

# Le Rapport

Annuel 2016



Dragage, construction maritime et environnement / Contracting / Promotion immobilière

# Sommaire

## du 136<sup>e</sup> exercice social

2	Mot du président
4	Edito
6	Les faits marquants de 2016
8	CFE en chiffres
10	Stratégie
12	Conseil d'administration
14	Responsabilité sociale
22	Responsabilité environnementale
24	Holding et activités non transférées
28	Organigramme opérationnel



## 30 Dragage, construction maritime et environnement

40	Dragage
46	Dredging-Plus
52	DEME Concessions

## 54 Contracting

62	Construction
66	Multitechnique
70	Rail infra & Utility Networks

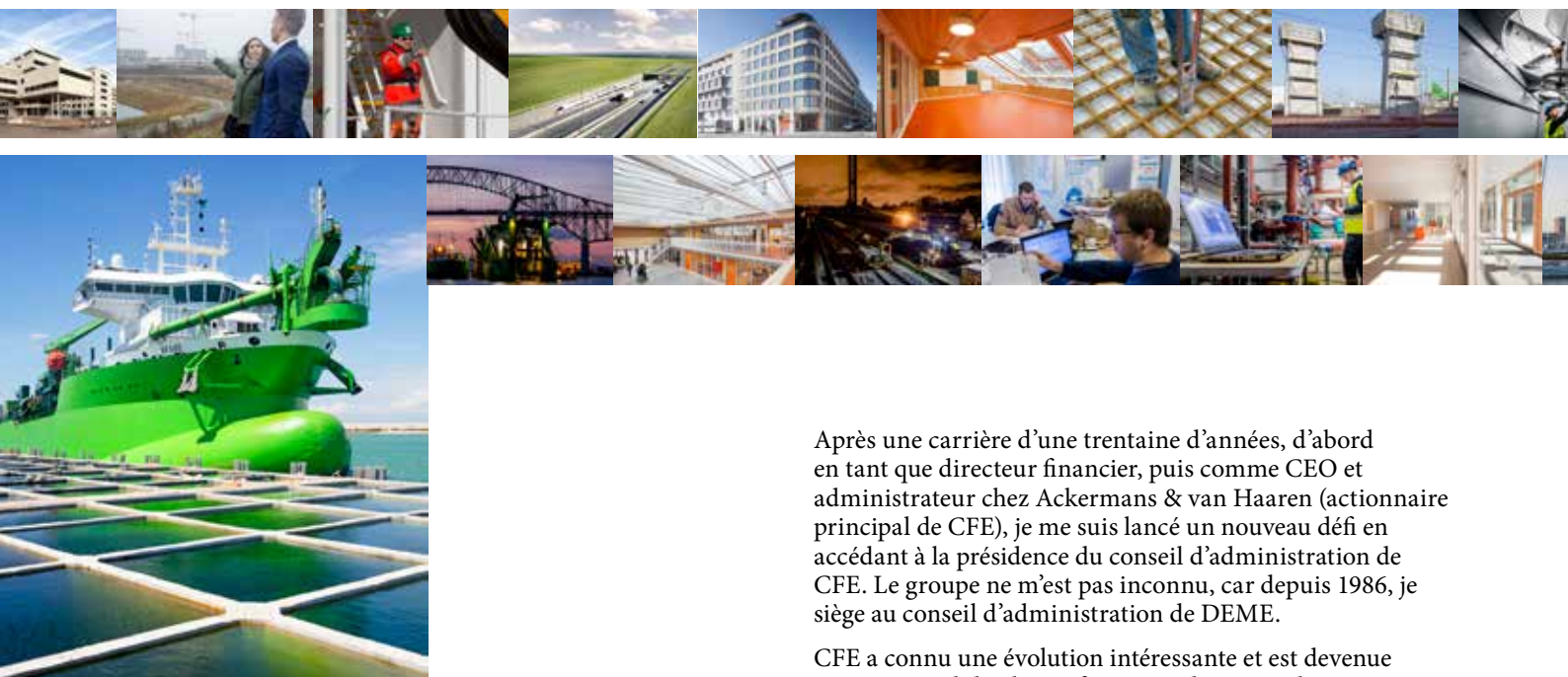
## 74 Promotion Immobilière

81	Promotion
----	-----------



# Mot du président

## Un groupe solide, aux ambitions justifiées



Après une carrière d'une trentaine d'années, d'abord en tant que directeur financier, puis comme CEO et administrateur chez Ackermans & van Haaren (actionnaire principal de CFE), je me suis lancé un nouveau défi en accédant à la présidence du conseil d'administration de CFE. Le groupe ne m'est pas inconnu, car depuis 1986, je siège au conseil d'administration de DEME.

CFE a connu une évolution intéressante et est devenue un groupe solide, diversifié autour de trois pôles. En construction maritime, nous sommes numéro 1 mondial dans la réalisation de parcs éoliens offshore. Dans le pôle Contracting, nous nous démarquons grâce à des procédés ingénieux et efficaces. En promotion immobilière, nous avons aussi développé une solide position rentable au fil des ans. De plus, chaque pôle renforce l'autre. C'est un bel atout.



En 2016, l'ensemble des pôles a réalisé un résultat positif, ce qui prouve que nous sommes sur la bonne voie. Il nous faut continuer car nous avons encore devant nous d'immenses capacités de progression. Depuis que je suis à la présidence du groupe, j'ai rencontré énormément de collaborateurs de CFE dans toutes les activités. Je suis persuadé que leurs compétences, leur motivation et leur niveau général sont un facteur de progrès et que les efforts très pertinents faits à ce titre en matière d'excellence opérationnelle vont dans le bon sens.

Grâce à l'engagement de chacun, CFE dispose plus que jamais aujourd'hui de la volonté et du savoir-faire indispensables à la poursuite et au succès de son évolution.

Luc Bertrand

Président du conseil d'administration



# Edito

## Fiers d'être CFE

CFE termine l'année avec un résultat net après impôt de 168,4 millions d'euros, proche du résultat exceptionnel réalisé en 2015. En pourcentage de résultat sur le chiffre d'affaires (6 % après impôt), il s'agit d'une des meilleures performances économiques jamais réalisées par le groupe CFE. C'est là le résultat des succès de l'ensemble des pôles du groupe CFE, à commencer par DEME.

Avec un chiffre d'affaires sensiblement inférieur à celui de 2015, DEME maintient un très haut niveau de résultat ainsi qu'un faible niveau d'endettement. Cette performance est d'autant plus remarquable que DEME a continué à préparer l'avenir. En effet, des programmes d'investissement significatifs ont été réalisés en 2016 et se poursuivront au cours des deux prochaines années. Grâce aux investissements réalisés depuis 2005, DEME dispose aujourd'hui d'une flotte rajeunie, certainement la plus moderne dans le monde du dragage et des services associés. L'entreprise dispose aussi d'un carnet de commandes très important, en forte hausse (+19,3 %) par rapport à l'exercice précédent, ce qui augure d'une excellente année 2017. L'année 2015 de DEME avait été marquée par le chantier exceptionnel du Canal de Suez, qui avait mobilisé une part très importante de l'ensemble des moyens de l'entreprise. La baisse d'activité constatée en 2016 aurait pu se traduire par une réduction sensible de son résultat, mais la bonne qualité des travaux menés sur les projets en cours a permis de compenser sans problème l'impact de cette baisse de chiffre d'affaires.



Piet Dejonghe

Administrateur délégué



Le succès de CFE est aussi celui du Pôle Contracting dont nous avons terminé la réorganisation fin 2015. Regroupant les activités de construction en Belgique, au Luxembourg, en Pologne et en Tunisie ainsi que les activités des secteurs Multitechnique et Rail infra & Utility Networks, CFE Contracting a clairement montré, sous l'égide de son nouveau CEO, sa capacité à retrouver le chemin du bénéfice. La recherche de l'excellence opérationnelle s'est notamment concrétisée par des ateliers réunissant les divers responsables du groupe, mais aussi, dans le cadre de partenariats plus larges, d'autres acteurs de la construction : architectes, bureaux d'études, clients, maîtres d'ouvrage délégués, sous-traitants, etc. Une démarche qui permet d'optimiser l'organisation des chantiers et d'améliorer les résultats. Enfin, la qualité du carnet de commandes fin 2016 offre de bonnes perspectives pour 2017.

Le troisième succès concerne la promotion immobilière. BPI a poursuivi ses activités dans le domaine résidentiel en Belgique, au Luxembourg et en Pologne et a, de plus, pris des positions fortes dans plusieurs projets. Comme chaque année depuis son intégration en 2004 dans le groupe CFE, BPI a dégagé des résultats bénéficiaires et termine l'année avec un stock d'appartements construits non vendus particulièrement faible, ce qui démontre la pertinence du choix des terrains sélectionnés pour ses opérations de promotion immobilière. Surtout, 2017 s'annonce comme une grande année, compte tenu des résultats attendus sur les opérations en cours de livraison.

Enfin, les activités de holding et les activités non transférées – qui restent dans CFE SA – ont fait l'objet de profondes réorganisations, particulièrement à l'international et dans le génie civil. Ces réorganisations ont permis et permettront en 2017 l'achèvement de contrats traités il y a plusieurs années et dont les résultats auraient pu devenir un sujet de risque pour l'entreprise. Quant à la contribution de Rent-A-Port aux résultats du groupe CFE, elle est largement positive en 2016.

CFE réalise donc une excellente performance économique en 2016 et, au vu des carnets de commandes dans les différentes activités, 2017 s'annonce sous les meilleurs augures pour l'ensemble des pôles du groupe.

Renaud Bentégeat

Administrateur délégué





# Les faits marquants de 2016

## Janvier

DEME lance la construction de son navire polyvalent « Living Stone » pour consolider sa position sur les marchés de la production et du transport d'énergies renouvelables offshore.

Ouverture du tunnel R11 sous l'aéroport d'Anvers. L'ingénierie, le développement des logiciels, la signalisation et l'installation de ces systèmes ont été réalisés par VMA.



## Mars

MBG obtient, en société momentanée, le contrat pour la construction du nouvel hôpital ZNA Cadix à Anvers.

Lancement de la première phase de travaux d'Erasmus Gardens à Anderlecht pour le promoteur BPI.



## Mai

Le consortium Femern Link Contractors, où l'on retrouve notamment CFE et DEME, signe avec le gouvernement danois les contrats conditionnels pour un projet d'infrastructure européen majeur. Il s'agit de la construction du plus grand tunnel mixte immergé au monde et de ses accès. Le « Fehmarnbelt Link » s'étendra sur 18 kilomètres sous la mer entre l'Allemagne et le Danemark, avec deux fois deux voies de circulation automobile (et bande d'arrêt d'urgence) et deux voies ferroviaires.

CFE Contracting organise pour une quarantaine de dirigeants et de responsables de ses différentes filiales une 1<sup>re</sup> journée de réflexion stratégique sur le futur. Le projet « Ambition 2020 » est lancé!



## Février

DEME et Siemens concluent un contrat EPCI pour les fondations du parc éolien offshore « Hohe See » dans la mer du Nord allemande. Le contrat EPCI comprend la conception, l'ingénierie, l'approvisionnement, la fabrication et l'installation de 71 fondations consistant en une monopile et une pièce de transition.



## Juin

Tideway remporte le contrat pour la pose des câbles pour le projet « Hornsea Project One », le plus grand parc éolien offshore au monde au large du Yorkshire (Royaume-Uni). Les travaux seront exécutés par le nouveau câblage « Living Stone ».

Lamcol livre, en à peine 17 jours ouvrables, un bâtiment de 6 étages, abritant 10 appartements. Le secret de ce prodige tient en trois mots: Cross Laminated Timber (CLT). Le CLT est un matériau respectueux de l'environnement, avec un bilan carbone positif, isolant, résistant et qui permet de travailler avec rapidité et efficacité.

## Avril

DEME entame la première phase du projet « Tuas Terminal » à Singapour par la mise à eau d'un premier caisson du mur de quai en présence du ministre singapourien de l'Infrastructure. Au total, ce mur de quai sera constitué de 222 caissons.

Obtention du permis de construction du projet « Bulwary Książęce » à Wrocław par BPI Polska.

## Septembre

DEME remporte son premier contrat pour le dragage de Port Louis à Maurice.

BPI réalisera, en partenariat, le redéveloppement du siège actuel d'Allianz, Place de Brouckère à Bruxelles. Le projet se composera, en grande partie, de surfaces résidentielles (classique, prestige ou étudiant), de bureaux ou d'un hôtel. Les rez-de-chaussée seront animés par des surfaces commerciales, permettant de participer au redéploiement dynamique du piétonnier et du centre-ville bruxellois.



## Novembre

CFE Polska démarre la construction du nouveau Mayaland Indoor Kownaty. Ce parc à thème fait partie du nouveau Holiday Park Kownaty qui accueillera dans quelques années deux parcs à thème, des hôtels, un village des vacances, un quartier commerçant et des restaurants.

## Juillet

Louis Stevens & Co débute les travaux d'électricité pour le balisage des pistes d'atterrissage de Brussels Airport. Les travaux comprennent l'éclairage des voies de circulation, des approches et de la piste d'envol.

Atro Bouw termine le nouveau bâtiment O du campus universitaire « 3 Eiken » à Wilrijk. Le bâtiment O, avec sa façade en or constituée de 2856 panneaux uniques en aluminium, comprend huit auditorioires, 4 espaces labo et un impressionnant atrium d'une capacité de 3 000 étudiants.



## Octobre

Ouverture du centre commercial Docks Brussel à Bruxelles. Un centre multifonctionnel réalisé par BPC et où on retrouve des commerces, de l'horeca, des bureaux, 8 salles de cinéma, une salle de spectacle, un parc d'aventure indoor et un musée d'archéologie industrielle.

La société RENTEL NV conclut le « final close » pour la réalisation d'un nouveau parc éolien offshore de 309 MW au large de la côte Belge. Ce projet situé à 40 km au nord d'Ostende deviendra le cinquième projet éolien offshore en mer du Nord belge. Dredging International se charge de la conception, de la livraison, du transport et de l'installation des fondations et des câbles intra-champ.



## Décembre

BPC démarre le projet Quartier durable Tivoli à Laeken (Bruxelles) qui consiste en la réalisation d'un quartier durable modèle. Il comprend l'aménagement de voies et d'un parc, ainsi que la construction d'environ 400 logements, de deux crèches, de commerces, ... Le site s'étend dans les environs de Tour & Taxis.

## Août

DEME signe le « financial close » du projet Merkur et démarre immédiatement la pose des fondations offshore. Merkur est un parc éolien en mer du Nord qui assurera la continuité de l'approvisionnement énergétique tout en apportant une contribution significative à la part d'énergie renouvelable.

Ouverture du plus grand centre commercial en Wallonie, Les Grands Prés à Mons. Cette double extension a été réalisée par BPC Hainaut.



# CFE en chiffres

---

POUR LA PREMIÈRE FOIS DANS L'HISTOIRE DE CFE, SES  
**FONDS PROPRES CONSOLIDÉS**

DÉPASSENT LA BARRE SYMBOLIQUE DE  
**1,5 MILLIARD D'EUROS**

---

BAISSE DE L'ENDETTEMENT  
FINANCIER NET DE

**-34 %**

---

PROGRESSION DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ  
MULTITECHNIQUE

**+13,3 %**

**90 %**

DE LOGEMENTS  
VENDUS

POUR LES APPARTEMENTS  
DU PREMIER IMMEUBLE DU PROJET  
ERASMUS GARDENS À ANDERLECHT

MARGE EBITDA DE DEME:

+22,8%

LE CARNET DE COMMANDES ATTEINT  
UN NIVEAU HISTORIQUE DE

4,76  
MILLIARDS D'EUROS

LE LIVING STONE  
EST UN NAVIRE ÉCOLOGIQUE  
POLYVALENT

CAPACITÉ DE CHARGEMENT

12500

TONNES

GRUE

600

TONNES

ÉQUIPAGE

100

PERSONNES

LE PARC ÉOLIEN RENTEL  
COMPRENDRA

42

ÉOLIENNES

POUR UNE CAPACITÉ TOTALE DE

309  
MW

LANCEMENT DU PROJET

AMBITION 2020

PAR CFE CONTRACTING



# Une stratégie porteuse de synergies très bénéfiques

*Le reclassement des activités de CFE en trois grands pôles autonomes n'exclut en aucun cas de fécondes synergies. Au contraire : l'autonomie renforcée des différentes entités va de pair avec un renforcement optimal des synergies à tous niveaux. Cette stratégie, naturellement très profitable pour nos clients, se révèle extrêmement bénéfique pour le groupe et pour chacune de ses filiales.*

Les occasions de synergies au sein du groupe CFE se développent toujours plus, tant entre les filiales d'un même pôle qu'entre les différents pôles. À savoir, entre DEME qui assure les activités de dragage et ingénierie maritime et environnementale, BPI qui assure l'ensemble des activités de promotion immobilière et CFE Contracting qui regroupe les activités de Construction, Multitechnique et Rail infra & Utility Networks dans le Benelux, en Pologne et en Tunisie. Ces synergies se concrétisent de diverses façons, telles que le partage d'expériences, le travail en commun sur de gros chantiers ou sur des chantiers complexes faisant appel à divers métiers, le partage d'opportunités en fonction de la situation géographique, ou encore le transfert d'activités d'une entité à une autre.

## Des synergies très positives avec DEME

Le transfert au sein de DEME des activités de génie civil maritime et la création de la société d'infrastructures maritimes DIMCO, fin 2015, ont permis d'assurer au mieux la continuité de ces activités tout en répondant aux besoins de DEME en la matière.

D'abord, ce transfert a permis de sauver l'emploi de nombreux collaborateurs dont la haute compétence est reconnue dans la profession, en Belgique comme à l'international. En effet, il n'y avait quasi plus de chantiers d'infrastructures en Belgique et, par conséquent, le nombre

très restreint d'appels d'offres engendrait une concurrence féroce. Dès lors, il existait un risque réel d'absence de travail pour ces collaborateurs. Grâce au rapprochement avec DEME et à la création de DIMCO, le personnel du bureau d'études de CFE et les ingénieurs du groupe CFE ont pu être intégrés à DEME et préserver ainsi leur emploi.

## Une création d'emplois et de compétences

Ensuite, et c'est tout aussi important, ce rapprochement a permis de sauver et de pérenniser une compétence très forte au sein du groupe CFE, source de succès actuels et futurs sur des projets à l'international et dans le Benelux. C'est ainsi que nous avons réussi à traiter le tunnel Fehmarnbelt – 18 km de routes et de voies ferrées sous la mer entre l'Allemagne et le Danemark –, que nous avons également remporté une affaire de 500 millions d'euros (part du groupe CFE) avec le projet « RijnlandRoute » aux Pays-Bas et que d'autres projets impliquant DIMCO sont en cours d'étude. Tout cela va susciter l'embauche de nouveaux collaborateurs et notamment de jeunes, ce qui devrait encore renforcer nos capacités et le bénéfice général du rapprochement avec DEME.



Installations électrotechniques pour le nouveau siège d'AXA à Bruxelles.

Un autre type de synergie fait également l'objet de recherches entre les activités de promotion immobilière et celles assurées par DEC-Ecoterres au sein de DEME. Il s'agit de l'étude d'une collaboration plus poussée entre les équipes des deux entités, cette collaboration concernant l'apport des compétences de DEC-Ecoterres en matière de dépollution du sol sur les terrains acquis par BPI.

## Promotion immobilière et construction : des métiers complémentaires

Bien entendu, les synergies doivent également exister entre le pôle immobilier et l'activité construction. Certes, il est important que chacun assure sa propre gestion comme il l'entend et soit responsable de ses résultats, mais cela n'est pas contradictoire avec le fait de travailler ensemble. Le meilleur exemple, c'est ce qui est réalisé actuellement en Pologne. La complicité entre la promotion et la construction s'y concrétise très en amont des projets, notamment par la recherche des solutions techniques les plus intelligentes au profit du promoteur qui bénéficie ainsi de prix de construction inférieurs. Cette collaboration montre bien la complémentarité des métiers.

### SECTEUR MULTITECHNIQUE

## Chiffre d'affaires en hausse

*et carnet de commandes particulièrement positif en fin d'année*

## Des synergies au sein d'un même pôle

Au sein du pôle Contracting, le secteur multitechnique a beaucoup évolué en 2016. Il affiche un chiffre d'affaires en hausse et un carnet de commandes particulièrement positif en fin d'année. Mais l'évolution du multitechnique, c'est aussi la réussite, sous l'égide de VMA, du regroupement de toutes les activités d'électrotechniques en un seul cluster. Ce regroupement se traduit par une palette beaucoup plus large en termes de ressources humaines, permettant de toujours placer les bonnes personnes au bon endroit lors de la réalisation des chantiers. Un besoin qui peut être

difficile à concrétiser pour chaque entreprise considérée isolément. Surtout, lorsque plusieurs chantiers requièrent les mêmes compétences au même moment. La vision globale des moyens techniques et humains nécessaires pour chacune des missions du cluster électrotechnique est actuellement placée sous l'autorité d'un responsable unique, Guy Wynendaele. Une démarche similaire est en cours d'organisation pour le cluster HVAC.

De même, le secteur Rail infra & Utility Networks bénéficie également d'une démarche de cluster avec des recherches de synergies et de complémentarité entre des sociétés qui travaillent essentiellement pour Infrabel.

Les résultats et carnets de commandes à ce jour le confirment : la stratégie de CFE associant à la fois plus d'autonomie et plus de synergies, a non seulement porté ses fruits en 2016, mais offre d'ores et déjà au groupe les meilleurs atouts pour les années à venir.



# Conseil d'administration

Luc Bertrand

Président du conseil d'administration  
Membre du comité des nominations et rémunérations

Jan Suykens

Administrateur



Leen Geirnaerd

représente SPRL Pas De Mots  
Administrateur indépendant  
Membre du comité d'audit

Ciska Servais

représente SPRL Ciska Servais  
Administrateur indépendant  
Présidente du comité des nominations  
et des rémunérations  
Membre du comité d'audit

Christian Labeyrie

Administrateur  
Membre du comité d'audit

Philippe Delusinne

Administrateur indépendant  
Membre du comité d'audit  
Membre du comité des nominations  
et des rémunérations

Renaud Bentégeat

Administrateur délégué

Koen Janssen

Administrateur



John-Eric Bertrand

Administrateur  
Président du comité d'audit

Alain Bernard

Administrateur

Piet Dejonghe

Administrateur délégué

# La sécurité, encore et toujours une priorité

*La sécurité a toujours été la valeur prioritaire dans l'ensemble du groupe CFE et c'est bien sûr resté le cas après la réorganisation. L'année 2016 a vu un redoublement des efforts en matière de sécurité, au travers de multiples actions de formations et de sensibilisation ciblées, prises en charge par les différentes entités et filiales. Dès le début 2017, une grande « Journée de la Sécurité » était organisée simultanément dans toutes les entités de CFE Contracting.*

L'ensemble des filiales ont organisé des formations techniques spécifiques sur la façon de manipuler les engins et d'exécuter le travail sur chantier avec plus de sécurité. C'est le cas notamment chez CFE Bouw Vlaanderen qui a lancé, en 2016, un système d'évaluation de la sécurité, ainsi que chez CFE BBW qui a particulièrement mis l'accent sur la

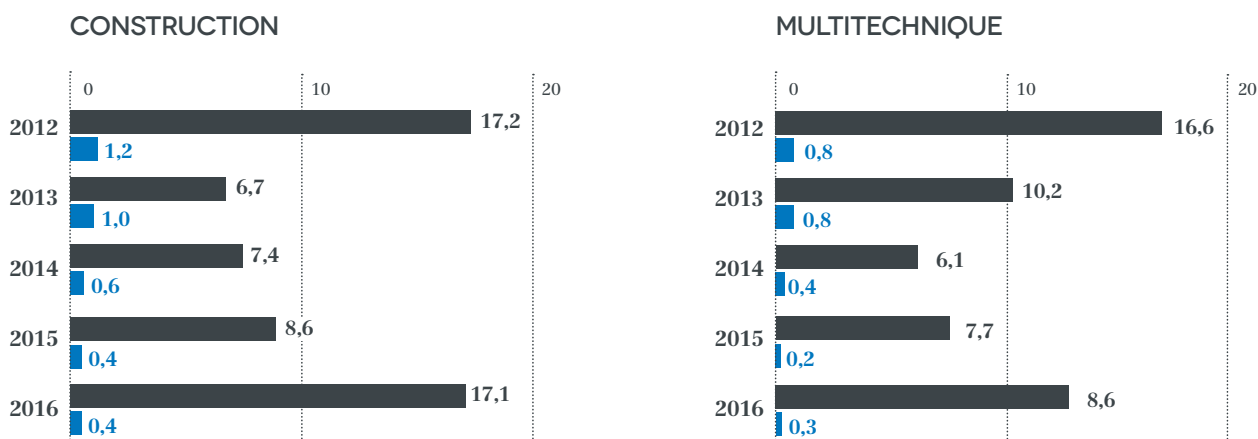
prévention des risques liés à la manutention des grues tour. C'est ainsi qu'outre des formations obligatoires (tant en interne que pour les sous-traitants), chaque grue doit désormais être dotée d'une caméra permettant au grutier de voir la charge manutentionnée dans toutes les configurations.

## Renforcer la sécurité dans toutes les filiales

Ces formations spécifiques ont eu lieu dans toutes les filiales, avec bien sûr des variantes en fonction des métiers. Parmi les thèmes abordés, l'utilisation des harnais, l'élingage, les travaux d'électricité, le travail en hauteur, sur nacelle, échafaudage, élévateur, ou encore, chez ENGEMA, une formation au travail chez Infrabel qui s'exécute souvent dans des conditions très difficiles, dues notamment aux prestations nocturnes.

Des formations, campagnes de sensibilisation, toolbox meetings, campagnes d'affichage et « journées de la sécurité » ont également eu lieu dans les différents clusters et filiales du pôle Contracting, en Belgique et à l'international. Leur objectif: rappeler, entre autres, les principes de base de la gestion de la sécurité, les réactions à avoir en cas

## Tableau du taux de fréquence et du taux de gravité





# 1<sup>er</sup> prix

## «Safest Building Site» pour CFE Polska

Le 17 novembre 2016, CFE Polska, qui avait notamment organisé une semaine entière en octobre autour de la prévention et de la sécurité, s'est vu décerner le 1<sup>er</sup> prix du «Safest Building Site» pour la Région de Gdansk par le National Labor Unscrupulous (l'inspection du travail). Ce prix constitue une reconnaissance des efforts continus de CFE Polska pour appliquer au quotidien les valeurs «safety first» de CFE.

d'accident et d'incendie, mais aussi sensibiliser à l'importance de l'analyse des risques avant de démarrer une activité, à la sécurité routière, aux conséquences d'un accident de travail, etc. L'actualité a par ailleurs amené VMA à ressentir fortement la nécessité d'accompagner les personnes témoins d'un accident grave ou d'une situation dramatique sur le lieu de travail. En effet, lors des attentats du mois de mars 2016, ses équipes étaient présentes à Zaventem et ont apporté leur aide aux victimes.

À ces diverses initiatives s'ajoutent encore des visites de sécurité imprévues sur chantier, l'amélioration des équipements de protection individuelle (harnais,

stop-chute, ...), ou encore, comme en Tunisie, l'engagement dans un système de management intégré (SMI) qui inscrit la santé et la sécurité du personnel dans ses priorités.

## Pour DEME, chacun peut faire la différence

Chaque année, DEME organise un «Safety Moment Day» dans toutes les unités opérationnelles. En 2016, cette journée a été axée sur les dangers potentiels liés aux escaliers. Quant au prix «Best Performed Safety Moment», il est destiné au département, bureau ou projet présentant la meilleure initiative de sécurité. Par ailleurs, DEME a été primée pour la seconde fois par l'International Association of Dredging Companies (IADC) pour avoir eu l'idée la plus innovante en matière de sécurité, applicable à l'ensemble du secteur.

## Santé et Sécurité vont de pair

Chez DEME, le bien-être, la sécurité et l'environnement sont toujours en tête des préoccupations et guident l'entreprise dans ses engagements en faveur de meilleures pratiques internationales et de conformité aux législations locales. Les objectifs de DEME en matière de sécurité sont ambitieux et impliquent



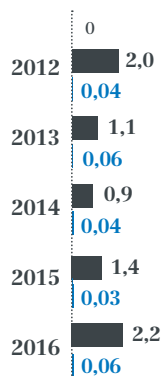
## CHILD 5

CHILD, le programme de sensibilisation à la sécurité de DEME, est né en 2010. Mais 2016 a vu le lancement du nouveau programme, CHILD 5, qui vise à faire attention à la sécurité un réflexe permanent pour tout membre du personnel. Deux séminaires ont déjà eu lieu. Destinés aux managers, il y était notamment expliqué comment, en tant qu'individus, il est possible de changer son comportement en matière de sécurité. Douze autres sessions sont prévues.

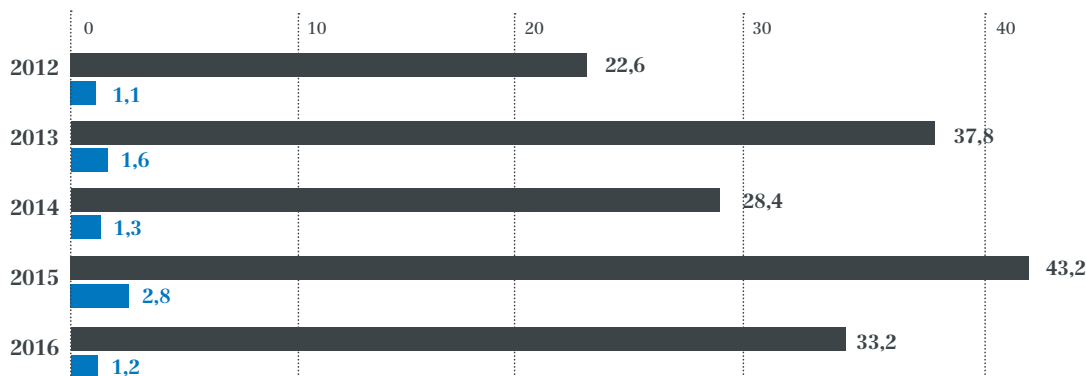
chacun des collaborateurs. Viser le «zéro accident» est ainsi une part de l'ADN de l'entreprise.

La stratégie de sécurité repose sur quatre piliers : l'engagement, la collaboration, la communication et le leadership. Ces quatre piliers sont les fondements de meilleures performances en matière de sécurité, mais aussi de qualité et d'efficacité. Et ce sont aussi des éléments indispensables à la pratique du métier dans le respect de l'environnement. DEME a, dès lors, concentré son attention sur une série d'initiatives qui, au vu des résultats positifs, ont clairement montré la pertinence de son vaste programme de sécurité.

### DRAGAGE ET ENVIRONNEMENT



### RAIL INFRA & UTILITY NETWORKS



# La plus grande richesse de CFE : les femmes et les hommes qui travaillent au sein du groupe

*Au sein du groupe CFE, l'importance primordiale du rôle, de la compétence et de la motivation des collaborateurs est largement reconnue et fait l'objet de la plus grande attention à tous niveaux.*



La priorité consiste non seulement à attirer et recruter des collaborateurs talentueux aux compétences complémentaires, mais aussi à les fidéliser en leur offrant un environnement dynamique et épanouissant dans lequel ils se sentent bien et peuvent développer toutes leurs capacités.

Dans cette optique, DEME vise à rendre possible le passage d'une discipline, d'une filiale ou d'une activité à une autre. Un collaborateur pourrait ainsi commencer sa carrière dans le dragage, puis passer dans l'énergie verte et finalement trouver son bonheur dans un projet d'éolienne.

## Des atouts importants pour le recrutement

Le groupe CFE dispose de valeurs, d'une culture d'entreprise et d'une notoriété qui constituent des atouts de premier ordre en matière de recrutement, tout comme le caractère multidisciplinaire et multiculturel de son personnel. Ce n'est pas un hasard si, ces dernières années, le groupe CFE a été nommé plusieurs fois « Top

employer », et a reçu le label de la diversité de la Région de Bruxelles-Capitale.

Une image forte sur laquelle peuvent s'appuyer les filiales lorsqu'elles participent à des manifestations destinées à faire connaître les employeurs auprès des jeunes (rencontres dans des lycées, des universités, des écoles supérieures, offres de stages aux étudiants, ...).

Bien sûr, les filiales se dotent elles-mêmes de précieux atouts pour attirer les candidatures, comme, par exemple, un accueil, un accompagnement et un coaching des nouveaux venus, ainsi qu'une large offre de formations. Le recrutement reste toutefois difficile pour certains métiers de niche où la recherche de jeunes collaborateurs dotés des compétences requises pose problème.

## Seule la compétence est prise en compte

La diversité est une réalité chez CFE : seule la compétence entre en jeu lors du recrutement. Hommes et femmes ont les mêmes chances et les femmes sont



## Indicateurs sociaux

### COLLABORATEURS PAR PÔLE

	HOLDING & ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES	DEME	CONTRACTING	IMMO	TOTAL
2014	884	4.264	2.828	45	<b>8.021</b>
2015	426	4.421	3.265	48	<b>8.160</b>
2016	<b>204</b>	<b>4.476</b>	<b>3.023</b>	<b>49</b>	<b>7.752</b>

### COLLABORATEURS PAR STATUT

2016	OUVRIERS	EMPLOYÉS	TOTAL
HOLDING & ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES	113	105	<b>218</b>
DEME	1.990	2.486	<b>4.476</b>
CONTRACTING	1.861	1.148	<b>3.009</b>
IMMO	0	49	<b>49</b>
<b>TOTAL CFE</b>	<b>3.964</b>	<b>3.788</b>	<b>7.752</b>

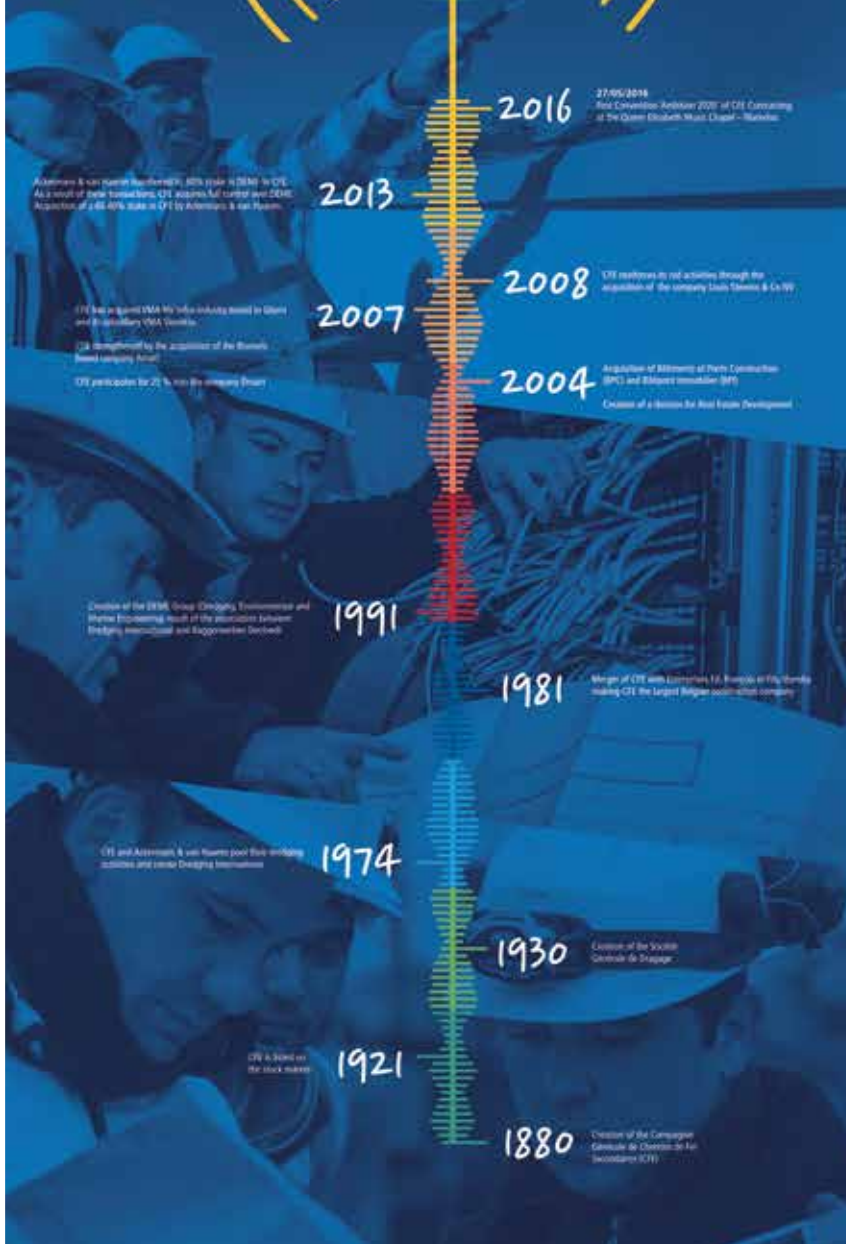
### FORMATION

CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE	TOTAL 2015	TOTAL 2016	HOMMES	FEMMES
TECHNIQUES	57.265	<b>50.248</b>	48.304	1.944
HYGIÈNE ET SÉCURITÉ	68.918	<b>82.068</b>	78.478	3.590
ENVIRONNEMENT	1.970	<b>1.851</b>	1.782	69
MANAGEMENT	22.800	<b>29.207</b>	26.048	3.159
INFORMATIQUE	12.634	<b>10.858</b>	8.298	2.560
ADM/COMPT./GEST./JUR.	5.827	<b>9.553</b>	7.969	1.584
LANGUES	4.931	<b>5.635</b>	3.246	2.389
DIVERSITÉ	0	<b>36</b>	36	0
AUTRES	6.366	<b>12.511</b>	11.196	1.315
<b>TOTAL</b>	<b>180.711</b>	<b>201.967</b>	<b>185.357</b>	<b>16.610</b>





A proud history of shaping tomorrow's world



## Ambition 2020, un projet commun tourné vers l'avenir

« Ambition 2020 » a été initié en 2016, à l'échelle du pôle Contracting, pour fédérer les énergies autour d'un projet commun tourné vers l'avenir. Ce projet va permettre de cristalliser la mosaïque de talents qui composent CFE Contracting et favoriser la responsabilisation et la motivation de chacun, primordiales dans les métiers de la construction, tout en développant une culture d'entreprise.

Le projet a démarré par une réflexion stratégique regroupant une quarantaine de dirigeants et responsables des différentes filiales de CFE Contracting. Plusieurs groupes de travail interfiliales qui impliquent davantage de collaborateurs, ont ensuite été créés. Leur objectif: accélérer la progression vers l'excellence, en améliorant notamment l'échange de bonnes pratiques. La création de la Plateforme Digitale, en cours de développement actuellement, constitue déjà une avancée majeure en ce sens. Elle a d'emblée rencontré un vif succès auprès de nombreux collaborateurs.



d'ailleurs de plus en plus nombreuses à occuper des fonctions de management, d'ingénieur, de chef de chantier, de chef de projet, etc. Autant de postes à responsabilités jadis réservés aux hommes... De même, l'origine culturelle n'intervient pas dans la sélection. Enfin, les différentes entités de CFE savent qu'elles seront mieux armées pour l'avenir en engageant aussi bien, selon leurs besoins, des collaborateurs expérimentés de plus de 50 ans, que des jeunes qui constituent un précieux sang neuf et seront amenés à prendre la relève.

## Une offre très large de formations

Outre l'apprentissage des jeunes sous l'égide d'un coach ou de collègues plus expérimentés, de nombreux programmes de formations collectives ou individuelles sont proposés aux collaborateurs pour optimiser leurs compétences. Outre les formations de sécurité et les formations techniques – spécifiques aux divers métiers –, les entreprises proposent également des formations, en interne ou en collaboration avec des organismes extérieurs, portant sur des thèmes tels que la finance, le leadership, le coaching, la communication, la négociation, les langues, la gestion de projets, la gestion de sous-traitants, etc.

En dehors des formations proprement dites, diverses initiatives sont prises pour favoriser les synergies et les échanges d'expériences et de bonnes pratiques. Les avancées en matière de digitalisation jouent évidemment un rôle non négligeable à cet égard. Ces initiatives se sont vues renforcées par le projet « Ambition 2020 » chez CFE Contracting, tandis que BPI s'est particulièrement attachée à intensifier les synergies entre les différents pays et à améliorer et renouveler les compétences au sein de ses équipes, notamment au niveau de la communication et des équipes de vendeurs.

Par ailleurs, DEME offre un très large éventail de formations, internes ou externes, générales ou spécifiques, techniques ou destinées au management. Une formation à l'échelle mondiale a notamment démarré en 2015 pour assurer la conformité de la flotte aux dernières exigences de la Convention des « Standards of Training, Certification & Watch keeping » (STCW). Quelque 750 membres de la flotte navale auront suivi ce programme de formations entre 2015 et 2017.

## « People@DEME », « Time To », « corporate app » : des outils innovants

*La Plateforme « People@DEME » permet à tout collaborateur d'accéder à la « matrice informative » de son job, qui met en évidence ses fonctions et ses responsabilités et lui présente les différentes opportunités de formations, en ce compris des suggestions de cours pour le développement de sa carrière.*

*« Time To » est un nouvel outil qui aide les employés à évaluer leurs compétences et leurs besoins en termes de développement. Par ailleurs, « Time to » offre aussi à DEME une base de données des compétences au sein de l'entreprise. Ce qui permet d'allouer chaque fois la bonne équipe au bon projet.*

*Enfin, grâce à la nouvelle « corporate app », DEME peut directement communiquer des informations sur le portable d'un collaborateur et lui donner un accès immédiat aux outils de travail lors de ses déplacements. Un super outil de communication et de collaboration internes !*

# Innovation : plus d'efficience grâce au numérique

*Les formations revêtent une importance d'autant plus capitale que l'innovation est très présente actuellement dans les métiers de la construction. Au niveau des techniques, des machines, des outils et des matériaux, certes, mais aussi sous un angle plus global. L'enjeu : améliorer les processus et réaliser les projets de façon plus qualitative et plus efficiente.*

Les entreprises du groupe CFE en sont très conscientes : CFE Bâtiment Brabant Wallonie (CFE BBW) investit dans de larges programmes de formations relatifs au BIM et au Lean et, de son côté, CLE investit également dans le BIM. Chez CFE Bouw Vlaanderen, l'approche BIM a été testée sur le terrain et a évolué vers une formule originale très positive, BlueBeam. Mais qu'entend-on par BIM ou Lean ?

## Le Lean management dans la construction, pour une efficience optimale

Appliquée à la construction, l'approche du Lean management vise à éliminer tout ce qui ne contribue pas à la satisfaction du client. En d'autres termes, elle permet d'éviter le gaspillage. Elle contribue aussi à réaliser le projet de façon plus efficiente, notamment par une bonne organisation du chantier. L'approche Lean permet, par exemple, grâce à divers outils digitaux,

d'indiquer clairement les lieux de stockage des matériaux et l'état de ses stocks. Elle permet aussi d'identifier des processus inutiles et chronophages.

Le planning Lean est un élément capital du Lean management. Il vise une planification optimale et fait appel à des outils de « planification intelligente » qui font progresser l'ensemble du projet plus rapidement. Surtout, il fait appel à la collaboration de tous ceux qui participent au projet. Le planning est en effet réalisé sur base des souhaits du client, mais aussi en fonction des informations concrètes fournies par ceux qui exécutent les différents travaux : travailleurs actifs sur chantier, corps de métier sous-traitants, fournisseurs, sans oublier les architectes, bureaux d'études, etc. Ce qui implique dès le départ une démarche de participation et de collaboration de tous les acteurs qui se retrouvent ainsi fortement impliqués dans le projet. Chacun d'eux peut donner un délai pour sa tâche (dans le cadre du planning fixé avec le client), et définir ce dont il a besoin de la part des autres acteurs. Cette approche collaborative permet de régler au mieux et de façon non conflictuelle les modifications, inévitables sur un chantier, ou les éventuels problèmes

---

MBG

## De BIM à BlueBeam

*Après l'AZ Sint-Maarten à Malines, MBG réalise à Anvers la construction d'un deuxième projet digitalisé, en recourant cette fois à une formule originale, le BlueBeam. Il s'agit de l'Antwerp Management School, un projet dans lequel MBG est impliquée depuis la conception et sur lequel elle travaille en collaboration avec tous les partenaires.*

*Le BlueBeam permet de travailler avec l'équipe de façon digitale et en temps réel, tout comme le BIM. Toutefois, plutôt que de travailler en 3D, MBG utilise le format PDF pour transmettre toutes les données contenues dans le modèle BIM. Ce choix correspond à la réalité actuelle du travail sur chantier : tout le monde peut utiliser le PDF (sur sa tablette, par exemple), mais la grande majorité des sous-traitants n'ont ni le personnel, ni les moyens d'utiliser des logiciels 3D. Par ailleurs, le BlueBeam permet de simplifier une série de processus. Avec le BlueBeam, en phase d'essai sur le chantier anversoïse, la digitalisation des travaux de construction est bien partie pour faciliter les opérations : tout devient plus accessible, plus compréhensible et à portée de tous.*

---

rencontrés par les intervenants. Le Lean management assure ainsi l'orchestration idéale des interventions des uns et des autres, ce qui évite les pertes de temps tout en réduisant les coûts.





## BIM, le travail collaboratif dans le cloud

Le BIM ou « Building Information Modelling » est un modèle digitalisé d'un projet de construction, qui se trouve au sein d'un cloud et auquel tous les intervenants concernés par le projet – architectes, ingénieurs en charge de la stabilité ou des techniques spéciales, entreprise générale, etc. – peuvent accéder et éditer. Résultat : l'information circule beaucoup plus facilement, ce qui évite bien des problèmes et améliore l'efficacité du travail.

Avantage pratique : le projet n'est plus dessiné, mais « modélisé ». Chacun des éléments (poutre, fenêtre, ...) est représenté en 3D et contient de nombreuses informations : le matériau utilisé, la finition, la couleur, etc. Ces informations seront encore enrichies par de nouvelles données relatives à l'exécution des travaux et pourront être utilisées et adaptées durant tout le cycle de vie du bâtiment, notamment pour la maintenance ou en cas de modification ultérieure d'un élément. Le BIM, c'est du 3D, mais c'est donc aussi une base de données accessible à tous les partenaires du projet.

Le BIM 3D est actuellement utilisé dans plusieurs pays, dont les Pays-Bas, l'Autriche, l'Allemagne ou encore l'Angleterre. Et déjà, plusieurs autres étapes BIM se profilent, à commencer par le BIM 4D, qui inclut la dimension du temps et permet d'optimiser la planification et la progression du travail sur chantier.

DEME

## L'innovation, dans l'ADN de DEME

*L'innovation a toujours eu une importance capitale pour DEME. Elle se manifeste tant au bénéfice de l'environnement que dans la poursuite de ses objectifs globaux.*

*L'approche Research & Development de DEME est pluridisciplinaire et implique une collaboration rapprochée entre les chantiers, les navires et la direction, mais aussi entre les bureaux de calcul, les équipes de gestion de projet et les départements techniques et d'ingénierie. Le processus d'innovation s'inscrit dans une approche méthodique, systématique et structurée couronnée de succès.*



## De nombreuses idées novatrices

L'approche de DEME en matière d'innovation a généré de nombreux résultats.

C'est ainsi qu'EverSea a développé le concept d'une plateforme standard adaptée à tout gisement gazier en mer du Nord néerlandaise. Cette plateforme peut être installée par de petits navires moins chers et réutilisée pour un autre gisement gazier. Autre exemple : un impressionnant « Pile Gripper », développé pour la pose dans le fond marin des bases de turbines éoliennes. Il présente de multiples avantages : un coût moindre, une implémentation plus rapide et un impact réduit des conditions météorologiques. Quant à la LOTO App (pour « Lock Out Tag Out »), conçue à bord de la drague de haute mer Ambiorix, c'est une application visuelle qui facilite et accélère le processus de verrouillage et d'étiquetage tout en évitant le risque d'erreurs humaines. Dans un autre domaine, un outil – le ME2WE – a été créé à Singapour. Il contribue à augmenter l'esprit d'équipe, facilite les relations internes et améliore la productivité du personnel.

Bien d'autres innovations ont encore vu le jour dans des domaines aussi variés que les désagréateurs de roches, les pontons de navires spécialisés en pose de conduites ou la dépollution des sols, par exemple.

# Le développement durable est notre affaire à tous

*Au fil des ans, un know-how important en matière de construction durable s'est développé au sein des différentes entités. Mais le groupe CFE contribue aussi à la préservation de l'environnement, notamment à travers la production d'énergie renouvelable.*

D'année en année, le groupe CFE place toujours la barre plus haut en matière de développement durable, offrant ainsi des réponses bien adaptées à la demande actuelle et future, de plus en plus attentive aux aspects énergétiques et environnementaux, et devançant à cet égard les réglementations en vigueur en Belgique et à l'étranger.

Sensibles à l'aspect durable, les différentes entités multiplient les initiatives au quotidien pour, par exemple, limiter et traiter les déchets, rationaliser les déplacements et réduire la consommation énergétique, dans leurs bureaux et sur chantiers. Mais surtout, au fil des ans, les filiales ont acquis une expertise précieuse en matière environnementale. Désormais, elles la mettent à profit dans la préparation et la réalisation des projets. De nombreuses constructions en témoignent.

## Des constructions attentives à l'environnement

Parmi les bâtiments passifs, on peut citer, entre autres, l'école « De Vonck » à Knokke (MBG), une crèche avec ossature en bois à Laeken et l'école « Les Trèfles » à Anderlecht (CFE Brabant), la « Laiterie », une cafeteria dans un parc classé à Schaerbeek (Leloup Entreprise Générale) ou encore, le bâtiment « Green Wall » pour l'IFAPME à Gembloux (Druart). De nombreux projets ont également obtenu ou vont obtenir la certification BREEAM Very Good ou BREEAM Excellent. Citons, par exemple, le grand complexe Docks Bruxsel (BPC), le projet Promenada (CFE Polska) et les bâtiments Kons et Glesener à Luxembourg (CLE). Plusieurs autres projets développés par BPI Luxembourg (Edengreen, Greenhill, G4S, Differdange, Kiem, Route d'Esch) ont également obtenu des certificats durables (ou vont les obtenir).

## Des métiers porteurs d'un avenir durable

Certains métiers du groupe sont, par nature, « durables ». C'est le cas des métiers qui améliorent les performances du réseau de chemin de fer, et donc le recours à un moyen de transport moins polluant. C'est aussi le cas des métiers liés à l'épuration de l'eau ou à la collecte et au traitement des déchets, en vue de production d'énergie. Il en va de même pour les installations de systèmes de chauffage ou de climatisation avec récupération de chaleur, ainsi que pour la pose ou l'entretien de panneaux photovoltaïques. On peut également citer la maintenance des bâtiments, telle que la conçoit be.Maintenance : elle optimise les régulations afin de limiter les consommations et promeut, auprès des clients, des solutions économes en énergie. Enfin, CFE a aussi acquis des participations dans plusieurs projets de parcs éoliens offshore, dont le projet Rentel, au large d'Ostende, qui permettra d'alimenter quelque 285 000 ménages en énergie renouvelable.



Le Living Stone est le premier navire écologique polyvalent de DEME. Construit près de Bilbao en Espagne, il a quitté le chantier naval en septembre 2016.

## La flotte de DEME, aussi verte au dedans qu'au dehors !

DEME a lancé en 2016 la construction d'une série de navires d'avant garde qui rejoindront la flotte cette année. Plusieurs d'entre-eux constituent des « premières mondiales ».

Soucieuse de préserver l'avenir de la planète, DEME a décidé d'investir dans des navires à double combustible, une technologie qui permet au moteur d'opérer au diesel ou au GNL tout en réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> et en éliminant presque totalement les émissions de NOx, SOx et particules fines.

Lorsque ce programme d'investissement aura été réalisé, DEME sera l'un des très rares propriétaires de flotte utilisant cette technologie à une aussi large échelle. Ces investissements dépassent largement les exigences légales et tous les navires de DEME (Minerva, Scheldt River, Apollo, Blanew, Gulliver, ...) recevront un Passeport Vert et une certification Clean Design.

Zoom sur quelques-uns de ces navires, à commencer par le 'Living Stone' qui effectuera sa première mission très prochainement.

### Le « Living Stone », une merveille de technologie et d'écologie

Le 'Living Stone' est le premier navire écologique polyvalent de DEME. Construit près de Bilbao en Espagne, il a quitté le chantier naval en septembre 2016 pour rejoindre la flotte de navires fall-pipe de Tideway qui l'affectera à la construction de parcs éoliens offshore. Ce navire à double combustible dispose d'un système de récupération de chaleur. Les huiles utilisées à son bord sont biodégradables. Non seulement écologique, le 'Living Stone' est aussi impressionnant par sa capacité de chargement – 12 500 tonnes – et par ses 3 000 m<sup>2</sup> de surface de pont. Il contient deux carrousels à câbles de 5 000 tonnes chacun, soit l'équivalent de 200 kilomètres de câbles et une grue de 600 tonnes. Capable de poser des câbles à très grande vitesse, ce navire du futur peut accueillir jusqu'à 100 personnes à bord. Le Living Stone effectuera sa première mission au deuxième trimestre 2017, au parc éolien Hornsea Project One, au large des côtes du Yorkshire.

### « Minerva », la première drague en mode GNL

La drague 'Minerva' est, avec la « Scheldt River », la première drague au monde à être entièrement équipée de moteurs à double combustible et à pouvoir fonctionner uniquement en mode GNL. Cette

drague aspiratrice de 3.500 m<sup>3</sup> a été mise à l'eau par le constructeur Royal IHC en décembre 2016 et rejoindra la flotte de DEME au début de l'été 2017.

### Le « Bonny River », plus vert que vert

Bonny River est le nom d'une rivière du Nigéria, mais aussi celui de la nouvelle drague aspiratrice en marche qui rejoindra la flotte de DEME en 2017. Ce navire à double combustible dispose d'un tuyau d'aspiration extrêmement long et lourd avec une tête de pompage massive, ce qui lui permet d'extraire du sable marin jusqu'à 102 mètres de profondeur. De plus, grâce à la conception spéciale de sa coque, le 'Bonny River' allie une capacité de transport impressionnante avec un faible tirant d'eau. Il est donc idéal pour les missions de protection des côtes. Et surtout, son éco-tuyau fermé constitue une première dans la flotte DEME. Cet éco-tuyau présente l'avantage écologique de minimiser la turbidité et donc de permettre le dragage dans des zones écologiquement sensibles. Enfin, la forme hydrodynamique de la coque et les moteurs à double combustible assurent une optimisation encore plus poussée de la consommation de carburant, ainsi qu'une réduction de l'empreinte carbone.



# Des compétences très diversifiées, appréciées en Belgique et à l'international

*Parmi les activités conservées au sein de la holding, figurent essentiellement les activités de concession, certaines activités internationales de construction et les activités de génie civil non transférées chez DIMCO. 2016 a notamment vu la livraison de plusieurs projets à l'international, la poursuite ou la livraison de grands chantiers de génie civil en Belgique ou encore, la concrétisation du projet éolien Offshore Rentel en mer du Nord. Par ailleurs, Rent-A-Port a consolidé ses positions, en particulier au Vietnam et au Moyen-Orient.*

## Concessions

Les activités de concession ont été marquées par la cession en cours d'exercice de la participation du groupe CFE dans ses deux projets d'infrastructures, à savoir la ligne ferroviaire Liefkenshoek à Anvers et le Coentunnel à Amsterdam. Pour ce premier projet, la société concessionnaire est Locorail dans laquelle CFE détenait 25 %. Pour le second, la société concessionnaire est la Coentunnel Company dans laquelle CFE détenait 23 % (dont 5 % pour DEME).

L'activité principale des concessions réside dès lors essentiellement dans les participations du groupe aux activités de Rent-A-Port et de Green Offshore.

## Une année positive de consolidation pour Rent-A-Port et Rent-A-Port Green Energy

**Rent-A-Port** étudie et développe des projets portuaires et des zones industrielles portuaires greenfield. Sa filiale **Rent-A-Port Green Energy** se concentre sur la production d'énergies renouvelables.

Lors du développement de projets, Rent-A-Port veille particulièrement à pouvoir assurer la gestion complète de tout ce qui concerne la distribution de l'électricité et de l'eau ainsi que de services tels que la collecte et le traitement des déchets ou l'épuration de l'eau. En matière d'eau et d'électricité, Rent-A-Port est en mesure de financer des initiatives d'énergie

renouvelable et de fourniture d'eau potable, notamment mis en œuvre par sa filiale Rent-A-Port Green Energy.

L'année 2016 se solde pour Rent-A-Port Group par une amélioration sensible de sa situation financière, notamment grâce à la cession de ses activités d'éoliennes offshore à CFE et Ackermans & van Haaren. Le groupe a également renforcé ses équipes pour répondre aux besoins des activités de sa filiale à Oman, au Vietnam et au Qatar.

## Demande accrue d'énergie verte

De belles avancées ont eu lieu au Vietnam et à Oman pour renforcer la propriété et le contrôle de réseaux de distribution d'électricité. Les autorités locales et centrales au Vietnam et à Oman sont demanderesse d'une production d'énergie verte. Ce tournant en faveur de l'éolien, des panneaux solaires et de la transformation des déchets en énergie (Waste to Energy) a atteint une phase décisive qui permet à Rent-A-Port Green Energy d'engager du personnel spécialisé.

## Activité soutenue au Vietnam

Au Vietnam, la province de Quang Ninh se trouve à proximité immédiate de la province de Hai Phong et la zone ouest de Quang Ninh fait partie de l'hinterland du nouveau port maritime de Lach Huyen, actuellement en construction. Rent-A-Port dirige les opérations relatives à deux



Les travaux hydrauliques de Tien Phong Sud ont démarré en 2016 et la structure administrative a été mise en place pour démarrer un premier parc industriel (incluant appointements et quais).

## RENTEL

# Démarrage du parc éolien

*Les travaux du parc éolien de Rentel, situé au large de la côte belge à environ 40 km d'Ostende, ont pu démarrer suite au bouclage du montage financier réalisé au 4<sup>e</sup> trimestre 2016.*

grandes concessions dans ces provinces: Tien Phong Sud (360 hectares), sans partenaire externe, et Tien Phong Nord (1200 hectares), en association avec un partenaire.

Entre-temps, les travaux hydrauliques de Tien Phong Sud ont démarré en 2016 et la structure administrative a été mise en place pour démarrer un premier parc industriel (incluant appointements et quais). Le Investment Certificate pour ce nouveau parc industriel a été obtenu le 28 décembre 2016. Le démarrage de ce projet dans la province de Quang Ninh est similaire à celui réalisé par Rent-A-Port lors de l'acquisition de la concession de Dinh Vu à Hao Phong au début des années 2000.

## Renforcement de l'ancrage local

Afin de pérenniser sa présence dans les pays où se traitent ses projets, Rent-A-Port a pris diverses initiatives en 2016, qui renforcent, notamment, la position de sa filiale Rent-A-Port Green Energy.

**Au Vietnam**, à l'incitation du gouvernement national de Hanoi et en étroite collaboration avec lui, plusieurs actions ont été menées, tant dans le nord que dans le sud du pays. Dans la province de Hai Phong, le réseau de distribution électrique de Dinh Vu a fait l'objet d'une autonomisation pour constituer une société indépendante animée d'ambitions « vertes » très claires. Par ailleurs, Rent-A-Port Green Energy a également réalisé en 2016, pour la province de Quang Ninh, une étude visant à évaluer les méthodes et l'impact du nettoyage à grande échelle de tous les déchets flottant dans la baie de Halong, dans le but de les transformer en énergie. Enfin, dans le Delta du Mékong, une étude a été réalisée et des accords de collaboration ont été conclus avec le Ministère l'Agriculture en vue de la production d'eau douce destinée à l'irrigation des rizières et autres cultures (en collaboration avec un partenaire du Qatar pour la désalinisation).

**À Oman**, un consortium a été créé réunissant Rent-A-Port Green Energy, Access, Artelia et Seven Seas Holding pour développer un projet de production d'énergie électrique renouvelable couplée à du stockage électrique, juste au nord du

## RENT-A-PORT GROUP

# Amélioration de la situation financière

*La cession de ses activités d'éoliennes offshore à CFE et Ackermans & van Haaren mais aussi les développements au Vietnam ont permis à Rent-A-Port Group de terminer 2016 sur une note très positive.*

port de Duqm. Ce projet permettra d'augmenter en énergie verte et compétitive la future zone industrielle prévue dans la concession approuvée par le Sultan d'Oman en 2015.

Au vu de ces diverses avancées, il apparaît clairement que 2016 fut pour Rent-A-Port une année de consolidation et de préparation de la croissance. L'avenir s'annonce donc sous de bons auspices.



L'activité de Green Offshore porte sur les parcs éoliens de Rentel, Seastar et Mermaid.

### Green Offshore en mer du nord : le parc éolien de Rentel en phase de démarrage

Depuis juillet 2016, les activités relatives aux parcs éoliens offshore, regroupées au sein de l'entreprise Green Offshore, sont détenues à parts égales par Ackermans & van Haaren et CFE. L'activité de Green Offshore porte sur les parcs éoliens de Rentel, Seastar et Mermaid. Les travaux du parc éolien de Rentel, situé au large de la côte belge, à quelque 40 km d'Ostende, sont actuellement en phase de démarrage suite au bouclage du montage financier réalisé au quatrième trimestre 2016. Ces travaux, confiés à DEME, se poursuivront durant deux ans. Le parc comprendra 42 éoliennes et offrira une capacité totale de 309 MW, de quoi alimenter en énergie renouvelable près de 285 000 ménages. La centrale éolienne devrait être pleinement opérationnelle fin 2018.

## Génie civil

### *Trois grands chantiers en Flandre et à Bruxelles*

Parmi les activités de génie civil non transférées chez DIMCO, plusieurs chantiers importants se sont poursuivis en 2016 : les travaux de rénovation du tunnel Kennedy à Anvers, réalisés durant les week-ends, la réalisation de l'immense parking et du By-pass de la gare de Malines, dont les travaux seront achevés au premier semestre 2017, ou encore le chantier très important de rénovation et de création de la nouvelle station d'épuration d'eau de Bruxelles-Sud (STEP).

Ce dernier chantier réunit les équipes de génie civil de CFE ainsi que les équipes de Nizet, associées à celles de VINCI Environnement. La complexité des travaux et l'importance des modifications sur le chantier, ainsi que le souhait

du client de parvenir à un achèvement partiel des travaux (fin de la phase B) à la fin de l'année 2018 ont conduit à un accord transactionnel sur la définition du nouveau scope au mois d'octobre 2016. Les travaux seront donc achevés fin 2018 pour les deux phases les plus importantes. Une troisième phase optionnelle pourra être réalisée par la suite.

### *BAGECI poursuit ses chantiers en Wallonie*

BAGECI a poursuivi l'exécution de ses contrats de génie civil en Wallonie. L'entreprise a livré différentes stations d'épuration en 2016 et poursuivi le chantier de la station de pompage à Jemeppe (Liège), qui se terminera à la fin du premier semestre 2017. Quant aux travaux réalisés au barrage de Kain sur l'Escaut, ils se poursuivent conformément au planning convenu et seront achevés en juin 2018.





NIGÉRIA

## Livraison de l'Eko Tower II

*L'ambitieux projet Eko Tower II à Lagos, comprenant un bâtiment de 120 mètres de haut, a été livré à la satisfaction du client.*



## Construction à l'international

Sous l'égide de Patrick Bonnetain, la réorganisation de l'équipe internationale ainsi que l'exécution de très gros chantiers ont permis de finaliser de nombreux contrats avec succès.

**En Algérie**, où le siège de la BNP à Alger a été livré en 2015, un important contrat de maintenance de quatre ans a été signé en 2016 avec la BNP ; ce contrat est actuellement en cours d'exécution, à la satisfaction du client.

Une autre opération s'est achevée en fin d'année 2016 **au Nigéria** : l'ambitieux projet Eko Tower II à Lagos, comprenant un bâtiment de 120 mètres de haut, a été livré également à la satisfaction du client. La période de garantie est en cours.

**Au Sri Lanka**, les systèmes d'approvisionnement en eau potable pour Kolonna et Balangoda, conçus et réalisés par CFE, avaient été livrés en 2015, ici encore, à la satisfaction du client (le National Water Supply & Drainage Board). La quasi-totalité des paiements a été reçue en 2016 et les dernières opérations administratives de règlement de cette mission sont en cours de négociation avec le client et les sous-traitants.

**Au Tchad, la situation reste délicate.** Certes, les travaux ne sont pas en cause : la réception définitive du Grand Hôtel de N'Djamena a été prononcée et CFE assure la maintenance de cet hôtel en attendant son ouverture par le groupe Radisson. Toutefois, les créances de l'entreprise sur cette opération restent élevées et des négociations sont en cours avec des organismes financiers internationaux pour permettre aux autorités tchadiennes de régler les sommes encore dues à CFE. Il en va de même pour le chantier du Ministère des Finances, réalisé à 50/50 avec la filiale de VINCI

en Afrique : les travaux sont interrompus depuis 2015 et restent suspendus dans l'attente du paiement des arriérés au groupement d'entreprises. Là encore, des négociations sont en cours avec des organismes financiers pour tenter de trouver une solution permettant le paiement de ces créances. Le risque sur le Tchad pour l'ensemble du groupe s'élève au 31 décembre 2016 à 60 millions d'euros.

Quant à Bayer-CFE, son activité **en Hongrie** devrait permettre le démarrage des premiers travaux pour un immeuble de bureaux loué à Hyundai.

Enfin, de nouveaux chantiers sont actuellement en phase de prospection avancée à l'international, notamment **au Sénégal**, où les équipes internationales de CFE travaillent en liaison avec les équipes de CFE Contracting et celles de DEME.



# Organigramme opérationnel

Mars 2017 – principales entités



**DEME**

Dredging, Environmental  
& Marine Engineering

## DRAGAGE, CONSTRUCTION MARITIME ET ENVIRONNEMENT

### DRAGAGE



**Baggerwerken  
Decloedt & ZN**

Baggerwerken en Waterbouw



**Dredging  
International**

Marine & Waterway Solutions



**Dredging  
International** | ASIA PACIFIC

Marine & Waterway Solutions



**Dragabras**

Dragagem, Engenharia Marítima e Ambiental



**Mordraga**

Marine & Waterway Solutions



**INTERNATIONAL  
SEAPORT  
DREDGING**

Division of Dredging Solutions



**Nordsee**

Wasserbau & Wasserstrassenbau



**MEDCO**

MIDDLE EAST DREDGING COMPANY Q.S.C.

شركة الشرق الأوسط للجراف



**SDI**

Solutions Maritimes  
& Fluviales



**SIDRA**

Dredging, Marine  
& Environmental Solutions



**NewWaves  
Solutions**

Marine & Environmental Services

### DREDGING-PLUS

#### Travaux maritimes et offshore



**GeoSea**

Geotechnical & Offshore Solutions



**GeoSea  
Maintenance**

Offshore & Wind Assistance



**High  
wind**



**SCALDIS**

SALVAGE & MARINE CONTRACTORS NV



**CTOW**

Terminal & Marine Services



**EverSea**

Geotechnical & Offshore Solutions



**Tideway**

Offshore Solutions

#### Ressources marines et fluviales



**DBM**

Building Materials

#### Activités environnementales



**DEC**

Environmental Solutions



**Terranova**



**de Vries  
& van de Wiel**

Dredging & Environmental Solutions



**Ecoterres**

Solutions Environnementales



**Purazur**

Water Treatment Solutions



**GRC**

GROND  
RECYCLAGE  
CENTRUM

#### Activités infra marine



**DIMCO**

Infra Marine Contractors

### DEME CONCESSIONS



**DEME** | CONCESSIONS



**C-Power**



**Power  
at Sea**

offshore power  
production



**DBE**

Wave & Tidal Solutions



**rentel**

RENTAL SOLUTIONS



**MERKUR  
OFFSHORE**

wind, sea, energy



**GSR**

Global Sea Mineral Resources

## CFE HOLDING

CFE Infra, BAGECI, CFE International, CFE Algérie, CFE Tchad, Cobel Contracting (50%), Bayer-CFE (50%), CFE România



## CFE CONTRACTING

## PROMOTION IMMOBILIÈRE

### CONSTRUCTION

#### CFE Bouw Vlaanderen



#### CFE Bâtiment Brabant Wallonie



#### Groep Terryyn



#### Logistique



#### International



### MULTITECHNIQUE - RAIL INFRA & UTILITY NETWORKS

#### HVAC



#### Electro



#### Rail Infra & Utility Networks





# Dragage, construction maritime et environnement

## 2016, une année remarquable

Pour la première fois dans l'histoire de DEME, les activités dredging-plus, y compris les solutions marines et offshore, solutions environnementales, solutions de génie civil maritime et ressources fluviales/maritimes, ont atteint un chiffre d'affaires de niveau équivalent à celui des activités de dragage. Le marché de l'éolien offshore a constitué une source particulièrement importante d'opportunités pour DEME.

Sur le marché du dragage, les activités se sont essentiellement concentrées sur le projet mégaportuaire Tuas Terminal 1 à Singapour. À la Réunion, les travaux se sont poursuivis pour un autre projet majeur, à savoir la construction de la « Nouvelle Route du Littoral » avec des travaux de dragage et de remblayage pour les fondations gravitaires du viaduc. En Afrique, plusieurs nouveaux contrats

ont été conclus, y compris des projets d'extension portuaire en Sierra Leone et à l'île Maurice. DEME présente un niveau d'activité satisfaisant dans de nombreux pays d'Amérique latine, et a fait son retour dans le projet historique du canal de Panama pour achever l'élargissement et l'approfondissement du chenal Pacific Access Channel. Plusieurs projets se sont poursuivis en Égypte et en Inde tandis qu'en Europe, DEME a continué ses campagnes de dragage d'entretien en Belgique, en France et en Allemagne.

En 2016, DEME a affiché une croissance spectaculaire sur le marché des énergies renouvelables offshore. GeoSea a conclu des contrats en Allemagne, en Belgique, au Danemark et au Royaume-Uni, y compris un contrat d'installation pour Hornsea Project One, le parc éolien offshore le plus vaste au monde. GeoSea a également été impliquée dans le projet d'énergie marémotrice révolutionnaire MeyGen en Écosse, DEME reste au premier plan dans

le domaine du développement d'énergies renouvelables offshore.

Les sociétés à vocation environnementale de DEME ont réalisé des projets d'assainissement au Royaume-Uni, en Norvège et en Belgique, tandis que leurs activités de recyclage de terres et sédiments se sont intensifiées en Belgique et en France.

DIMCO, la société du groupe DEME spécialisée dans le génie civil maritime, a renforcé sa position au Benelux grâce à plusieurs nouveaux projets, et ambitionne de développer ses activités internationales en étroite synergie avec les autres activités de DEME.

## Perspectives

Avec un carnet de commandes record et un vaste éventail de projets dans l'année à venir, DEME réunit toutes les conditions pour maintenir ses performances à un





niveau élevé. La stratégie et les objectifs à long terme de DEME demeurent fermement en place. La société va continuer à investir dans son personnel et dans sa flotte afin de pouvoir déployer la flotte la plus moderne et la plus respectueuse de l'environnement sur les marchés du dragage et de l'offshore. DEME va également renforcer sa position de leader mondial dans le domaine des énergies renouvelables offshore afin d'offrir à ses clients tout le panel de services associés à l'éolien offshore, qu'il s'agisse de la pose de câbles et de fondations, de l'installation d'éoliennes ou de contrats 100 % EPC. Les sociétés spécialisées du groupe, telles que DEC et DEME Building Materials, vont continuer à saisir les opportunités offertes par le marché pour demeurer ou devenir les leaders dans leur secteur. DEME va également perpétuer sa longue tradition de partenariats, tant au niveau local et géographique qu'en matière de spécialisations. Des partenariats stratégiques ont fait leurs preuves dans

de nombreux projets et sur plusieurs marchés, permettant ainsi à DEME de proposer des solutions complètes pour les projets les plus complexes.

Il ne fait aucun doute qu'en 2017, nous devrons faire face à de nombreux nouveaux défis, mais DEME peut s'appuyer sur une stratégie de croissance éprouvée et, plus important encore, sur une équipe internationale de collaborateurs avec l'expertise et l'esprit novateur requis pour engranger de nouveaux succès.

**Alain Bernard**  
DEME SA





# People in marine engineering



“

La gloire personnelle,  
ici, ça n'existe pas

”



Une drague de DEME dégage un banc d'argile restant pour le remplacer par du sable.

*À l'extrémité du port de Rotterdam, DIMCO a construit un mur de quai où des pieux géants destinés aux parcs éoliens peuvent être chargés pour être transportés en mer. Le Works Manager Guy a aidé à mener la construction du projet à bon terme et supervise aujourd'hui les derniers travaux de dragage effectués pour la construction.*



# People in marine engineering

Le mur de quai de 460 mètres de long a été construit à l'extrême pointe du port de Rotterdam, dans une zone qui, il y a quelques années seulement, a été gagnée sur la mer du Nord.



C'est 'presque l'Angleterre' plaisaient les collaborateurs qui travaillent à l'Offshore Terminal Rotterdam (OTR) pour désigner l'endroit où ils viennent de construire un mur de quai de 460 mètres de long. Le projet se situe sur un terrain qui, il y a quelques années seulement, a été gagné sur la mer du Nord, à l'extrême pointe du port de Rotterdam. Et cela engendre des risques particuliers : il subsiste encore, devant le mur de quai, un banc d'argile qui doit être dragué et remplacé par une épaisse couche de sable afin que le projet repose sur un sol stable.

Ce n'est pas un travail qui peut se faire derrière un bureau : il faut être présent dehors, sur le chantier, parler avec les gens.

Jusqu'à l'achèvement de ces travaux, le projet, dont la construction même a déjà été terminée, doit encore être surveillé. Il reste par exemple un risque très minime d'affouillement, à savoir que du sable meuble peut s'introduire sous la construction, ce qui peut compromettre la solidité de tout le mur de quai. C'est pourquoi, afin de garantir une certitude absolue, une équipe d'ingénieurs est présente sur le site 24 heures sur 24, mais il s'agit avant tout d'une précaution : plusieurs dispositifs automatisés ont déjà été mis en place, notamment un câble de fibre optique placé sous le mur de quai qui enregistre le moindre mouvement du sable, ce qui permet d'intervenir rapidement en cas d'anomalie.



## Carte de visite

« Dans ce genre de projet, on ne prend pas le moindre risque », explique Guy, qui participe à la supervision du projet pour DIMCO. « C'est d'ailleurs la principale raison pour laquelle nous avons remporté l'adjudication auprès du port de Rotterdam, le maître d'ouvrage du projet : nous avons développé tout un système de redondance pour contrôler en permanence la solidité de la construction.

Après la réception du projet au 1er juin 2017, le mur de quai servira à charger les monopiles – les énormes pieux sur lesquels reposent les éoliennes – sur des navires de type 'jack-up' en vue de les installer dans un parc éolien en mer. L'entreprise qui construit les fondations de ces parcs éoliens, a déjà mis le site partiellement en service le 24 décembre 2016. La construction du mur de quai devait donc se faire rapidement. Ce qui, précise Guy, constituait un fameux challenge. « Nous avons dû, par exemple, construire le mur de quai en béton par

séquences, à savoir construire d'abord les sections paires, et après seulement les impaires, de manière à pouvoir déjà coffrer et armer les secondes pendant que le béton des premières était coulé. Cela nous a fait gagner beaucoup de temps, ce qui était indispensable, les délais étant extrêmement serrés. Maintenant que la réception est proche, je le vois plutôt comme une carte de visite pour DIMCO : c'était un sérieux défi que de livrer, pour un client très exigeant, un tel produit de qualité, en sécurité et dans les temps. »



Le client a déjà mis le quai en service pour transporter les monopiles produites et entreposées sur le site vers les parcs éoliens en mer.



## La passion de la construction

Il va de soi que pour un tel projet, une équipe expérimentée a été constituée. « Ce qui m'attire avant tout dans les projets comme l'OTR, c'est que chaque jour est différent. Il faut constamment éliminer les petits obstacles, apporter des corrections, discuter, garder la sécurité à l'œil. Ce n'est pas un travail qui peut se faire derrière un bureau : il faut être présent dehors, sur le chantier, parler avec les gens, veiller à ce que tous regardent dans la même direction. Sur un chantier de cette ampleur, il n'est pas question de gloire personnelle: chaque échelon dans la hiérarchie est indispensable. »

Dragage, construction maritime et environnement

# Management team DEME

**Philip Hermans**

Area Director Asia and Oceania  
General Manager Dredging  
International

**Hugo Bouvy**

General Manager Tideway

**Lucas Bols**

General Manager Tideway

**Dirk Poppe**

Area Director Eastern Europe and Russia  
Managing Director Ecoterres Holding

**Luc Vandenbulcke**

Deputy Chief Operating Officer  
Managing Director GeoSea

**Christel Goetschalckx**

Secretary to the  
Management Team

**Eric Tancré**

Area Director North Europe

**Steven Poppe**

Area Director Africa

**Els Verbraecken**

Chief Financial Officer

**Alain Bernard**

Director  
Chief Executive Officer





Managing Director Technical Department  
General Manager Baggerwerken Decloedt & Zn.

Managing Director  
DEME Concessions

Human Resources Director

Area Director Benelux

Pierre Catteau  
Area Director Mediterranean,  
South and Middle Americas



## BASSIN MÉDITERRANÉEN



**2016 a été une année remarquable pour DÈME, une année de transition et d'opportunités**

## ASIE ET OCÉANIE

### Vitesse de croisière

pour le Tuas Terminal Phase 1 (Singapour)

Grâce à des équipements et des techniques d'avant-garde, les travaux dans le cadre du mégaprojet Tuas Terminal Phase 1 à Singapour ont franchi une étape importante en avril 2016 avec la mise à l'eau des premiers caissons formant l'ossature du quai.

### Turquie : travaux terminés au port de Mersin

DÈME a terminé l'élargissement et l'approfondissement du chenal, du bassin de virement, du bassin et du canal d'accès dans le port de Mersin.



## BENELUX

### Un tournant dans le secteur du dragage

Le 3 décembre, le constructeur Royal IHC a mis à l'eau la nouvelle drague aspiratrice de 3 500 m<sup>3</sup> « Minerva ». Il s'agit de la première drague entièrement équipée de moteurs « dual fuel » et capable de fonctionner uniquement en mode GNL.

Concrètement elle peut utiliser aussi bien du diesel que du gaz : le moteur diesel est doté d'un train de gaz, permettant l'utilisation de l'un ou l'autre carburant. Le GNL est du gaz naturel refroidissable à -162° Celsius. Il devient alors liquide et occupe 600 fois moins de volume. La « Minerva » dispose aussi des notations « Green Passport » et « Clean Design » et sera officiellement baptisée à Blankenberge au printemps 2017.

## PÉTROLE ET GAZ

# Tideway : une activité soutenue

En dépit des conditions difficiles dans le secteur du pétrole et du gaz, Tideway a réussi à maintenir un haut niveau d'activité en 2016, grâce entre autres à des projets dans le secteur de l'éolien offshore.



## RESSOURCES MARINES ET FLUVIALES

# 50 000 tonnes de sable pour le terminal offshore de Rotterdam



Aux Pays-Bas, DEME Building Materials a fourni environ 50.000 tonnes de sable et de gravier pour le nouveau terminal offshore de Rotterdam, construit par DIMCO.

## TRAVAUX MARITIMES ET OFFSHORE

# Contrats majeurs pour GeoSea

GeoSea a remporté un très important contrat pour Hornsea Project One au Royaume-Uni, le plus grand projet éolien offshore dans le monde



## TRAVAUX MARITIMES ET OFFSHORE

# GeoSea Maintenance : logistique et maintenance

Avec ses bateaux d'équipage rapides et ses pontons-grues, GeoSea Maintenance assurera des services logistiques et de maintenance pour Rentel.







# Dragage





DEME

## Programme d'investissements

Chez DEME, un ambitieux programme d'investissements visant à étendre la flotte est actuellement en cours. Une série de navires sont en construction dans le but d'améliorer sensiblement les performances, à la fois en termes de productivité et sur le plan environnemental. En septembre 2016, le « Living Stone », le navire le plus avancé au monde pour l'installation de câbles sous-marins et autres travaux offshore, a été mis à l'eau.

Les dragues suceuses porteuses « Minerva », « Scheldt River » et « Bonny River » seront les premières dragues au monde équipées de moteurs fonctionnant sur deux types de carburant et capables de fonctionner entièrement au GNL.

Ces navires seront dotés d'un « Green Passport » et d'une « Clean Design Notation », attestant qu'ils satisfont aux normes d'émission internationales les plus strictes.

Le nouveau navire auto-élévateur « Apollo » viendra renforcer l'actuelle flotte de pontons-grues autopropulsés de DEME afin de répondre à l'expansion du marché de l'énergie offshore.

Scaldis ajoute à la flotte le bateau-grue « Gulliver », un navire extrêmement puissant d'une capacité de levage de 4 000 tonnes.

Les navires « Living Stone », « Minerva », « Scheldt River », « Apollo » et « Gulliver » seront mis en service en 2017.

## Dragage & réclamation de terres

### Benelux

Les travaux de dragage d'entretien, exécutés par Dredging International et Baggerwerken Decloedt, se sont poursuivis en 2016 dans les ports de Zeebrugge, Ostende et Blankenberge et dans les chenaux à la mer du Nord. Dans le cadre d'un contrat de 5 ans signé en 2015, DEME a poursuivi les travaux de dragage d'entretien sur l'Escaut. DEME a participé à la rénovation du mur de quai du terminal à conteneurs PSA dans le port d'Anvers. À la côte belge, une série de brise-lames ont été démantelés pour la pose de l'atterrage des câbles électriques provenant des parcs éoliens.

Aux Pays-Bas, DIMCO (DEME Infra Marine Contractors – voir plus loin) a exécuté des travaux d'approfondissement et d'amélioration du sol pour la construction du nouveau quai de l'Offshore Terminal Rotterdam. En juin, DEME a achevé les travaux de

protection côtière pour le projet de 290 ha Waterdunen à Breskens, aux Pays-Bas. Toujours aux Pays-Bas, DEME a achevé la dernière phase des travaux de remblayage côtier à Dishoek, Zoutelande et Goeree-Westhoofd.

De Vries & van de Wiel poursuit, en 2017, les travaux d'élargissement du Canal Juliana. De Vries & van de Wiel a réalisé, avec un partenaire néerlandais, le site Kooyhaven, une zone d'activités liées aux voies d'eau d'environ 21 ha. À la mi-décembre 2016, le port avec quai public est devenu opérationnel. Les travaux de dragage sur le Waddenzee ont été achevés.

### Europe du nord

En Allemagne, Nordsee Nassbagger- und Tiefbau a exécuté des travaux d'entretien sur la Weser dans le cadre d'un contrat de deux ans. Sur l'Elbe et le Canal de Kiel,

les travaux avec injection d'eau se sont poursuivis en 2016. Au sein d'un consortium comprenant notamment Bilfinger, Nordsee Nassbagger- und Tiefbau a décroché un contrat pour l'élargissement de l'Europakai à Cuxhaven. DEME a aussi été impliquée dans une intervention d'urgence sur l'Elbe pour remettre à flot le porte-conteneurs géant « Indian Ocean » qui s'était échoué.

En France, SDI (Société de Dragage International) a exécuté des travaux de dragage d'entretien à Bayonne et des travaux d'approfondissement sur la Seine entre Le Havre et Rouen. À Wissant, des travaux de remblayage de sable et de renforcement des dunes ont été exécutés sur le littoral, soumis à une forte érosion. À La Réunion, DEME participe à la spectaculaire « Nouvelle Route du Littoral », une route côtière de 13 km construite sur la mer. DEME assure notamment le dragage des puits de fondation pour le viaduc de la nouvelle route.



Les travaux dans le cadre du méga-projet «Tuas Terminal Phase 1» à Singapour ont atteint leur vitesse de croisière.



## Asie et Océanie

Avec le déploiement d'équipements et de techniques d'avant-garde, les travaux dans le cadre du méga-projet «Tuas Terminal Phase 1» à Singapour ont atteint leur vitesse de croisière. DEME va réaliser, en joint-venture avec le sud-coréen Daelim Industrial, 21 quais en eau profonde. Ces quais auront, au total, une capacité de conteneurs annuelle de 20 millions EVP. Une première étape importante dans le projet a été franchie en avril 2016 : la mise à l'eau réussie des premiers caissons (sur un total de 222), qui formeront l'ossature du quai du terminal.

Le projet «Jurong Island Westward Extension» se poursuit selon les plans et sera achevé en 2018. Ce projet comprend la récupération d'environ 38 millions m<sup>3</sup> de nouvelles terres sur Jurong Island, le hub pétrochimique de Singapour.

En Papouasie-Nouvelle-Guinée, les travaux pour l'extraction de sédiments

miniers potentiellement contaminés dans la Lower Ok Tedi River ont repris en mars 2016, après une période de baisse d'activité due à des niveaux d'eau particulièrement bas sous l'effet d'El Nino. En 2017, DEME assurera, pour la 20<sup>e</sup> année consécutive, la réhabilitation du bassin OK Tedi. Le contrat actuel court encore jusque 2020 au moins.

## Moyen-Orient

Le projet «La Mer Jumeirah Open Beach» à Dubaï, qui constituait un sérieux défi sur le plan géotechnique, a été clôturé avec succès en 2016. Ce projet comprenait une nouvelle extension de terres de 2,9 m<sup>3</sup> pour un usage résidentiel, commercial et récréatif.

Début 2016, le projet «New Port» à Doha a été entièrement achevé. Les travaux comprenaient le dragage du chenal et l'extension de terres pour la zone économique et la nouvelle base marine. Avant même l'achèvement définitif des travaux, les premiers bateaux ont pu emprunter le chenal menant au nouveau port.

## Bassin méditerranéen

En 2016, DEME a pleinement poursuivi ses activités en Égypte. Après l'achèvement réussi des travaux sur le nouveau Canal de Suez, le même consortium, constitué de Dredging International et de la société américaine GLDD, s'est vu attribuer un deuxième contrat par la Suez Canal Authority pour le dragage du chenal d'entrée est de Port-Saïd. Les travaux ont été clôturés bien avant l'échéance prévue.

DEME a assuré des travaux de dragage dans le port d'Alexandrie pour la marine égyptienne. En décembre, DEME a commencé les travaux de dragage et d'extension de terres pour l'élargissement de la base marine Ras Al Teen. Toujours en Égypte, DEME assure avec Tideway des travaux de dragage et d'installation de canalisations pour le projet «Burullus Combined Cycle Power».





Après l'achèvement réussi des travaux sur le nouveau Canal de Suez, Dredging International s'est vu attribuer un deuxième contrat pour le dragage du chenal d'entrée Est de Port-Saïd.



DEME

## Notre mission : Créer des lieux de rêve

À Dubaï, sur la bande côtière exclusive du district de Jumeirah, DEME a sorti trois presqu'îles prestigieuses de la mer. Avec un panorama unique sur le Golfe arabe qui s'étend à perte de vue et sur la silhouette emblématique des tours de Dubaï, cette nouvelle terre est l'endroit idéal pour s'évader dans ses songes. DEME a utilisé les dragues suceuses porteuses (TSHD) Antigoon et Pearl River afin de réclamer des terres sur la mer et de compacter les terres remblayées.

### Tourisme de luxe

Pas moins de 7 millions de mètres cubes de sable ont été livrés et 450 000 m<sup>2</sup> de nouvelle terre ont été créés. Les presqu'îles accueilleront bientôt 688 appartements, des boutiques, des bars, des restaurants, des villas et 160 chambres d'hôtel de luxe. Les espaces dédiés à la détente et aux divertissements ne manqueront pas : sports de plage, espace réservé aux skateboards, fitness d'extérieur, etc. Deux ports de plaisance et un parc complètent ce tableau idyllique. « La Mer » est le plus beau fleuron de la couronne de DEME.



INDICATEUR

## Performance record

*Cent ans après l'ouverture du canal de Panama, le groupe DEME participe, depuis plus de huit ans, aux grands travaux d'élargissement, d'approfondissement et d'expansion du célèbre passage maritime. Lors de la dernière mission, un record a été enregistré : DEME a mis non pas 540, mais 366 jours pour élargir et approfondir l'accès au canal côté Pacifique. La mission a été menée à bien avec 173 jours d'avance sur le planning !*

*Le secret de ce succès réside dans le fait que DEME mise sur l'innovation et la technologie, une approche qui lui procure un avantage concurrentiel indéniable et lui permet de mener à bien ses chantiers en un temps record. DEME a notamment mis au point de nouvelles unités de fraisage pour les couteaux. Le d'Artagnan a ainsi pu draguer efficacement les affleurements volcaniques.*

*Résultat : depuis juillet 2016, les très grands navires porte-conteneurs peuvent emprunter le canal modernisé de Panama.*



Depuis juillet 2016, les très grands navires porte-conteneurs peuvent emprunter le canal modernisé de Panama.

En Turquie, DEME a terminé l'élargissement et l'approfondissement du chenal, du bassin de virement, du bassin et du canal d'accès dans le port de Mersin.

En Italie, des travaux de dragage d'entretien ont été réalisés dans le port de Livourne. Sur le Yard Belleli di Taranto, SIDRA (Società Italiana Dragaggi) construit un rideau de palplanches et une installation d'épuration d'eau. DEME achève en ce moment la construction d'un mur de quai dans le port de Trapani, en Sicile.

## Amérique latine

En 2016, Dredging International est retournée au Panama pour poursuivre l'élargissement et l'approfondissement du Pacific Access Channel. Des travaux qui ont pu être achevés plus tôt que prévu. DEME sera toujours en activité sur le canal de Panama en 2017 avec

des travaux de dragage près des Cocoli Locks. Toujours au Panama, DEME a effectué des travaux d'approfondissement et d'élargissement du bassin de virement et du canal d'accès du Manzanillo International Terminal.

À Mariel Port, Cuba, le canal d'accès et le bassin de virement ont été approfondis. Des travaux de dragage d'entretien ont été exécutés dans deux terminaux portuaires Compas en Colombie. DEME a achevé, en joint-venture, l'extension d'un mur de quai et les travaux de dragage correspondants dans le port de Montevideo, en Uruguay.

Fin 2016, DEME a commencé des travaux de dragage d'entretien dans le canal d'accès au port de Santos, le plus grand port de mer du Brésil. En partenariat au sein d'une joint-venture, DEME a assuré des travaux de dragage d'entretien sur le Rio Grande. Les travaux se poursuivent en 2017.



En 2016, DEME était toujours engagée dans le vaste projet EKO Atlantic City au Nigéria.

## Sous-continent indien

À travers sa filiale International Seaport Dredging (ISD), DEME reste un acteur de premier plan en Inde avec, entre autres, le projet d'agrandissement du port de Kamarajar et les travaux de dragage dans les ports de Dhamra, Salaya et Kakinada.

Fin 2016, DEME a commencé un projet d'extension de terres dans l'Emboodhoo Lagoon, aux Maldives. Trois îles paradisiaques vont y être aménagées pour le tourisme.

## Afrique

Active depuis plus de 50 ans en Afrique, DEME conserve une solide présence dans tout le continent. En 2016, DEME était toujours engagée dans le vaste projet EKO Atlantic City au Nigeria. Les travaux de dragage d'entretien se poursuivent sur la Bonny River dans le cadre d'une concession avec la National Ports Authority nigériane. Au Nigeria toujours, DEME a participé à l'agrandissement du port à Onne et à une extension de terres à Ilubirin Island. Une commande a également été attribuée pour les travaux de dragage sur le canal d'accès à la base Lagos Deep Offshore Logistics (LADOL).

En dehors du Nigeria, DEME a décroché des commandes pour des extensions portuaires en Sierra Leone, à l'île Maurice et en Guinée ainsi qu'un contrat de maintenance en Côte d'Ivoire, et des travaux de dragage d'entretien ont été exécutés en Angola. Au Congo, le PPP avec la compagnie de dragage La Congolaise des Voies Maritimes se poursuit pour les travaux d'entretien sur le fleuve Congo.





# Dredging-plus





DEME

## DEME, partenaire en énergie verte

*Le saviez-vous? En 2020, plusieurs centrales nucléaires et centrales au charbon seront mises hors service en Allemagne. Merkur, un parc éolien en mer du Nord (à environ 45 kilomètres au nord de l'île allemande de Borkum) assurera alors la continuité de l'approvisionnement énergétique tout en apportant une contribution significative à la part d'énergie renouvelable.*

*Après l'achèvement du projet, 66 éoliennes produiront chaque année quelque 1 750 GWh d'électricité verte, de quoi alimenter 500 000 foyers en électricité. La pose des fondations offshore a débuté en août 2017. L'ensemble du chantier devrait s'achever en mars 2019. GeoSea, le spécialiste de DEME dans le domaine des projets maritimes offshore complexes, réalisera la construction de Merkur Offshore.*

## Travaux maritimes et offshore

### GeoSea

Les travaux au parc éolien allemand Nordsee One ont été achevés début 2016. GeoSea a aussi placé 91 fondations pour le parc éolien Race Bank au Royaume-Uni. Dans le cadre du contrat EPCI avec RWE Innogy UK, GeoSea a installé en décembre la première fondation pour le parc éolien Galloper au Royaume-Uni. Tideway, une autre filiale de DEME, assurera la protection des fondations contre l'érosion.

GeoSea a remporté un contrat majeur pour Hornsea Project One au Royaume-Uni, le plus grand projet éolien offshore dans le monde, et s'est vu attribuer un contrat pour le Borkum Riffgrund 2 en Allemagne. GeoSea a également obtenu les contrats EPCI pour Merkur (Allemagne) et Rentel (Belgique), le début des travaux étant prévu en 2017. Au Danemark, GeoSea a décroché un contrat pour le parc éolien de 400 MW Horns Rev 3.

### Un accord de partenariat pour l'offshore chinois

En octobre, un accord de partenariat unique a été signé entre DEME et la société chinoise COSCO Shipping en vue de développer ensemble l'éolien offshore en Chine. Ce partenariat s'inscrit dans les objectifs climatiques de la Chine et le développement de l'énergie renouvelable, repris récemment dans le treizième plan quinquennal (2016-2020) pour le développement économique et social.

Au quatrième trimestre, GeoSea a participé à la construction de l'usine marémotrice MeyGen, une centrale unique dans l'extrême nord de l'Écosse. GeoSea a placé les fondations pour une première série de quatre turbines sous-marines.

GeoSea a également obtenu le contrat EPCI pour Hohe See en Allemagne, dont le bouclage financier a été obtenu au 1<sup>er</sup> trimestre 2017.

### GeoSea Maintenance

Dans le cadre d'un contrat de maintenance, GeoSea Maintenance a effectué des travaux de maintenance pour

C-Power sur la côte belge. Des travaux de maintenance ont été réalisés avec les pontons-grues « Neptune » et « Thor » pour différents clients en mer d'Irlande et en mer du Nord. Avec ses bateaux d'équipage rapides et ses pontons-grues, GeoSea Maintenance assurera des services logistiques et de maintenance pour Rentel.

### EverSea

Eversea, la filiale de DEME spécialisée dans les projets complexes d'ingénierie maritime offshore, a exécuté avec succès les travaux d'installation de la plateforme gazière sans personnel P11-E pour le compte de la société néerlandaise Oranje-Nassau Energie.

Dans le cadre du démantèlement de la plateforme gazière Thames en mer du Nord, Eversea a participé à l'enlèvement et au transport d'une tour de ventilation et d'une flèche de grue.



Scaldis a également exécuté des travaux de levage dans le cadre du démantèlement de la plateforme gazière Viking Bravo en mer du Nord.

## TIDEWAY

# Tideway : meilleur employeur 2016

*L'institut National Award Business Success a élu Tideway Meilleur employeur 2016 dans la branche d'ingénierie marine aux Pays-Bas. Le jury a été impressionné par son approche innovante et son savoir-faire, lui permettant d'obtenir un score très élevé sur le plan de la satisfaction de ses clients. « La direction de Tideway est consciente de l'importance du capital humain pour l'entreprise et se montre dès lors très attentive au bien-être et à la motivation de ses travailleurs », peut-on lire dans le rapport du jury.*

## Pétrole et gaz

### Tideway

En dépit des conditions difficiles dans le secteur du pétrole et du gaz, Tideway a réussi à maintenir un haut niveau d'activité en 2016, grâce entre autres à des projets dans le secteur de l'éolien offshore.

En Allemagne, Tideway a réalisé les croisements de câbles post-ensouillage pour les parcs éoliens DolWin 3 et Veja Mate. Pour les parcs Nordsee One et Galloper, Tideway a assuré la protection des fondations contre l'érosion. Tideway a aussi effectué le remplacement du câble électrique intra-champs du parc éolien C-Power au large de la côte belge.

Des travaux d'enrochement ont été exécutés pour les parcs éoliens Godewind I et II en Allemagne. Des travaux d'enrochement ont aussi été réalisés au Canada pour le projet Lower Churchill.

fourniture de services de remorquage portuaire dans le port d'Onne au Nigeria. Deux nouveaux remorqueurs, « CTOW Bieke » et « CTOW Lala », ont rejoint la flotte.

### Scaldis Salvage & Marine Contractors

Scaldis a assuré le renflouage du « Flinterstar », le bateau qui avait coulé au large de la côte belge en 2015.

À Vlissingen, le « Rambiz », le bateau-grue pour le levage lourd, a été affecté au levage d'un « Stinger Transition Frame » pour montage sur le « Pioneering Spirit », le plus grand navire poseur de canalisations au monde. Un système basculant pour la pose de canalisations a été soulevé avec le « Rambiz » depuis le site de construction Huisman à Rotterdam et transporté jusqu'au « Skandi Buzios », un navire poseur de canalisations.

Scaldis a aussi transporté et installé les sous-stations pour les parcs éoliens offshore Nordsee One et Rampion et le poste de transformation pour Nobelwind.

Scaldis a également exécuté des travaux de levage dans le cadre du démantèlement de la plateforme gazière Viking Bravo en mer du Nord. Des travaux préparatoires ont été réalisés sur différentes plates-formes qui seront démantelées entre 2017 et 2020.

## Services connexes

### CTOW

La joint-venture Combined Marine Terminal Operations (CTOW) a poursuivi, en 2016, le contrat pour la



## Activités environnementales

### DEC – Ecoterres – Purazur – de Vries & van de Wiel

DEC (DEME Environmental Contractors), la branche environnementale de DEME, a travaillé sur différents projets d'assainissement en Belgique: Carcoke à Zeebrugge, Rhodia à Gand, Bayer à Rieme, Electrabel à Evergem et Eandis à Courtrai et Furnes. Pour Blue Gate à Anvers, les études de sol ont été menées à bien dans le cadre des travaux d'assainissement qui débiteront en 2017.

DEC poursuit également l'exploitation d'AMORAS, où sont traitées les boues provenant du port d'Anvers.

DEC exécute des travaux d'assainissement au Royaume-Uni sur une superficie de 100 ha pour le projet Avenue Coking Works à Chesterfield et a terminé un projet à Staveley Goyts portant sur l'enlèvement et le traitement de sédiments contaminés.

En 2016, DEC a commencé, en collaboration avec la société norvégienne Veidekke Entreprenør, l'assainissement d'une ancienne raffinerie norvégienne pour le compte d'ExxonMobil.

En automne, de Vries & van de Wiel a commencé les travaux d'assainissement des sols sur l'ancien terrain de NAF à Alphen aan den Rijn.

Ecoterres, la filiale environnementale wallonne de DEME, a traité plus de 450 000 tonnes de sols et de sédiments contaminés dans ses centres de recyclage

spécialisés Sedisol, à Petit Try et Cetraval en Belgique et à Bruyère-sur-Oise en France. Des travaux d'assainissement ont été effectués sur une partie du site Haut Fourneau à Seraing et sur le site Codami près de La Louvière. Des travaux de dragage environnemental ont aussi été exécutés sur le canal Bruxelles-Charleroi et sur l'Escaut dans le nord de la France.

Purazur, une filiale de DEME spécialisée dans l'épuration des eaux, a entamé en 2016 la construction d'une nouvelle installation d'épuration des eaux pour l'entreprise de traitement des déchets Indaver à Anvers. Purazur assure la conception, la construction et la mise en service de la nouvelle installation.



#### DEME

## Mission d'assainissement en Norvège pour DEC

*Vallø est une bourgade norvégienne, à deux heures de route de la capitale Oslo. On la surnomme la « Riviera norvégienne ». Le site de la raffinerie avait grand besoin d'un assainissement. ExxonMobile, le plus gros acteur coté en Bourse sur le marché du pétrole et du gaz, a confié cette tâche à DEC et à un partenaire. Le projet a été baptisé « VEIDEC ».*

*Le terrain de 27 hectares sera déblayé, les terres évacuées seront nettoyées et une partie des déchets seront exportés. Lors de la dernière phase, le site sera remblayé de terres propres. DEC est actuellement dans la première phase du projet. L'assainissement devrait être terminé à la mi-2019.*

*Le défi est surtout de satisfaire aux exigences administratives du client: chaque lot de 100 à 300 tonnes de terres polluées ou de goudron acide doit être examiné afin de le traiter adéquatement. Au total, il y a 220 000 m<sup>3</sup>. Cela représente 700 contrôles de base sur 250 jours de travail. Et puis il y a aussi les contrôles supplémentaires, car chaque lot doit être traçable durant tout le processus. De plus, il faut élaborer et valider tous les plans et déclarations de méthode préalablement. Cependant, ces exigences élevées jouent aussi en faveur de DEME: toutes les entreprises ne sont pas à la hauteur.*



Les 150 premiers mètres du mur de quai sont devenus opérationnels en décembre 2016.



La drague suceuse porteuse à gravier « Charlemagne »

## Activités infra marine

### DEME Infra Marine Contractors (DIMCO)

Début 2016, DIMCO a obtenu, en joint-venture avec un partenaire néerlandais, le contrat pour la construction d'un mur de quai de 460 mètres de long pour le nouveau terminal offshore dans le port de Rotterdam. Les 150 premiers mètres du quai sont devenus opérationnels en décembre 2016.

DIMCO a également obtenu en janvier le contrat pour le placement de 6 ducs d'Albe et 27 bouées d'amarrage dans le port de Rotterdam. Les travaux ont été réalisés entre mai et octobre 2016. Toujours aux Pays-Bas, des contrats ont

été engrangés pour la pose d'un nouvel appontement au terminal pétrolier Maasvlakte et l'extension de l'appontement Caland.

DIMCO travaille à la phase 2 du projet « Spoorzone Delft », où l'entreprise participe à la conception et à la construction du tunnel ferroviaire « Willem van Oranje », long de 2,3 km.

DIMCO assure, avec deux partenaires, la rénovation d'envergure du complexe de barrage sur le Lek.

## Ressources marines et fluviales

### DEME Building Materials

Malgré le ralentissement observé ces dernières années dans le secteur européen de la construction, DEME Building Materials a enregistré une nette augmentation de ses activités en 2016, en particulier au premier semestre, avec une occupation totale des dragues suceuses porteuses à gravier « Charlemagne » et « Victor Horta ». Ceci est dû en grande partie à la demande croissante du Royaume-Uni.

Aux Pays-Bas, DEME Building Materials a fourni environ 50 000 tonnes de sable et de gravier pour le nouveau terminal offshore de Rotterdam, construit par DIMCO.





# DEME Concessions







DEME

# Énergie marémotrice : une première mondiale

## **MeyGen, le projet phare d'énergie marémotrice**

*La volonté de DEME d'être à l'avant-garde de l'énergie marémotrice est mise en évidence par sa contribution au MeyGen, le premier projet d'énergie marémotrice à grande profondeur (35 mètres), devant les côtes rocheuses de Penland Furth, en Écosse. Ce sera la première centrale au monde d'énergie marémotrice multi-turbines à être connectée au réseau électrique.*

*En avril 2016, DEME Concessions a acquis une participation dans le « Tidal Power Scotland Limited » (TPSL), qui contrôle le projet MeyGen. GeoSea, qui a remporté le contrat pour la première phase du projet, a développé la plateforme auto-élévatrice très stable, « Neptune », qui peut positionner des charges très lourdes avec une grande précision. Une fois mis en place, le Neptune a permis de hisser et poser dans la mer les éléments de base des turbines (400 tonnes l'unité). La première phase d'installation, entamée en septembre 2016 a permis d'activer la première turbine et de démarrer la production d'électricité*

*en novembre. Deux autres turbines ont été installées en décembre et la dernière le fut en février 2017. Cette première phase représente une capacité de 6 MW.*

## **Une expertise de pointe**

*Avec ce projet, GeoSea a réussi une performance qui change la donne dans le secteur de l'énergie marémotrice. Par ses multiples recherches concernant l'utilisation d'une plateforme élévatrice à grande profondeur, comprenant notamment des essais couronnés de succès en septembre 2015 sur le site majeur d'énergie marémotrice de Raz Blanchard en France, GeoSea se positionne à l'avant-garde de cette technologie qui en est encore à ses débuts. GeoSea prépare actuellement la deuxième phase de 6 MW du projet MeyGen, dont la réalisation est prévue en 2018.*

*Outre sa participation au TPSL, DEME participe à deux autres projets d'énergie marémotrice : « The West Islay Tidal Energy Park » en Écosse (30 MW) et « Fair Head » en Irlande du Nord (100 MW). Ces projets sont actuellement en développement, en collaboration avec des partenaires locaux.*

En 2016, le bouclage financier a été obtenu pour les parcs éoliens offshore Merkur (Allemagne) et Rentel (Belgique), dans lesquels DEME Concessions a une participation de 12,5 % et 18,9 % respectivement. Les travaux pour Merkur et Rentel commenceront au cours de l'année 2017. Conjointement avec les autres actionnaires d'Otary, DEME Concessions Wind détient, outre Rentel, des concessions pour les parcs éoliens offshore belges Seastar et Mermaid.

La participation dans le « Coentunnel » à Amsterdam et la moitié de la participation dans le parc éolien offshore C-Power ont été vendues.

## Cap sur l'énergie marémotrice

DEME Concessions a pris une participation minoritaire dans Tidal Power Scotland Limited (TPSL) qui, conjointement avec Scottish Enterprise, est notamment propriétaire de MeyGen, la plus grande usine marémotrice au monde. Comme pour l'éolien offshore, DEME entend être un pionnier dans cette technologie prometteuse et durable.

Outre la participation dans TPSL, DEME est également, via DEME Blue Energy (70 % DEME Concessions - 30 % Participatie Maatschappij Vlaanderen) et en collaboration avec Nuhma, partenaire (50 %-50 %) dans BluePower, une autre entreprise de développement dans le domaine de l'énergie marémotrice. DEME développe, en collaboration avec

l'entreprise irlandaise DP Marine Energy (DPME), les projets West Islay Tidal Energy Parc (30 MW - Écosse) et Fair Head (100 MW - Irlande du Nord).

## Global Sea Mineral Resources (GSR)

Global Sea Mineral Resources est une filiale de DEME active dans l'extraction en eaux profondes. Alors que les matières premières se raréfient sur terre et que la demande ne cesse de croître, l'intérêt pour les minéraux sur le fond marin grandit. En collaboration avec la société d'ingénierie belge De Meyer, un pré-prototype d'avant-garde, le « Patania », a été développé et sera testé en 2017 à l'occasion d'une expédition dans l'océan Pacifique, à une profondeur de 4 à 5 km ou plus.

# Contracting

## Interview CEO

CFE Contracting SA a été créée en 2015 suite à la réorganisation du groupe et assure les activités de construction en Belgique, au Luxembourg, en Pologne et en Tunisie, ainsi que les activités des secteurs multitechnique et Rail infra & Utility Networks. Cette réorganisation nous permet de combiner la force d'un groupe international diversifié avec l'entrepreneuriat et une grande proximité avec nos clients. Pouvoir allier la flexibilité, la réactivité et la compréhension des besoins du client au niveau des filiales avec les moyens financiers, les compétences humaines et la réputation du groupe CFE constitue en effet un atout majeur. Nous avons dirigé nos efforts dans ce sens en 2016 et les accélérons encore en 2017.

Lancé avec succès au sein du pôle Contracting en 2016, le projet 'Ambition 2020' s'inscrit dans la suite de la

réorganisation et se présente comme un espace de réflexion et d'action collective interfiliales sur un projet commun passionnant, avec la fixation d'objectifs et la mise sur pied de groupes de travail pour y arriver. Parmi les premières retombées, la 'plateforme digitale CFE' en cours de développement permettra une nouvelle forme de collaboration et à contribuer à faire évoluer nos métiers.

### Un métier en évolution

Le métier de la construction va en effet connaître une rapide évolution dans les prochaines années et c'est par l'excellence opérationnelle, l'innovation et la création de nouveaux partenariats que nous allons relever ce défi.


- L'excellence opérationnelle (objet de l'approche lean et way of working) vise une amélioration continue dans

tous les processus de l'entreprise afin d'éliminer ce qui n'apporte pas de valeur au client et d'optimiser ainsi la qualité et le respect des délais.

- L'innovation peut être illustrée par le BIM. Chez CFE Contracting, nous investissons progressivement dans des outils digitaux permettant une collaboration plus grande entre les divers intervenants de la construction et de la gestion d'un bâtiment.
- Enfin, l'évolution du métier ouvre aussi des opportunités de partenariats plus poussés. Avec les clients pour ensemble optimiser le résultat final, mais aussi avec les fournisseurs et les autres intervenants pour dégager les meilleures solutions.

\* Building Information Modelling: modèle digitalisé d'un projet de construction au sein d'un cloud, auquel tous les acteurs concernés peuvent accéder et collaborer.



A full-page photograph of Raymund Trost, a middle-aged man with glasses, wearing a dark blue suit, light blue shirt, and patterned tie. He is standing with his hands clasped in front of him, smiling slightly. The background features a modern building with a facade of large, rectangular, perforated metal panels that create a grid-like pattern. The sky is a clear, bright blue.

L'élément clé dans toute cette démarche de changement reste bien sûr l'être humain, ce qui implique la bonne gestion des équipes et un environnement dynamique où les gens peuvent progresser et travailler ensemble, animés d'un sentiment réel d'appartenance au groupe.

### Une année 2016 très positive

L'année 2016 a notamment vu la clôture de nombreux dossiers du passé et la poursuite du développement à l'international. Elle se termine de façon très positive. Les clusters formés dans les différents métiers ont continué à bien se développer et cette intégration sera encore renforcée dans les mois à venir.

L'année 2017 sera marquée dans la construction par la stabilité en Belgique et par une légère progression à l'international. Dans le Rail infra & Utility Networks, l'activité sera très soutenue en 2017 et une nouvelle année de croissance est attendue pour le multitechnique après une belle année en 2016.

Raymund Trost  
CFC Contracting SA



# People in Contracting



“

**Le plus important  
de tout est de  
gagner le respect  
de votre équipe**

”



*Le site Leiekouter, dans le centre de Gand, est un projet qui comprend pour moitié une construction neuve mais aussi, pour le reste, la restauration d'un monument protégé. Le directeur de projet Siska veille à la bonne coordination de ce projet complexe.*

Dans un projet de construction résidentielle tel que le Leiekouter, avant d'arriver à poser la dernière pierre, le responsable du projet aura dû résoudre quelques problèmes épineux. C'est ainsi que l'arrière du projet, érigé sur le domaine d'une maison de maître de style Louis XVI où était établi, il y a quelques années encore, l'Hôtel Legrand, donne directement sur la Lys. C'est pourquoi, après la démolition de l'immeuble de bureaux qui se trouvait



# People in Contracting



Pendant la phase de terrassement, en particulier, les travailleurs rencontrent encore de nombreux obstacles imprévus.



« Il n'y a jamais eu de frictions sur le fait que je devais, en tant que femme, diriger une équipe d'hommes. »



## Démêler les nœuds

Et ceci n'est que la phase initiale du projet, où les travaux de terrassement et la première phase de la restauration du bâtiment à l'avant, le long de la Nederkouter, ont débuté. Ce sont autant de défis à relever pour le responsable du projet qui, par une planification méticuleuse et une solide capacité de résolution des problèmes, doit faire en sorte de démêler rapidement tous ces nœuds. Mais pour Siska, qui dirige le projet, tout cela fait partie de la routine. « Dans cette phase en particulier, quand le

sur le site, il a fallu construire un barrage métallique pour éviter que l'eau de la rivière ne s'infilte dans les soubassements. La maison de maître elle-même comporte des salons avec des plafonds et des peintures murales protégés, ce qui exige de procéder avec la plus grande prudence. La construction des quatre résidences à ériger sur le site, pour un total de 51 appartements de standing, nécessite plus d'espace de stockage que ne l'autorise la surface relativement limitée du projet. Un terrain a dès lors été loué de l'autre côté de la Lys, où une grue à tour transbordera prochainement les matériaux vers le site



# Une femme dans un monde d'hommes

Après avoir entamé il y a treize ans, son diplôme d'ingénieur sous le bras, ses premiers projets, Siska est bien vite passée du statut d'assistant chef de projet à celui de chef de projet. Aujourd'hui directeur de projet, elle supervise simultanément plusieurs chantiers. Le fait qu'elle soit une femme dans le secteur du bâtiment, généralement considéré comme un monde d'hommes, ne l'a jamais

préoccupée. « Au début de ma carrière, mon apparition sur le chantier a sans doute fait froncer quelques sourcils, mais selon moi, c'était surtout dû au fait que j'étais encore novice », dit-elle. « Il n'y a jamais eu vraiment de frictions sur le fait que je devais, en tant que femme, diriger une équipe essentiellement masculine. Du reste, j'estime que dans tout projet, chacun dans l'équipe doit avant tout gagner le respect des autres, et cela vaut pour les hommes comme pour les femmes. »



terrassament est toujours en cours, il reste beaucoup d'inconnues », dit-elle. « Il y a eu, par exemple, une découverte archéologique et le sol s'est avéré légèrement pollué. Ce sont des choses qui ne figurent pas dans le planning et pour lesquelles il faut rapidement trouver une solution. C'est pourquoi il est important pour moi d'être souvent présente sur le chantier ; non seulement pour vérifier si tout se déroule selon le planning et veiller aux consignes de sécurité, mais aussi pour mettre en place une bonne dynamique dans l'équipe. Sur un tel projet, on commence généralement avec des équipes nouvellement constituées et il faut donc refaire tout ce processus à chaque projet. »

Une planification méticuleuse et une solide capacité de résolution des problèmes sont des aptitudes essentielles pour un directeur de projet.

# Comité Exécutif

Yves Weyts

Administrateur délégué de CFE Bouw Vlaanderen SA et directeur général des activités multitechnique et Rail infra & Utility Networks

Frédéric Claes

Administrateur délégué de CFE Bâtiment Brabant Wallonie SA

Raymund Trost

Administrateur délégué  
CFE Contracting SA

Fabien De Jonge

Directeur financier et  
administratif du groupe CFE





## GROEP TERRYN

# Groep Terryyn filiale à 100% de **CFE** **Contracting**

Groep Terryyn, devenu filiale à 100% de CFE Contracting en fin 2016, a connu une année de transition sous la houlette d'une nouvelle équipe de management.

## VMA

# VMA répond aux exigences spécifiques du maître de l'ouvrage

Le projet de rénovation urbaine « De Krook » à Gand est un projet ambitieux au coeur de la ville. Il se compose de 3 parties : une nouvelle construction, la rénovation du Cirque d'hiver et le réaménagement des espaces publics. Chaque composante a son propre maître de l'ouvrage. VMA a travaillé sur l'équipement du nouveau bâtiment de la Bibliothèque communale et le centre multimédia high-tech. VMA a acheminé la plus grande partie du matériel par voie navigable. C'est une première pour l'entreprise.



## BPC

# On se presse à **Docks** **Bruxsel**

Depuis son ouverture Docks Brussel accueille un grand nombre de visiteurs par jour, voire davantage encore les samedis ! Un beau succès pour ce centre d'un concept innovant. On y circule comme en ville, dans des rues sur plusieurs niveaux entre neuf bâtiments distincts, le tout recouvert d'une immense verrière.

Un centre multifonctionnel avec des commerces (110 enseignes), de l'horeca, des bureaux, 8 salles de cinéma, une salle de spectacle dans une immense 'bulle' en zinc, un parc d'aventure indoor et enfin, un musée d'archéologie industrielle. Excusez du peu !



## MBG

# «Scholen van Morgen» **plusieurs** **chantiers finalisés**

Plusieurs chantiers de construction d'école ont été finalisés dans le cadre du programme des «Scholen van Morgen»



# Construction

## Contracting







MBG a achevé également la construction des dernières des six tours résidentielles au Kattendijkdok à Anvers.

*L'année 2016 fut une année positive pour CFE Contracting avec des résultats globalement en hausse sur divers marchés, en Belgique et à l'international (Pologne, Luxembourg et Tunisie). Le niveau satisfaisant des carnets de commandes permet également d'envisager 2017 avec sérénité.*

## **BENELMAT, une assistance technique aux équipes opérationnelles**

BENELMAT assure une mission d'assistance technique aux équipes opérationnelles en ce qui concerne le choix, l'étude, la fourniture et la sélection du matériel nécessaire à la réalisation des chantiers

du groupe. Le nouveau dépôt à Gembloux permettra une meilleure rationalisation du parc matériel de BENELMAT.

## **BÂTIMENTS, CONSTRUCTIONS INDUSTRIELLES ET RÉNOVATIONS**

### **BELGIQUE**

#### **CFE Bouw Vlaanderen**

##### **Excellent niveau d'activités pour MBG**

Avec un chiffre d'affaires de plus de 110 millions d'euros, MBG maintient un excellent niveau d'activités, tant en constructions industrielles que dans les secteurs privé et public. MBG poursuit le chantier de l'AZ Sint-Maarten à Malines : le gros oeuvre fermé a été livré et les travaux de parachevements ont été entamés. Plusieurs chantiers de construction d'écoles ont été finalisés dans le

cadre du programme des « Scholen van Morgen » pour AG Real Estate, ainsi que le nouveau bâtiment passif de l'école De Vonk à Knokke-Heist. MBG a achevé également la construction des dernières des six tours résidentielles au Kattendijkdok à Anvers.

##### **Atro et MBG poursuivent leur croissance sous forme d'une entité**

Atro, qui a livré le prestigieux Bâtiment O de l'Université d'Anvers aux façades couleur or, affiche une forte croissance de son chiffre d'affaires, qui atteint pour 2016 le niveau historique de 46,3 millions d'euros. Parmi les autres projets de l'année écoulée qui ont été livrés, citons encore la construction des résidences services pour Triamant à Geluwe et celle du projet résidentiel dans le parc de Neerland à Wilrijk pour le Vlaamse Poort et DELA. La poursuite de l'intégration entre les deux entités a été entamée début 2017. Sur le plan commercial, les deux entités continueront sous la marque de MBG avec trois sites : Brugge, Brasschaat et Wilrijk.

Hôpital CHC Montlégia - Liège



## CFE Bâtiment Brabant Wallonie

### Des projets prestigieux pour BPC Brabant

BPC Brabant a livré plusieurs projets prestigieux parmi lesquels le grand centre multifonctionnel Docks Brussel d'un concept très innovant au Pont Van Praet, le Musée Eastman de l'Histoire européenne à Bruxelles et de nouvelles phases des grands projets bruxellois Chambon et Solvay. L'entreprise poursuit également divers chantiers dont la construction du projet Agora à Louvain-la-Neuve. BPC Brabant a dégagé en 2016 un résultat positif avec un chiffre d'affaires de 78 millions, réalisé majoritairement à Bruxelles et dans le Brabant wallon. L'année a également vu la consolidation des équipes en place en vue du mariage avec CFE Brabant. Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, le carnet de commandes était légèrement en baisse, mais plusieurs pistes déjà connues permettaient d'augurer de son renforcement en début d'année.

### CFE Brabant renoue avec la croissance

CFE Brabant, qui affiche un retour à la rentabilité après plusieurs années difficiles, a été fusionnée avec BPC Brabant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Les deux entités opèrent désormais sous une seule marque, à savoir BPC. En 2016, CFE Brabant a travaillé à Bruxelles sur des projets de tailles diverses, tant publics

que privés, pour un chiffre d'affaires global de 58 millions d'euros. L'entreprise a notamment livré l'hôpital Chirec à Delta (gros œuvre fermé), l'école « Les Trèfles » à Anderlecht, dont tous les bâtiments sont passifs et classés « exemplaires », et le bâtiment Eastman pour le Parlement européen. Plusieurs chantiers sont encore en cours : les hôpitaux Chirec et Bordet (Erasmus) ainsi que divers projets d'écoles, de bureaux et de logements. Au vu de la progression du carnet de commandes, l'année 2017 s'annonce prometteuse. Une année qui sera également marquée par la fusion entre CFE Brabant et BPC Brabant.

### Amart en bonne position à Bruxelles

Essentiellement active sur les marchés de taille moyenne, Amart a livré plusieurs beaux projets au cours de l'année, dont l'ensemble résidentiel « Clos des Désirs » à Evere, et poursuit le chantier « Twice », projet résidentiel exceptionnel à Boitsfort, pour le promoteur Eaglestone. L'entreprise a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de près de 40 millions d'euros, en hausse par rapport à 2015, et entame 2017 avec des commandes importantes, notamment pour un immeuble de kots d'étudiants à Anderlecht et pour Redevco Belgium à Ixelles. 2017 verra également le rapprochement opérationnel d'Amart avec Leloup Entreprises Générales.

### Activités en hausse pour Leloup Entreprises Générales

Leloup Entreprises Générales a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires en hausse de

50 % et a engrangé de belles commandes qui lui permettent d'envisager 2017 avec sérénité. L'achèvement du projet GSK à Wavre est planifié pour la fin mars avec la réception des deux nouveaux bâtiments. Leloup Entreprises Générales a également réceptionné plusieurs projets bruxellois dont un immeuble résidentiel rue Stroobant. En 2017, l'entreprise poursuivra notamment la construction du Club sportif Ste-Anne et la transformation d'un immeuble en Galerie d'Art pour la BD (projet « Senne »).

### BPC Hainaut-Liège-Namur a livré plusieurs grands projets

Après une belle croissance, BPC Hainaut-Liège-Namur accuse un léger recul provisoire dû au report de chantiers publics, mais son année a été marquée par la livraison de plusieurs grands projets dont le centre commercial « Les Grand Prés » à Mons, la rénovation lourde d'un luxueux bâtiment historique pour la banque Delen à Liège et celle du Centre de Vacances « Ol Fosse d'Outh » pour la CSC. Plusieurs chantiers importants de construction ou de rénovation se poursuivent dans le secteur public et dans le privé : l'hôpital CHC Montlégia à Liège, le siège de la banque CBC à Namur, le Shape, l'hôpital de jour de Gosselies, le bâtiment MediaSambre qui accueillera la RTBF à Charleroi notamment. 2017 devrait connaître une proportion plus grande d'activités dans le secteur public et au total, une stabilisation, voire une progression du chiffre d'affaires.



L'école « Les Trefles » à Anderlecht, dont tous les bâtiments sont passifs et classés « exemplaires »



CFE Polska a terminé en 2016 l'extension du centre commercial « Galeria Promenada » à Varsovie

## Groep Terryn

### Groep Terryn atteint des résultats encourageants

Groep Terryn, devenue filiale à 100 % de CFE Contracting fin 2016, sous la houlette d'une nouvelle équipe de management. Le groupe s'est concentré sur ses activités de base : la construction industrielle et les solutions en bois lamellé. Une amélioration de ses performances dans la production propre de bois lamellé et plusieurs belles réalisations, tant en constructions industrielles qu'en bois lamellé collé (manège à Herve) et en bois lamellé croisé (école à Uccle) démontre qu'il reste encore du potentiel. Groep Terryn voit l'avenir avec optimisme par son intégration au sein de CFE qui lui ouvre de nouvelles opportunités.

## INTERNATIONAL

### Grand-Duché de Luxembourg

#### CLE intensifie sa croissance

CLE connaît une évolution très positive soutenue notamment par une hausse des investissements immobiliers qui s'assortit de développements urbains en termes d'infrastructures. L'entreprise, qui a augmenté ses équipes techniques de façon

significative, a entamé, poursuivi ou livré de nombreux projets parmi lesquels la Galerie Kons à Luxembourg Ville, le Centre Commercial Arboria, le Lycée français, l'immeuble Trianon, ou encore, en génie civil, le Viaduc de Pulvermühle et des aménagements pour les Chemins de Fer (CFL) à Schifflange, notamment. CLE affiche un chiffre d'affaires en hausse de 60 % par rapport à l'année précédente et démarre 2017 avec la perspective d'une nouvelle croissance de ses activités.

## Pologne

### Excellents résultats pour CFE Polska

Malgré un marché en baisse et une concurrence accrue, CFE Polska termine l'année avec un chiffre d'affaires en hausse de 40 %, des marges très satisfaisantes et des perspectives tout aussi positives pour l'année 2017. CFE Polska a notamment terminé en 2016 l'extension du centre commercial « Galeria Promenada » à Varsovie pour Atrium Real Estate et la construction d'un hôtel à Lodz pour « B&B Hotels ». Plusieurs autres projets se poursuivent, dont la première phase (Majaland) du parc de loisirs « Holiday Park Kownaty » et le complexe résidentiel « Marina Royale » à Darlowo. Enfin, trois projets résidentiels pour BPI Polska sont également en cours : « Four Oceans » à Gdansk, « Bulwary Ksiazecze » à Wroclaw et « Wola Libre » à Varsovie. Des projets qui témoignent des belles synergies développées entre

les pôles Contracting et Promotion immobilière.

## Tunisie

### CTE très active malgré un marché difficile

En 2016, la société CTE a mené plusieurs projets à terme avec succès, notamment l'extension de l'École Américaine à Tunis, la construction d'immeubles résidentiels et de bureaux à Korba et Nabeul et la réhabilitation du Tribunal de Gabes, qui se poursuit en 2017 par la réhabilitation de la Prison de Gabes. Parmi les autres projets en cours, citons la construction d'un immeuble de logements et de commerces aux Berges du Lac et l'aménagement de la zone industrielle ENFIDHA de 50 hectares. La CTE affiche fin 2016 un carnet de commandes rempli à 80 % et a bon espoir de décrocher d'autres contrats pour 2017, malgré des conditions de marché qui restent extrêmement difficiles.





# Multitechnique

Contracting





Druart poursuit les travaux du Centre Commercial « Rive Gauche » à Charleroi.

## ÉLECTRO-TECHNIQUE

*2017 a vu la formation d'un « Cluster Électro » regroupant VMA, VMA West, Vanderhoydoncks et Nizet Entreprise afin de créer un groupe puissant en installations électrotechniques dans les secteurs du bâtiment, de l'infrastructure et de l'industrie.*

[Le VMA cluster poursuit avec succès des activités diversifiées](#)

VMA a assuré d'importantes missions d'automatisation et d'installations industrielles dans le secteur de l'automobile pour Scania en Suède, Jaguar en Angleterre, Volvo à Gand et Audi au Mexique et à Bruxelles. L'activité Electrotechnique Bâtiments a, pour sa part, réalisé de nombreuses installations, dans le secteur des soins de santé – entre autres pour l'AZ Groeninge à Courtrai, Jan Palfijn à Gand et diverses maisons de repos – et dans le tertiaire, avec le projet Gateway à Zaventem, le siège d'AXA à Bruxelles et le Media Center De Krook à Gand notamment. Au total, 2016 a été une bonne année pour VMA, marquée par une progression positive du chiffre

d'affaires et le maintien de résultats satisfaisants.

Il en va de même pour VMA West qui a réalisé de nombreuses installations électriques et pour Vanderhoydoncks qui a notamment équipé le bâtiment Nike à Ham. Le département Tertiaire de Nizet Entreprise, qui a connu une année difficile du fait d'une concurrence accrue, a livré ou poursuivi diverses installations électrotechniques, notamment pour le parking de l'UCL, le CPAS de Tournai et le CHU-UCL de Namur. L'activité Moyenne Tension affiche une bonne progression. Actif à l'international, Nizet a livré la station de pompage d'Hanoi et obtenu un nouveau contrat. 2016 a également vu la création d'une succursale Nizet au Grand-Duché de Luxembourg.

Dès lors, et au vu du carnet de commandes, 2017 s'annonce sous les meilleurs auspices pour les diverses activités du VMA cluster.

## HVAC

[Druart : une nouvelle équipe de direction](#)

Druart a réalisé en 2016 de nombreux chantiers des « Scholen van Morgen », notamment pour MBG à Herentals et 's Gravenwezel. L'entreprise a poursuivi aussi les travaux du complexe urbain Regatta à Anvers et du Centre Commercial « Rive Gauche » à Charleroi et a achevé en janvier 2017, l'équipement HVAC & Sanitaire du centre logistique

de Lidl à Marche-en-Famenne. Plusieurs autres projets ont encore été livrés en 2016, qui fut néanmoins une année difficile pour Druart. La nouvelle équipe de direction a pour mission d'améliorer la rentabilité de la société en 2017.

L'activité de Procool a été très intensive en froid industriel, sur divers sites dont ceux de GSK et du CHwapi à Tournai. En climatisation, l'activité fut plus soutenue au second semestre avec, entre autres, le chantier de l'Hôtel des Douanes à Bruxelles. Procool affiche un chiffre d'affaires en hausse de 25 % et un carnet de commandes exceptionnellement élevé.

[Excellente santé financière pour be.Maintenance](#)

be.Maintenance a encore renforcé sa position d'acteur majeur sur le marché de la maintenance technique et des services. En témoignent plusieurs missions importantes, entre autres pour Aspria et l'Ambassade britannique. Les synergies au sein de CFE Contracting lui ont permis de confirmer ses positions sur des contrats de longue durée, pour l'Hôtel de Police de Charleroi (25 ans) et les « Scholen van Morgen » (30 ans) notamment. L'accent sera mis sur le développement de nouveaux contrats à long terme.

# People in Multitechnics



*be.Maintenance a décroché un contrat de 5 ans pour la gestion des neuf sites du célèbre carrossier D'Ieteren. Le plus récent, celui d'Audi à Drogenbos, nécessite une intervention rapide. Plongée, avec l'équipe, en territoire inconnu.*



Depuis la chaussée, on n'entrevoit qu'une immense baie vitrée, un showroom de 1.388 m<sup>2</sup> et les quatre auréoles du nouvel Audi Center Brussels, situé à Drogenbos. Mais c'est devant la porte, un peu dérobée, des ateliers D'Ieteren que nous attend Pierre. «Comme il s'agit d'un nouveau site, nous devons d'abord nous enregistrer à l'accueil, avant de prendre connaissance des installations techniques et de vérifier leur fonctionnement.» Directeur Opérationnel chez be.Maintenance, Pierre a le métier dans le sang. Au quotidien, il gère 4 équipes d'intervention réparties sur l'ensemble du territoire: deux sur Bruxelles, une en



“

## Aujourd'hui, le bâtiment est de plus en plus technique

”

on longe les ateliers de carrosserie, pour s'engorger dans une cage d'escaliers, puis une immense chambre technique. Là, au milieu des conduites hydrauliques, des groupes de ventilation et des tourelles d'extraction, le regard se fige sur un tableau de bord HVAC. Un LED clignote. Une panne est signalée. «Nous allons d'abord diagnostiquer cette alarme, avant de tout mettre à l'arrêt et... débiter la phase d'entretien», lance Jonathan.

## Des chaudières de 25 MW

Le coordinateur parcourt les différentes zones de travail. Armé de ses plans, il inspecte avec les techniciens l'état des machines. «Au total, le contrat porte sur 80 chaudières pour une puissance totale de +/- 25 MW, 15 machines frigorifiques pour une puissance totale de 2,7 MW, 76 unités de climatisation et 4 pompes à chaleur représentant une puissance totale de +/- 400 kW, explique Pierre. Ce n'est pas rien... mais ici, nous allons nous concentrer sur un des 77 groupes de

pulsion. Je suis sûr qu'il est encombré. Il va falloir se glisser dedans.»

Ni une ni deux, le caisson est ouvert. À l'intérieur, les filtres sont encrassés. «Ici, on va juste remplacer le filtre, nettoyer un maximum et contrôler tous les aspects de sécurité», explique Jonathan. La panne est donc vite maîtrisée. «Mais certaines installations sont parfois très vétustes... ce qui accentue nos interventions», confie le technicien. Le contrat conclu avec D'Ieteren va au-delà du simple entretien: il intègre un tas d'autres prestations comme de la maintenance corrective, de petites réparations et le renouvellement de certains équipements. Mais aussi une gestion technique, avec suivi de prestation et rapport d'activités. Et Pierre d'insister: «Aujourd'hui, le bâtiment est de plus en plus technique. Les choses bougent très vite dans ce secteur. Un bâtiment performant, on ne peut plus s'en passer»



Wallonie et une en Flandre. Soit 35 techniciens chevronnés, spécialisés dans la gestion et la maintenance d'installations techniques.

Mais ce matin-là, c'est accompagné de deux hommes de confiance qu'il se rend sur le terrain. Pour l'équipe, c'est la première campagne d'entretien dans ce bâtiment. «Un bâtiment fonctionnel, où l'exigence est partout, peut quand même avoir ses petites failles...», annonce Jonathan, l'un des deux techniciens. C'est pourquoi le dialogue avec le personnel sur place est primordial. Ça nous donne rapidement un historique du bâtiment et de ses performances.» Passé le sas d'entrée,

Au milieu des pompes à chaleur et des tourelles d'extraction, près de 80 chaudières et 76 unités de climatisation sont sous contrôle permanent.



# Rail infra & Utility Networks

## Contracting

A nighttime photograph of a railway construction site. In the foreground, a yellow excavator with 'ATLAS' written on its arm is positioned on a concrete platform. A worker in a high-visibility yellow suit and hard hat stands on a train car loaded with grey concrete sleepers, reaching up towards the excavator's bucket. The train car is on tracks with gravel ballast. In the background, a large, ornate building with arched windows is illuminated by a bright light source, creating a lens flare. The sky is dark and cloudy.



# Forte croissance pour ENGEMA Montage



## ENGEMA maintient un bon niveau

Malgré un début d'année difficile notamment en raison des reports de décision d'Infrabel, ENGEMA a connu une activité stable en signalisation et remplacement de caténaires et une activité en hausse pour les travaux d'électrification. Son année 2017 s'annonce sous un jour plus serein. ENGEMA Signalisation a, entre autres, poursuivi les travaux liés à la concentration des postes d'aiguillage dans la zone de Termonde et réalisé plusieurs projets relatifs au système TBL 1+. ENGEMA Caténaire a entamé ou poursuivi divers chantiers d'électrification et de remplacement de câbles ou de caténaires dans les zones de Bruges (Dudzele), Gand, Bruxelles et Namur. ENGEMA Lignes a posé des câbles souterrains et œuvré sur des réseaux aériens dans le Brabant wallon et la Province de Namur. ENGEMA Montage, qui a travaillé sur les lignes HT Stevin-Gezelle (Bruges) et Monceau-Fontaine-l'Évêque (Hainaut), a connu une forte croissance qui devrait se poursuivre en 2017, suite à la reprise des investissements chez ELIA.

*ENGEMA Montage, qui a travaillé sur les lignes HT Stevin-Gezelle (Bruges) et Monceau-Fontaine-l'Évêque (Hainaut), a connu une forte croissance qui devrait se poursuivre en 2017.*

## ETEC a retrouvé la rentabilité

Réorganisée en profondeur, ETEC a connu un exercice en bénéfice. L'entreprise a réalisé divers travaux tant aériens que souterrains pour Ores et RESA. À son actif, notamment : l'éclairage du Beffroi de Thuin et du R9 de Charleroi et l'équipement de lotissements en Brabant wallon. L'entité a modifié son nom début 2017 en ENGETEC.

## Une activité stable pour Louis Stevens & Co

Louis Stevens & Co termine 2016 avec un niveau d'activités stable. L'entreprise a notamment réalisé des travaux de balisage de piste, de câblage et de connexion haute et basse tensions à Brussels Airport et Liège Airport, ainsi que le raccordement électrique de parcs éoliens et le

câblage de pylônes GSM pour Infrabel. Par ailleurs, elle a réalisé des travaux de signalisation à la gare de la Petite-Île à Bruxelles et participé au chantier de la zone de Termonde. En matière d'installations Telecom & Security, Louis Stevens & Co a exécuté plusieurs contrats pour Infrabel, Infrabel ICT, la SNCB et la STIB, consistant, par exemple, en placements de fibres optiques et en installations de caméras de surveillance, systèmes de détection incendie, distributeurs automatiques de tickets, etc.

## Remacom reste sur sa lancée

Remacom a poursuivi les différentes activités développées en 2015. Les équipes ont travaillé en Flandre occidentale, à Bruxelles et à Anvers sur de nombreux chantiers concernant les équipements ferroviaires, la rénovation de la voie ferrée, la rénovation des aiguillages de bifurcation et la pose d'un revêtement de passage à niveau. Le début d'année a toutefois été difficile suite aux retards chez Infrabel, mais Remacom voit l'avenir avec confiance en raison notamment du potentiel de synergies au sein du cluster Rail infra & Utility Networks.

# People on site



Louis Stevens & Co installe un réseau de fibre optique spécifique pour la STIB.



*Louis Stevens & Co. à Halen, dans le Limbourg, réalise chaque année une soixantaine de chantiers d'électricité dans les stations de métro de la STIB, la société bruxelloise de transport public. Ces dernières années, la pose d'une infrastructure de fibre optique a pris une importance croissante dans cette activité. Le chef de chantier Geert veille au bon déroulement des travaux.*



“

Les câbles de fibre optique, qui se rejoignent dans les armoires réseau et les manchons installés et entretenus par Louis Stevens & Co., forment l'auto-route électronique physique sur laquelle circulent les services de télécommunications des opérateurs, mais aussi le trafic électronique des services de secours et la communication des stations elles-mêmes. Pour ce dernier point, un réseau de fibre optique spécifique, séparé des autres câbles, est en cours de déploiement, un projet auquel l'entreprise spécialisée en travaux d'électricité et de signalisation participe depuis plusieurs années déjà.

## Les équipes ne se forment pas d'elles-mêmes

”



« La fibre optique est une technologie dans laquelle nous avons accumulé une masse de connaissances, depuis le début de son déploiement »



## Toujours à proximité

« La fibre de verre est une technologie dans laquelle nous avons accumulé une masse de connaissances, et ce depuis le début de son déploiement, il y a deux décennies », explique le chef de chantier senior Geert. « En outre, c'est une activité pour laquelle nous pouvons assez vite faire appel à des jeunes pour leur expertise : les formations, aujourd'hui, y accordent énormément d'attention. J'observe dans quels domaines les gens sont les meilleurs et je les mets au travail sur cette base. C'est pourquoi il est

important, en tant que chef de chantier, d'être toujours à proximité : les équipes ne se forment pas d'elles-mêmes ; la dynamique qui se crée entre les gens, cela doit se mettre en place. »

## Lui-même navetteur

Geert fait constamment la navette entre les soixante stations de métro de la capitale, où Louis Stevens & Co. a en permanence quelque cinq chantiers en cours en moyenne. Les trajets entre ces chantiers, il les effectue en métro, comme un simple

passager. « Travailler dans les stations de métro, c'est tout de même différent que de travailler à l'infrastructure ferroviaire en rase campagne », dit Geert. « Cela dit, passer la journée en voyant seulement les collègues et deux ou trois lapins, ça a aussi son charme. Mais ici, nous travaillons constamment à des endroits où passent une foule de gens. Cela implique des exigences très particulières au niveau du planning : pas question, par exemple, de travailler sur le quai le matin entre 6 et 9 heures ou le soir après la journée de travail. »



# Promotion immobilière

## Interview CEO

### Une dynamique de projets de qualité tournés vers l'avenir

La promotion immobilière est aujourd'hui confrontée à un marché toujours très soutenu, mais très concurrentiel et très pointu. Un marché de niches spécifiques, caractérisé aussi par des acheteurs mieux informés qui analysent l'ensemble des projets et sont attentifs à tout : aux prix, à la qualité, aux performances énergétiques, à la localisation, aux opportunités offertes à proximité (commerces, écoles, loisirs, mobilité, ...).

### Des projets toujours plus pointus en réponse à un marché de niches


Dès lors, pour répondre à ce marché très exigeant, BPI entame en 2017 une démarche d'optimisation de la mise au point des projets, de leur qualité et de leur efficacité afin de pouvoir offrir davantage... sans augmenter les budgets. Cela passe par une meilleure conception et définition du produit, mais aussi par une approche lean permettant de suivre le processus de développement de manière beaucoup plus rigoureuse. Enfin, une autre démarche va également se concrétiser en 2017 pour l'analyse des projets résidentiels. Objectif : offrir des produits qui seront adaptés à la demande dans trois ou quatre ans. C'est-à-dire des produits offrant plus de connectivité,

de flexibilité et de modularité dans la conception des logements.

### Des perspectives favorables en termes de développement

BPI est incontestablement dans une dynamique de projets de qualité, sur des marchés porteurs, avec une bonne visibilité en termes de délais et de produits. Aussi, les perspectives de développement sont-elles favorables en 2017 et 2018 : tant en Belgique qu'en Pologne et au Luxembourg, BPI dispose d'un portefeuille de projets à maturité, permettant de lancer la commercialisation dans les deux années à venir. À titre d'exemples, citons en Belgique, le projet de « La Joyeuse Entrée » à la Ville de Bruxelles, le projet « Kuborn » à Anderlecht ou encore,





dans la foulée du projet « Solvay » à Ixelles, le site « Allianz » à développer place de Brouckère. Autre exemple, très significatif : au Luxembourg, BPI a acquis le projet « Kiem » sur le plateau du Kirchberg début 2016. Après obtention du permis début 2017, la commercialisation a déjà commencé et rencontre un vif succès.

## Recherche de nouveaux projets

En 2017, BPI met l'accent sur la recherche de nouveaux projets. En Belgique, son attention se porte en priorité sur la Flandre où sa présence est actuellement faible. Au Luxembourg, la livraison de la Galerie Kons permet aux équipes de BPI de se concentrer sur la recherche de nouveaux projets

dans un marché très concurrentiel. En Pologne, vu le très grand succès de la commercialisation des projets, la priorité est clairement, au-delà des synergies avec la Belgique et le Luxembourg, de trouver de nouveaux sites pouvant rapidement être développés et commercialisés.

Ce besoin impératif de retrouver de nouveaux projets en 2017 confirme la qualité et la pertinence du portefeuille de projets actuel de BPI.

Jacques Lefèvre

BPI SA

# People in Real Estate Development





## Erasmus Gardens: un nouveau quartier résidentiel bruxellois

Erasmus Gardens se trouve à la périphérie de Bruxelles, entouré d'un côté par les pâturages du Pajottenland, de l'autre par le golf, l'hôpital Erasme et les parcs d'affaires.

Leen, directeur de projet, est en charge pour le compte de BPI d'Erasmus Garden, un ambitieux projet Real Estate qui formera, dans les années à venir, un nouveau quartier d'habitation bruxellois à part entière.

“

C'est passionnant  
de réunir autour  
de la table des  
spécialistes  
comme des  
architectes,  
juristes et autres

”



« In the middle of everywhere » dit le slogan. Et cela se vérifie à plusieurs niveaux. Situé à la jonction entre la ville et la ceinture verte de Bruxelles, le projet de construction de 13 hectares accueillera dans les prochaines années quelque trois mille nouveaux habitants.

Le quartier s'articule autour de la Plaza centrale, avec restaurants et terrasses, laquelle est entourée de promenades et d'un parc. Le long de ces 'promenades' seront aménagés des logements pour étudiants, une maison de repos, des résidences-services, des appartements, une école et une crèche. Cela assurera une diversité d'habitants, le principal group-cible pour les appartements de BPI étant les jeunes ménages qui recherchent une habitation clé-sur-porte compacte et à prix abordable dans et autour de Bruxelles.

# People in Real Estate Development

Plaza & Promenade: le centre de notre développement dynamique



## Développement dynamique

Leen est étroitement associée, depuis le tout début, à l'approche stratégique et au phasage du projet global. Entrent ici en compte les aspects urbanistiques, juridiques et financiers, de même que les besoins en constante évolution du marché.

Le projet constitue un défi intéressant : « Il n'y avait rien sur le site. Nous pouvions dès lors faire le lien entre les

*synergies existantes dans le voisinage et la diversité des fonctions et des bâtiments sur le site, ce qui débouche sur un site qui peut être entièrement autonome », dit-elle.*

D'autre part, le seuil d'accès pour l'utilisateur final est placé le plus bas possible, avec une grande attention portée à la 'Brand Identity' à laquelle, en particulier, les jeunes ménages à double revenu peuvent s'identifier.

## Un nouveau quartier résidentiel en parfait équilibre

Après avoir développé divers projets à Berlin, Bruxelles et Hasselt, Leen voit l'Erasmus Gardens comme un 'projet de rêve'. « C'est vraiment passionnant de réunir autour d'une table des spécialistes de tous les domaines – architectes, ingénieurs, juristes, commerciaux – et de donner corps au projet avec eux », souligne-t-elle. Un projet de cette ampleur s'accompagne inévitablement de



## Un nouveau quartier résidentiel en construction

Pour l'heure, les deux premières phases comprenant 7 bâtiments sont construites en parallèle. Au début de l'an prochain, l'actuel quartier en construction sera devenu un quartier de vie.

La première phase concerne les bâtiments le long du Boulevard, où une maison de repos de 160 chambres, 300 logements pour étudiants et 35 résidences-services sont en construction.

La deuxième phase, autour de la Plaza centrale, accueillera 240 ménages. Cette phase comprend également une école pour 500 élèves et une crèche pour 50 enfants.

Cette masse critique de résidents débouchera d'emblée sur un quartier animé, avec des équipements de proximité sur et autour de la Plaza. On peut comparer cela à la place du marché centrale des villes historiques qui, elles aussi, se sont développées en fonction de la demande croissante et de l'accroissement de la population.

Grâce au bureau de vente et à l'équipe de vendeurs mises en place par BPI sur

le site même, les futurs résidents peuvent aisément s'identifier à l'endroit, les vendeurs s'affairant à exposer personnellement les atouts du projet à toute personne intéressée. Cette approche personnalisée, qui met l'accent sur l'implication des résidents, est relativement unique.

Elle offre en outre à BPI la possibilité de mieux comprendre le public visé. Cela permet, pour le développement actuel et futur, d'optimiser constamment les produits et de les adapter au mieux aux besoins de la nouvelle génération d'habitants de l'Erasmus Gardens.

Plus d'infos : [www.erasmusgardens.be](http://www.erasmusgardens.be)



Le projet de construction de 13 hectares se situe à la jonction entre la ville et la campagne.



quelques beaux défis à relever, auxquels elle doit apporter son concours. Et cela tout au long du déroulement du projet : dans la phase de conception, d'obtention des permis, de commercialisation et aussi, bien entendu, d'exécution.

# Steering Committee

Eric Van Crombrugge

Directeur technique  
& contrôle de qualité

Mariusz Rodak

Administrateur directeur  
de BPI Polska

Fabien De Jonge

Directeur financier et  
administratif du groupe CFE

Frederik Lesire

Directeur des opérations

Philippe Sallé

Directeur de projets

Arnaud Regout

Administrateur directeur  
de BPI Luxembourg

Catherine Vincent

Secrétaire générale

Jacques Lefèvre

Administrateur délégué de BPI

Nathalie Bastogne

Responsable administratif et financier





## Nouveau projet au Kirchberg

*BPI Luxembourg poursuit la recherche de foncier pour renforcer sa position et a ainsi remporté le projet Kiem sur le plateau du Kirchberg.*

*BPI, qui regroupe toutes les activités immobilières du groupe en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en Pologne, a accru avec succès son développement et la commercialisation de divers grands projets.*

### Belgique

#### **BPI : un développement plus efficient de projets de qualité**

BPI a accordé une attention particulière cette année à l'amélioration et au renouvellement des compétences au sein de son équipe. L'entreprise a ainsi développé une nouvelle approche communication et marketing par l'ouverture d'un nouveau poste et favorisé les synergies entre les pays en vue d'améliorer l'efficacité du développement. Les équipes de vente internes ont démontré leur savoir-faire et le pipe-line de projets est prometteur d'un haut potentiel de marge.

#### **Succès pour plusieurs projets résidentiels**

À Bruxelles, la reconversion urbaine de l'ancien site Solvay se poursuit avec succès : les 110 appartements de la première phase ont été livrés et BPI a obtenu un permis d'urbanisme pour 198 appartements et un accord de vente d'un hôtel de 142 chambres pour la phase suivante. Réussite commerciale assurée également pour le projet « Erasmus Gardens », avec 90 % d'appartements vendus pour le premier immeuble et 40 % pour le second, la construction de ces deux bâtiments ayant respectivement démarré en juin et en décembre 2016. Même succès à Ostende pour le projet Oosteroever de reconversion d'une ancienne zone portuaire en zone résidentielle. Les 105 appartements des premières phases sont livrés et pour les deux phases suivantes, 55 logements sur 56 sont déjà vendus.

D'autres projets ont avancé, tels « Chaudron », à Anderlecht, et « Les Hauts Prés » à Uccle, où Bioplanet a ouvert son espace commercial. Par ailleurs, plusieurs demandes de permis ont été déposées pour de nouveaux projets dans la capitale.

#### **Des projets mixtes à Bruxelles et à Liège**

En Région de Bruxelles-Capitale, le nouveau « Plan Aménagement Directeur » devrait permettre la relance des demandes de permis d'urbanisme et d'environnement pour le projet mixte « Victor » dans le quartier du Midi à Anderlecht. Non loin de là, le long du canal, se profile un autre projet mixte comprenant une grande part de résidentiel, « Key West ». Le Plan Partiel d'Affectation du Sol (PPAS) devant être prochainement adopté, BPI lance les études pour les demandes de permis d'urbanisme et d'environnement. Enfin, BPI a acquis la maîtrise foncière d'un ambitieux projet mixte de logements, de bureaux et de commerces sur le site d'Al-liaz, place de Brouckère, dans le centre de Bruxelles.

À Liège, « Ernest », le projet de bureaux basse énergie devrait se concrétiser par une première phase de construction en 2017. Par ailleurs, dans le cadre d'un autre le partenariat, BPI a avancé dans la programmation du grand projet mixte « Bavière ».



## BPI LUXEMBOURG

# Gallerie Kons, certifié BREEAM Very Good

*BPI Luxembourg a assuré la promotion du projet Kons à Luxembourg. Situé face à la gare, ce chantier mixte propose un ensemble de bureaux, de logements et de commerces. Parmi les locataires, ING s'est installé son siège luxembourgeois. L'immeuble performant de 22.500 m<sup>2</sup>, certifié BREEAM Very Good, s'érige en plein cœur de la ville de Luxembourg et tutoie la gare, qui se situe de l'autre côté de la place.*

*L'emplacement est idéal. D'une part, avec environ 150.000 travailleurs frontaliers, la ville n'échappe aux embarras de circulation. Les employeurs en sont conscients et savent qu'un immeuble de bureaux à proximité immédiate de la gare ravira les employés qui seront dès lors moins stressés... et donc plus performants. D'autre part, le quartier n'est pas dénué d'un certain charme : il a conservé ses racines historiques et ses commerces typiques où les habitués apprécient de se retrouver.*

## Grand-Duché de Luxembourg

### BPI Luxembourg renforce sa position

Après l'acquisition avec Immobil et le groupe Giorgetti des grands projets de la route d'Esch et de Differdange en 2015, BPI Luxembourg poursuit la recherche de fonciers pour renforcer sa position. L'entreprise a remporté un marché public sur le plateau du Kirchberg.

### Le projet « Kons » finalisé

La construction du projet mixte « Kons » situé face à la gare de Luxembourg s'est terminée et le bâtiment a été livré au premier trimestre 2017. ING y installe son siège et l'ensemble des surfaces commerciales sont d'ores et déjà louées. Par ailleurs, BPI Luxembourg a obtenu l'agrégation définitive pour les bureaux et ateliers de G4S à Gasperich et poursuivi la commercialisation de la Résidence-services EdenGreen à Bettembourg (deux projets livrés en 2015). L'entreprise

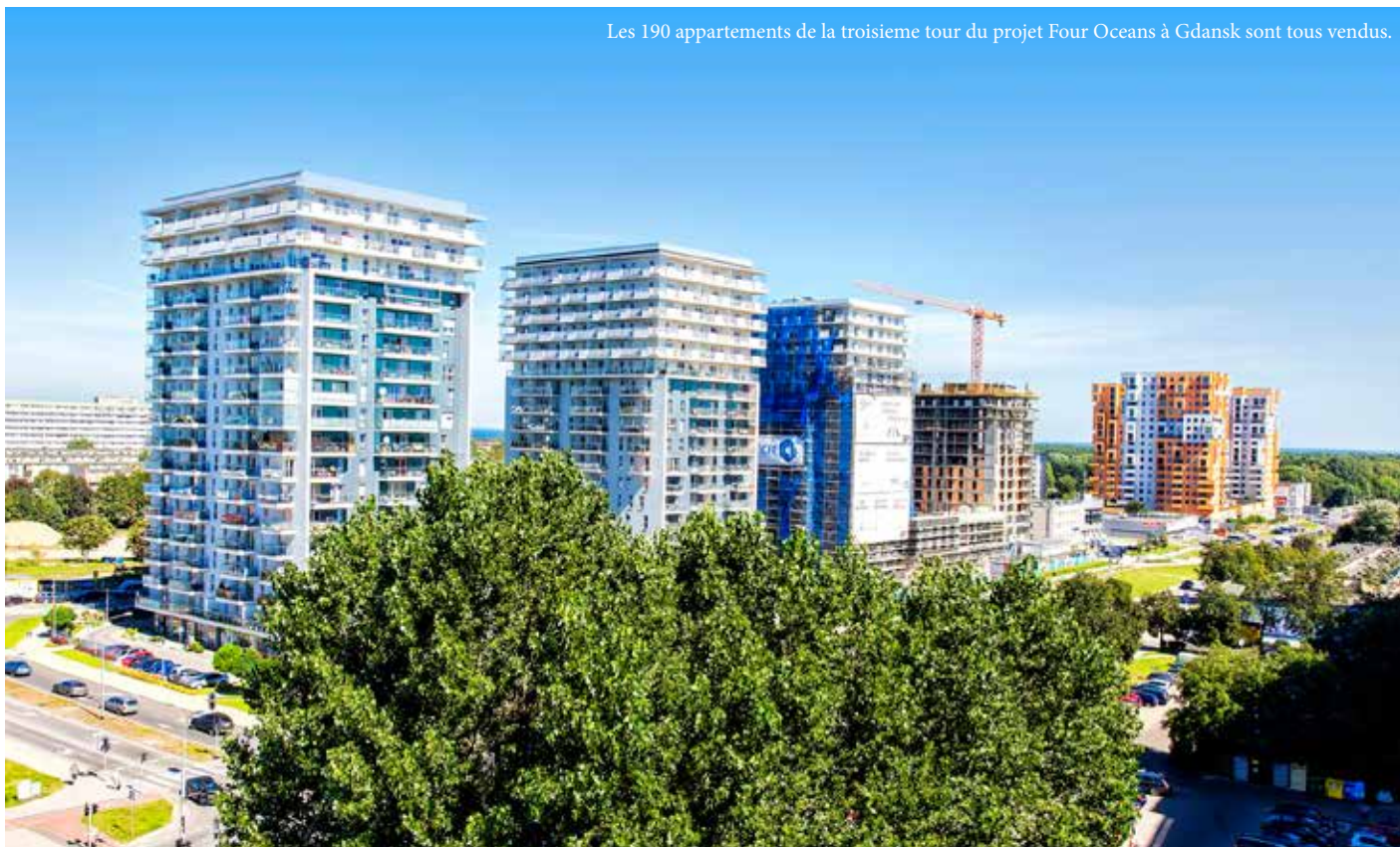
assure aussi la gestion, la maîtrise d'ouvrage déléguée et la commercialisation du projet « Glesener » acquis par un investisseur privé, dont la construction a commencé début 2016.

### Importants développements à Luxembourg Ville

Le projet situé route d'Esch à Luxembourg Ville totalisera 35 000 m<sup>2</sup> de logements, commerces et bureaux. La commercialisation a démarré sur les chapeaux de roue, avec déjà un nombre important de réservations sur les premiers appartements. Les travaux ne commençant qu'en septembre 2017, les hangars situés sur le site ont été mis à disposition de l'État durant l'année écoulée pour y accueillir des réfugiés.

Le site de Differdange accueillera un complexe mixte de 7 000 m<sup>2</sup>; les travaux ont commencé début 2017 et la commercialisation est, ici aussi, très avancée.





## Pologne

### BPI Polska a le vent en poupe

BPI Polska a assuré le lancement ou la poursuite de plusieurs beaux projets, essentiellement sur le marché résidentiel. À une seule unité près, l'entreprise a clôturé la vente des 159 appartements du projet « Wola Tarasy » à Varsovie. La commercialisation du projet « Wola Libre », également situé à Varsovie, se poursuit avec succès : toutes les surfaces commerciales sont vendues ainsi qu'un tiers des 274 logements. La construction a démarré en 2016 et la livraison est prévue pour 2018.

Beau succès aussi pour la commercialisation du projet « Four Oceans » à Gdansk, construit par CFE Polska. Les 190 appartements de la troisième tour, livrée en novembre 2016, sont tous vendus. Et il ne reste que 28 appartements à vendre dans la quatrième et dernière tour, qui devrait être livrée en juillet 2017.

Par ailleurs, le permis a été obtenu pour le projet emblématique « Bulwary Książęce » au cœur de Wrocław. Les travaux ont commencé au mois d'août 2016. 69 appartements sur les



175 logements de la première phase ont déjà été vendus. La demande de permis a été introduite en fin d'année pour la deuxième phase (189 appartements + surfaces commerciales).

Enfin, BPI Polska a acquis un site à Varsovie pour le développement du projet « Barska » : un immeuble résidentiel de 57 appartements de luxe. Parallèlement à la gestion et à la commercialisation des projets en cours, l'entreprise mettra l'accent en 2017 sur la recherche de nouvelles acquisitions.

### BPI POLSKA

## La Pologne, au bord de l'eau

Quatrième ville de Pologne, Wrocław est traversée par la rivière Odra. C'est entre deux bras de celle-ci, sur une île, à un jet de pierre du centre historique, que BPI Polska a lancé un grand projet immobilier combinant espaces commerciaux et résidentiels. La conception, confiée au bureau d'architecture français SUD, met en valeur la proximité de la rivière, avec un design contemporain et dynamique.

Le permis de construire pour la première phase (174 appartements) a été obtenu en mars 2016. BPI Polska a lancé les ventes en mai 2016. Le masterplan de la deuxième phase a également été obtenu, ce qui signifie un grand succès pour l'équipe. Le terrain fait un hectare sur lequel BPI Polska construit en 2 phases 22.000 m<sup>2</sup> : 4.600 m<sup>2</sup> de commerces et le restant en résidentiel. Ceci représente plus au moins 320 appartements. Une première pour CFE dans la ville qu'on surnomme la 'Silicon Valley' polonaise, promise à un rayonnement européen dans les années à venir.

**Responsable de l'édition**

Ann Vansumere

Tél. : +32.2.661.13.97

ann\_vansumere@cfe.be

**Copyright des photos et montages, par ordre alphabétique :**

CFE Polska

DEME

Dyod

Jonas Roosens

PETITDIDIERPRIoux ARCHITECTES

Philippe van Gelooven

Studio Wasabi

Tom D'Haenens

Yann Bertrand

Yvan Glavie

**Conception et réalisation :**

Concerto Communication Agency

Rue Washington 65

1050 Bruxelles

Des traductions de ce rapport sont disponibles en néerlandais et en anglais.

En cas de différences entre les versions, le texte français prime.



# Le Rapport

Financier 2016

Ensemble,  
nous travaillons  
à l'avenir



Dragage, construction maritime et environnement / Contracting / Promotion immobilière

# Chiffres clés



## Données état consolidé du résultat global

EN MILLIONS D'EUROS	IFRS					
	2012	2013	2013 PRO FORMA DEME À 100%	2014	2015	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	1.898,3	2.267,3	3.346,1	3.510,5	3.239,4	2.797,1
<b>EBITDA <sup>(3)</sup></b>	199,1	213,2	460,9	479,5	504,9	465,9
<b>Résultat opérationnel (EBIT) <sup>(1)</sup></b>	81,2	67,2	166,4	240,5	265,7	226,8
<b>Résultat avant impôts <sup>(1)</sup></b>	52,5	28,0	110,2	224,8	233,1	202,8
<b>Résultat net part du groupe <sup>(1)</sup></b>	49,4	7,9	61,7	159,9	175,0	168,4
<b>Résultat net part du groupe <sup>(2)</sup></b>	49,4	-81,2	-27,4	159,9	175,0	168,4
<b>Capitaux propres part du groupe</b>	524,6	1.193,2	1.193,2	1.313,6	1.423,3	1.521,6
<b>Endettement financier net</b>	400,0	781,4	614,1	188,1	322,7	213,1

<sup>(1)</sup> avant écritures spécifiques propres à l'augmentation de capital et au traitement du goodwill issu de l'intégration de 50 % des titres de DEME au 24 décembre 2013, objets de l'apport et de l'augmentation de capital.

<sup>(2)</sup> après écritures spécifiques propres à l'augmentation de capital et au traitement du goodwill issu de l'intégration de 50 % des titres de DEME.

<sup>(3)</sup> EBITDA : EBIT + amortissements et dépréciations + autres éléments non cash (sous le référentiel IFRS)

La définition de l'EBITDA a été modifiée comme suit à partir de 2014 (y compris pour retraitement des chiffres comparatifs 2013) : résultat opérationnel sur activité + amortissements et dépréciations + autres éléments non cash. Contrairement au résultat opérationnel (EBIT), le résultat opérationnel sur activité ne prend pas en considération la part dans le résultat des entreprises associées et partenariats.

## Ratios

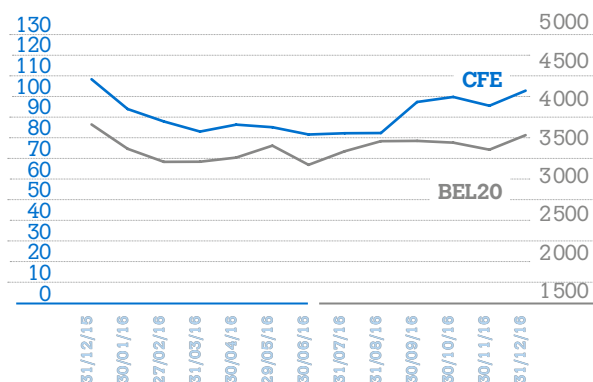
	IFRS						
	2012 <sup>(*)</sup>	2013 (PUBLIÉ) <sup>(**)</sup>	2013 DEME 50 % <sup>(**)</sup>	2013 PRO FORMA DEME 100 % <sup>(**)</sup>	2014	2015	2016
EBIT/ chiffre d'affaires	4,3 %	3,0 %	1,7 %	5,0 %	6,9 %	8,2 %	8,1 %
EBITDA / chiffre d'affaires	10,5 %	9,4 %	-1,0 %	13,8 %	13,7 %	15,6 %	16,7 %
Résultat net part du groupe / chiffre d'affaires	2,6 %	0,3 %	0,8 %	1,8 %	4,6 %	5,4 %	6,0 %
Résultat net part du groupe / capitaux propres part du groupe	9,9 %	1,5 %	1,5 %	11,8 %	13,4 %	13,3 %	11,8 %

<sup>(\*)</sup> montants retraités conformément au changement de méthode comptable suite à l'application de l'IAS 19 amendé.

<sup>(\*\*)</sup> avant écritures spécifiques propres à l'augmentation de capital et au traitement du goodwill issu de l'intégration de 50 % des titres de DEME, objets de l'apport et de l'augmentation de capital, et retraités conformément au changement de méthode comptable suite à l'application de l'IFRS 10 et 11.

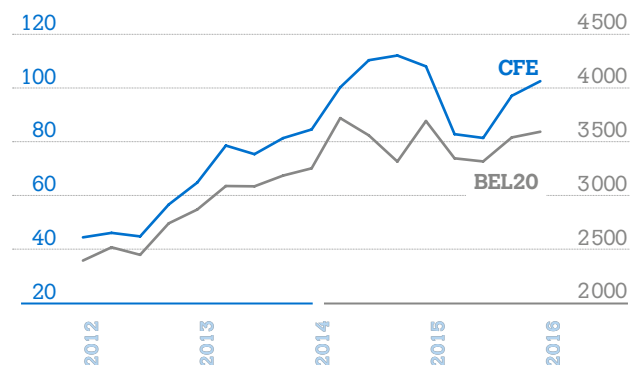
## Évolution comparée du cours CFE par rapport à l'indice BEL20

Pour l'année 2016



## Évolution comparée du cours CFE par rapport à l'indice BEL20

Depuis cinq ans (au 31/12/2016)



## Données en EUR par action

	2012 <sup>(*)</sup>	2013 <sup>(**)</sup>	2014	2015	2016
Nombre d'actions au 31/12	13.092.260	25.314.482	25.314.482	25.314.482	25.314.482
Résultat opérationnel (EBIT)	6,22	N/A **	9,5	10,5	9,0
Résultat net part du groupe	3,75	N/A **	6,32	6,9	6,7
Dividende brut	1,15	1,15	2,00	2,40	2,15
Dividende net	0,8625	0,8625	1,50	1,752	1,505
Capitaux propres	40,1	47,1	52,2	56,7	60,7

(\*) Montants retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application de l'IAS 19 amendé.

(\*\*) Montants non pertinents suite au changement de périmètre et aux écritures propres à l'augmentation de capital et au traitement du goodwill

## La bourse

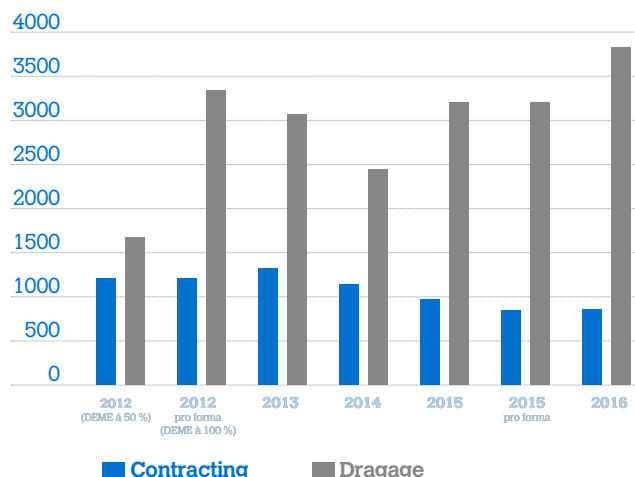
		2012	2013	2014	2015	2016
Cours extrême minimum	EUR	36,25	41,00	62,80	83,0	75,15
Cours extrême maximum	EUR	49,49	66,64	89,70	127,7	108,25
Cours de clôture de l'exercice	EUR	43,84	64,76	85,02	109,1	103,5
Volume moyen par jour	NOMBRE TITRES	11.672	14.628	15.015	16.128	14.390
Capitalisation boursière au 31/12	MIO EUR	573,96	1.639,4	2.152,2	2.761,8	2.618,8



# DONNÉES PAR MÉTIER

## Évolution du carnet de commandes

EN MILLIONS €



Au cours du second semestre 2015, les activités de multitechnique, de Rail infra & Utility Networks et de bâtiment en Belgique, Luxembourg, Pologne et Tunisie ont été repositionnées sous CFE Contracting SA, société tête du pôle et filiale à 100% de CFE SA. Cette réorganisation interne s'accompagne d'une modification du périmètre du segment Contracting à compter du 1er janvier 2016. Celui-ci se limite exclusivement aux activités réalisées par CFE Contracting SA et ses filiales.

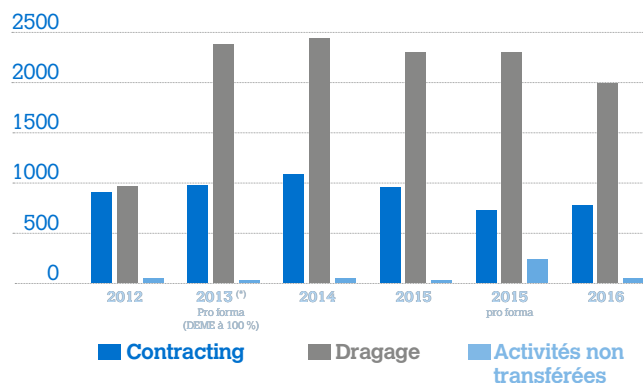
En plus des activités propres à une holding, les activités non transférées regroupent également:

- des participations dans Rent-A-Port, Green Offshore et dans deux contrats de type Design Build Finance and Maintenance en Belgique ;
- les activités de contracting non-transférées à CFE Contracting SA et à DEME dont plusieurs projets de génie civil en Belgique et de bâtiments en Afrique (hors Tunisie) et en Europe Centrale (hors Pologne).

La colonne 2015 Pro Forma présente les informations en tenant compte de cette nouvelle structure.

## Évolution du chiffre d'affaires

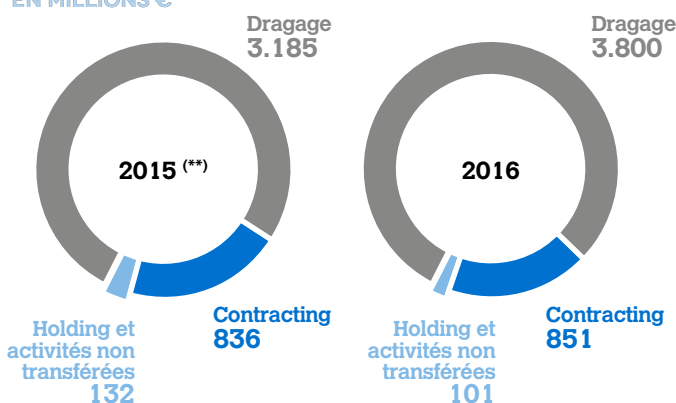
EN MILLIONS €



(\*) montants retraités conformément au changement de méthode comptable suite à l'application de l'IFRS 10 et de l'IFRS 11.

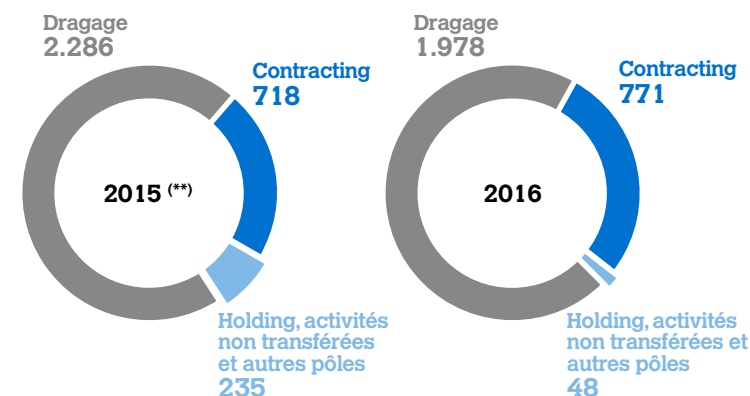
## Répartition du carnet de commandes

EN MILLIONS €

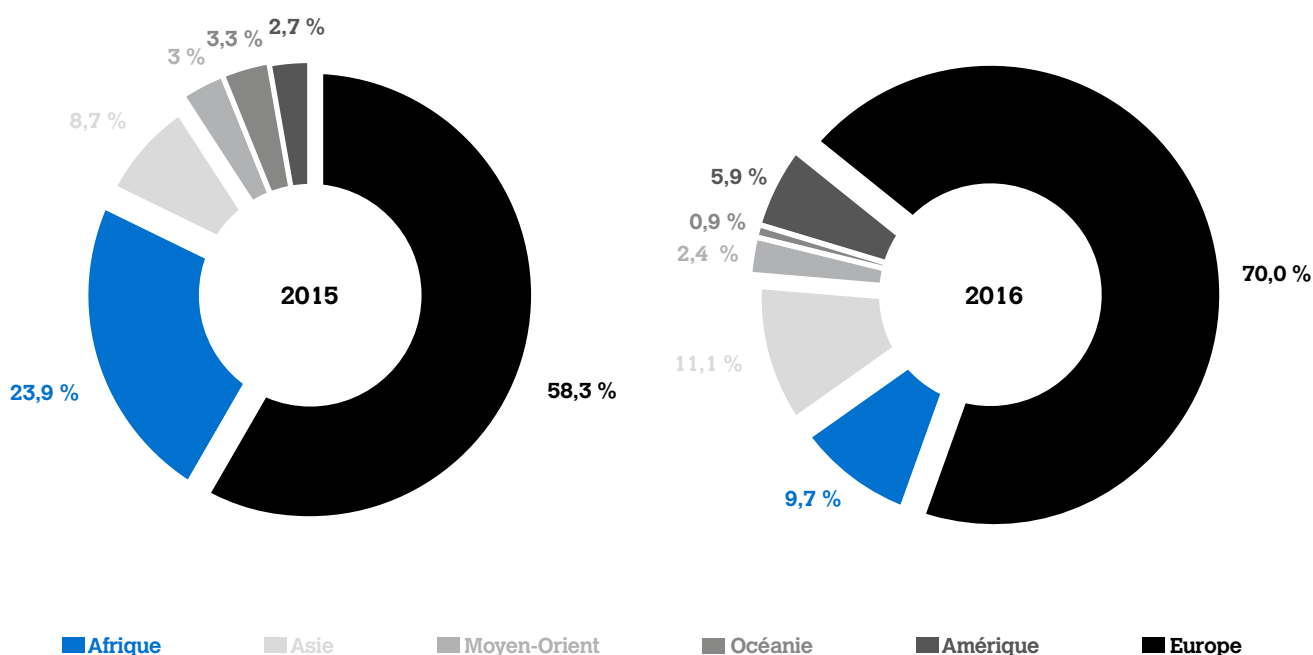


## Répartition du chiffre d'affaires

EN MILLIONS €



## Répartition des activités du groupe CFE par zone géographique



## Évolution du résultat opérationnel (EBIT)<sup>(\*)</sup>

EN MILLIONS €

	CONTRACTING	PROMOTION IMMOBILIÈRE	DRAGAGE	AUTRES PÔLES ET HOLDING	TOTAL
2012	5	10,4	69,1	-3,3	81,2
2013 (publié)	-29,5	3,8	105,1	-12,2	67,2
2013 Pro forma DEME à 100 % (**)	-29,5	3,7	202,2	-10,0	166,4
2014	-7,5	7,1	241,2	-0,3	240,5
2015	-34,9	7,7	298,2	-5,3	265,7
2015 Pro forma (***)	7,5	7,7	298,2	-47,7	265,7
2016	20,0	4,3	207,4	-4,9	226,8

(\*) y compris résultats des sociétés associées et partenariats.

(\*\*) montants retraités conformément au changement de méthode comptable suite à l'application de l'IFRS 10 et de l'IFRS 11.

(\*\*\*) montants retraités suivant à la nouvelle organisation interne d'application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016

Le pôle Contracting intègre les divisions Construction, Multitechnique et Rail infra & Utility Networks.



# Rapport de gestion du conseil d'administration





# Table des matières

9	<b>A. Rapport sur les comptes de l'exercice</b>
9	1. Chiffres clés 2016
10	2. Analyse par pôle de l'activité
16	3. Synthèse des résultats
20	4. Rémunération du capital
20	<b>B. Déclaration de gouvernement d'entreprise</b>
20	1. Gouvernance d'entreprise
20	2. Composition du conseil d'administration
29	3. Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités
31	4. L'actionnariat
33	5. Contrôle interne
40	6. Appréciation des mesures prises par la société dans le cadre de la directive relative aux opérations d'initiés et les manipulations de marché
40	7. Transactions et autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et managers exécutifs
40	8. Convention d'assistance
40	9. Contrôle de l'entreprise
41	<b>C. Rapport de rémunération</b>
41	1. La rémunération des membres du conseil d'administration et de ses comités
42	2. La direction de CFE
42	3. La rémunération des membres de la direction de CFE
43	4. Indemnité de départ
44	5. Rémunération variable des membres de la direction de CFE
44	6. Information sur le droit de recouvrement de la rémunération variable attribuée sur la base d'informations financières erronées de la part des membres de la direction de CFE
44	<b>D. Politique d'assurance</b>
44	<b>E. Rapports spéciaux</b>
44	<b>F. Offre publique d'acquisition</b>
44	<b>G. Acquisitions et cessions</b>
44	<b>H. Création de succursales</b>
45	<b>I. Éléments postérieurs à la clôture</b>
45	<b>J. Recherche et développement</b>
45	<b>K. Information sur les tendances</b>
45	<b>L. Comité d'audit</b>
45	<b>M. Convocation de l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017</b>

# A. Rapport sur les comptes de l'exercice

Le 23 février 2017, le conseil d'administration de CFE s'est réuni pour arrêter les comptes annuels au 31 décembre 2016 qui seront soumis à la prochaine assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2017.

## 1. Chiffres clés 2016

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015	VARIATION 2016/2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2.797,1</b>	<b>3.239,4</b>	<b>-13,7 %</b>
<b>Capacité d'autofinancement <sup>(*)</sup> (EBITDA)</b>	<b>465,9</b>	<b>504,9</b>	<b>-7,7 %</b>
En % du chiffre d'affaires	16,7 %	15,6 %	
<b>Résultat opérationnel sur activités <sup>(*)</sup></b>	<b>227,6</b>	<b>228,9</b>	<b>-0,6 %</b>
En % du chiffre d'affaires	8,1 %	7,1 %	
<b>Résultat opérationnel <sup>(*)</sup> (EBIT)</b>	<b>226,8</b>	<b>265,7</b>	<b>-14,6 %</b>
EBIT en % du chiffre d'affaires	8,1 %	8,2 %	
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>168,4</b>	<b>175,0</b>	<b>-3,8 %</b>
En % du chiffre d'affaires	6,0 %	5,4 %	
<b>Résultat net part du groupe par action (en euros)</b>	<b>6,65</b>	<b>6,91</b>	<b>-3,8 %</b>
<b>Dividende <sup>(**)</sup></b>	<b>2,15</b>	<b>2,40</b>	<b>-10,4 %</b>

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

<sup>(\*\*)</sup> Montant qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017.

<b>Fonds propres part du groupe</b>	<b>1.521,6</b>	<b>1.423,3</b>	<b>6,9 %</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>213,1</b>	<b>322,7</b>	<b>-34,0 %</b>
<b>Carnet de commandes</b>	<b>4.756,7</b>	<b>4.160,3</b>	<b>14,3 %</b>

## Exposé général

Le Groupe CFE a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 2.797,1 millions d'euros, en repli de 13,7 %. Cette baisse avait été anticipée chez DEME qui avait connu une forte activité en 2015.

Grâce à la réduction sensible des pertes opérationnelles des activités non transférées de CFE SA et aux bonnes performances de DEME, la marge EBITDA progresse de 1,1 % pour atteindre 16,7 %.

Le résultat net part du groupe s'établit à 168,4 millions d'euros, en légère baisse par rapport à l'année exceptionnelle que fut 2015.

Les fonds propres part du groupe progressent de 98,3 millions d'euros malgré le versement d'un dividende de 60,75 millions d'euros au titre de l'exercice 2015. Pour la première fois dans l'histoire de CFE, ses fonds propres consolidés dépassent la barre symbolique de 1,5 milliard d'euros.

Compte tenu du report de certains acomptes relatifs aux navires en cours de construction et de la bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement, l'endettement financier net baisse de 34,0 % pour atteindre 213,1 millions d'euros.

Le carnet de commandes atteint un niveau record de 4,76 milliards d'euros, favorablement influencé par la prise de commandes très soutenue chez DEME.



## 2. Analyse par pôle de l'activité

### Pôle Dragage et Environnement

#### Chiffres clés (\*)

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015	VARIATION 2016/2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1.978,2</b>	<b>2.286,1</b>	<b>-13,5 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>447,4</b>	<b>489,2</b>	<b>-8,5 %</b>
<b>Résultat opérationnel (**)</b>	<b>207,4</b>	<b>298,2</b>	<b>-30,4 %</b>
<b>Résultat net part du groupe (**)</b>	<b>155,4</b>	<b>201,3</b>	<b>-22,8 %</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>155,0</b>	<b>275,0</b>	<b>-43,6 %</b>
<b>Carnet de commandes</b>	<b>3.800,0</b>	<b>3.185,0</b>	<b>+19,3 %</b>

(\*) Y compris montants retraités conformément 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.

#### Chiffres clés suivant l'approche économique

Les chiffres clés repris ci-dessous sont présentés suivant l'approche économique consistant à consolider proportionnellement les sociétés contrôlées conjointement (règles comptables d'application avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014).

EN MILLIONS D'EUROS (HORS RETRAITEMENTS DEME)	2016	2015	VARIATION 2016/2015
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>1.978,2</b>	<b>2.351,0</b>	<b>-15,9 %</b>
<b>EBITDA (*)</b>	<b>450,1</b>	<b>558,4</b>	<b>-19,4 %</b>
<b>Résultat opérationnel sur activité (*)</b>	<b>217,6</b>	<b>318,4</b>	<b>-31,7 %</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>155,3</b>	<b>199,2</b>	<b>-22,0 %</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>154,6</b>	<b>266,7</b>	<b>-42,0 %</b>
<b>Carnet de commandes</b>	<b>3.800,0</b>	<b>3.185,0</b>	<b>+19,3 %</b>

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

#### Chiffre d'affaires (approche économique)

Le chiffre d'affaires de DEME s'élève à 1.978,2 millions d'euros, en baisse de 15,9 % par rapport à 2015. L'exercice précédent avait été marqué par une activité exceptionnelle notamment en Afrique avec le projet d'élargissement et d'approfondissement du Canal de Suez.

Au cours de l'exercice sous revue, DEME a poursuivi la réalisation de ses deux projets importants à Singapour : l'extension de l'île de Jurong (JIWE) et le projet Tuas Terminal – phase 1 (TTP1).

Dredging International, filiale de DEME, a repris du service au Panama en réalisant les travaux d'élargissement et d'approfondissement du chenal d'accès du canal, côté Pacifique.

L'année 2016 fut une année exceptionnelle pour GeoSea, la filiale de DEME spécialisée dans le génie maritime offshore. En Grande-Bretagne, le projet Race Bank (transport et installation de 91 fondations d'éoliennes) se finalise alors que GeoSea a installé avec succès fin décembre la première fondation des 56 turbines du parc éolien Galloper, situé à 27 km au large de la côte du Suffolk (contrat EPCI). En Allemagne, la production des 66 fondations d'éoliennes pour le projet Merkur (contrat EPCI) progresse conformément au planning.

## Évolution de l'activité par métier (approche économique)

EN %	2016	2015
Capital dredging	34 %	48 %
Maintenance dredging	12 %	11 %
Fallpipe et landfalls	7 %	9 %
Environment	10 %	9 %
Civil works	3 %	0 %
Marine works	34 %	23 %
<b>Total</b>	<b>1.978,2</b>	<b>2.351,0</b>

## Évolution de l'activité par zone géographique (approche économique)

EN %	2016	2015
Europe (EU)	56 %	33 %
Europe (non EU)	4 %	10 %
Afrique	12 %	30 %
Amériques	8 %	4 %
Asie et Océanie	13 %	12 %
Moyen-Orient	3 %	7 %
Inde et Pakistan	4 %	4 %
<b>Total</b>	<b>1.978,2</b>	<b>2.351,0</b>

## EBITDA et résultat opérationnel (approche économique)

La baisse du chiffre d'affaires a logiquement pesé sur l'EBITDA et le résultat opérationnel qui s'inscrivent en baisse par rapport à 2015. Néanmoins, il est à souligner que la marge EBITDA, qui s'élève à 22,8 % du chiffre d'affaires, demeure à un niveau largement supérieur à la moyenne historique.

Pour rappel, l'exercice 2015 avait été marqué par des résultats exceptionnels générés par le projet d'élargissement du Canal de Suez et par la finalisation d'importants chantiers.

## Carnet de commandes

Le carnet de commandes (3.800 millions d'euros au 31 décembre 2016) affiche une progression de 19,3 % par rapport à 2015, lui-même en hausse de 31,6 % par rapport à fin 2014.

Ce niveau historiquement élevé du carnet de commandes tient aux succès commerciaux que DEME a réussi à engranger : la prise de commandes s'élève à 2.593,3 millions d'euros en 2016.

Parmi les principales commandes qui ont été reprises dans le carnet en 2016, nous pouvons citer :

- Le contrat EPCI pour le parc éolien Merkur en Allemagne.
- Le contrat EPCI pour le parc éolien Rentel en Belgique situé à 40 km des côtes belges et portant sur 42 fondations d'éoliennes et la pose des câbles intra-champ.
- La conception et l'installation des câbles électriques pour le plus grand parc éolien du monde situé au large des côtes du

Yorkshire au Royaume-Uni (projet Hornsea One). Les travaux seront réalisés par Tideway, filiale de DEME, spécialisée dans la pose et la protection des câbles et pipelines sous-marins.

- Le renouvellement du contrat d'entretien de l'Escaut pour une durée de cinq ans.

Par ailleurs, comme cela avait été communiqué précédemment, deux commandes significatives obtenues en 2016 ne sont pas encore prises en compte dans le carnet. Il s'agit :

- Du contrat EPCI pour le parc éolien Hohe See, situé à 90 km de l'île allemande de Borkum, en mer du Nord. La commande porte sur 77 mono-pieux et pièces de transition. Le projet sera repris dans le carnet de commandes en février 2017 étant donné que le bouclage financier est intervenu.
- La conception et la construction du plus grand tunnel routier du monde (18 km), le Fehmarnbelt link qui reliera le Danemark à l'Allemagne. Les travaux d'une valeur estimée à 700 millions d'euros ne débiteront qu'après l'obtention, côté allemand, des autorisations de bâtir nécessaires à la réalisation de l'ouvrage.

Enfin, depuis le début de l'année 2017, DEME a engrangé plusieurs commandes importantes dont notamment de nouveaux contrats de dragage en Inde et aux Maldives et le contrat DBM pour la conception, la réalisation et la maintenance pendant 15 ans du premier tronçon de la RijnlandRoute aux Pays-Bas. Le projet, qui sera réalisé par DIMCO (filiale de DEME spécialisée dans les travaux de génie civil) et ses partenaires, porte sur la réalisation d'un tunnel foré de 2,2 km, la construction d'une nouvelle route de 4 km et l'élargissement de 12 km d'autoroute.



## Investissements et endettement financier net

Les investissements de DEME sont de deux ordres : d'une part, ceux liés à la mise à niveau et au renouvellement de la flotte et d'autre part ceux liés aux activités de DEME Concessions.

### Investissements liés à la flotte

Les investissements de l'exercice s'élèvent à 194,7 millions suivant l'approche économique. Ce faible niveau d'investissement s'explique par le report de certains acomptes relatifs aux navires en construction.

Pour rappel, DEME avait lancé en 2015 la construction de six navires, à savoir :

- le navire jack-up autopropulsé Apollo
- le navire multifonctions Living Stone
- le bateau grue Gulliver (en partenariat)
- la drague aspiratrice en marche, Scheldt River (8.000 m<sup>3</sup>)
- la drague aspiratrice en marche, Minerva (3.500 m<sup>3</sup>)
- la drague aspiratrice en marche, Bonny River (15.000 m<sup>3</sup>)

Ces navires viendront progressivement renforcer la flotte de DEME à partir de 2017.

En février 2017, DEME a confirmé la commande de deux navires supplémentaires pour un budget global d'environ 500 millions d'euros

- « SPARTACUS », une drague à désagréateur d'une puissance totale de 44.180 kW ; elle sera la plus puissante et la plus avancée au monde dans sa catégorie et sera particulièrement adaptée aux travaux de dragage en terrain rocheux et dans les sols les plus durs, y compris en haute mer (« Smart Mega Cutter Suction Dredger »).

- « ORION », un bateau-grue à positionnement dynamique et d'une puissance totale 44.180 kW ; sa capacité de levage de 3.000 tonnes à plus de 50 m permettra son déploiement pour les travaux de construction en pleine mer, tels que la construction des plus grands parcs éoliens offshore, la prestation de services offshore pour des clients des secteurs gazier et pétrolier et le démantèlement d'anciennes structures en mer.

### Investissements et désinvestissements de DEME Concessions

Au cours de l'exercice, DEME, au travers de sa filiale DEME Concessions, a injecté sa quote-part dans les fonds propres et quasi-fonds propres des sociétés concessionnaires de deux parcs éoliens off-shore : Merkur en Allemagne (participation de 12,5 %) et Rentel en Belgique (participation de 18,9 %). Il est à souligner que CFE détient également une participation de 6,25 % dans Rentel, au travers de sa filiale à 50 %, Green Offshore.

L'amélioration du besoin en fonds de roulement grâce, entre autres, à l'encaissement de nouvelles avances combinée à un niveau d'investissements relativement faible et de solides cash flows d'exploitation a contribué à la forte diminution de l'endettement financier net de DEME. Celui-ci s'élève à 154,6 millions d'euros (approche économique), en baisse de 112,1 millions d'euros. Compte tenu des investissements prévus en 2017, l'endettement financier net de DEME va croître au cours du prochain exercice.

## Pôle Contracting

### Chiffres clés

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015 <sup>(*)</sup>	VARIATION 2016/2015
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>770,5</b>	<b>718,9</b>	<b>7,2 %</b>
<b>Résultat opérationnel (**)</b>	<b>20,0</b>	<b>7,5</b>	<b>166,7 %</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>10,4</b>	<b>9,7</b>	<b>7,2 %</b>
<b>Trésorerie Nette</b>	<b>92,0</b>	<b>74,8</b>	<b>23,0 %</b>
<b>Carnet de commandes</b>	<b>850,5</b>	<b>836,3</b>	<b>1,7 %</b>

<sup>(\*)</sup> Chiffres pro forma suivant la nouvelle définition du segment d'application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016

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

## Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'élève à 770,5 millions d'euros en hausse de 7,2 %.

En Belgique, l'activité de construction est en léger repli dans un marché compétitif.

Au cours du troisième trimestre, le centre commercial Docks (Bruxelles) a été livré en avance sur le planning. En Flandre, le gros œuvre de l'hôpital AZ Sint-Maarten (Malines) est achevé et les parachèvements ont démarré alors que plusieurs « Ecoles de Demain » ont été livrées.

Les filiales luxembourgeoises et polonaises ont connu une hausse sensible de leur chiffre d'affaires, portées par une conjoncture favorable.

L'activité de la division Multitechnique a bénéficié de la forte croissance de VMA qui a multiplié les projets tant en Belgique qu'à l'étranger.

2016 est une année de transition pour la division Rail infra & Utility networks avant la montée en puissance, dès 2017, du projet ETCS niveau 2 (système automatique de freinage des trains).

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015 <sup>(*)</sup>	VARIATION EN %
<b>Construction</b>	<b>548,5</b>	<b>516,9</b>	<b>6,1 %</b>
<i>Bâtiment Belgique</i>	405,6	419,1	-3,2 %
<i>Bâtiment International (**)</i>	142,9	97,8	46,1 %
<b>Multitechnique</b>	<b>159,2</b>	<b>140,5</b>	<b>13,3 %</b>
<b>Rail Infra &amp; Utility Networks</b>	<b>62,8</b>	<b>61,5</b>	<b>2,1 %</b>
<b>Total Contracting</b>	<b>770,5</b>	<b>718,9</b>	<b>7,2 %</b>

(\*) Chiffres pro forma suivant la nouvelle définition du segment d'application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016

(\*\*) Exclusivement Luxembourg, Pologne et Tunisie

## Résultat opérationnel

Malgré certaines contre-performances dans un nombre limité de filiales, le résultat opérationnel du pôle affiche une forte progression : il s'élève à 20,0 millions d'euros contre 7,5 millions d'euros en 2015.

Contrairement à 2015, la division Construction contribue positivement au résultat opérationnel du Contracting grâce au

redressement de CFE Bâtiment Brabant Wallonie et aux bonnes performances de CFE Bouw Vlaanderen, CFE Polska et CLE au Luxembourg. Les efforts en matière d'excellence opérationnelle et de sélectivité des projets commencent à porter leurs fruits.

En Multitechnique, il est à souligner les excellents résultats de VMA alors que la division HVAC a dû faire face à plusieurs chantiers très difficiles qui ont été livrés en 2016.

## Carnet de commandes

EN MILLIONS D'EUROS	31 DÉCEMBRE 2016	31 DÉCEMBRE 2015 <sup>(*)</sup>	VARIATION EN %
<b>Construction</b>	<b>648,7</b>	<b>671,2</b>	<b>-3,4 %</b>
<i>Bâtiment Belgique</i>	505,0	494,7	2,1 %
<i>Bâtiment International (**)</i>	143,7	176,5	-18,6 %
<b>Multitechnique</b>	<b>143,4</b>	<b>115,9</b>	<b>23,7 %</b>
<b>Rail Infra &amp; Utility Networks</b>	<b>58,4</b>	<b>49,2</b>	<b>18,7 %</b>
<b>Total Contracting</b>	<b>850,5</b>	<b>836,3</b>	<b>1,7 %</b>

(\*) Chiffres pro forma suivant la nouvelle définition du segment d'application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

(\*\*) Exclusivement Luxembourg, Pologne et Tunisie.



Le carnet de commandes progresse légèrement pour atteindre 850,5 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le carnet de la division Bâtiment en Belgique se maintient à un niveau élevé grâce notamment à l'obtention du projet ZNA (nouvel hôpital à Anvers réalisé en partenariat), du dépôt de la STIB à Anderlecht (région bruxelloise), de plusieurs immeubles résidentiels à Anderlecht sur le site de Erasmus Gardens pour le compte de BPI.

Le carnet de commandes de CLE (Luxembourg) et CFE Polska est en repli par rapport à 2015 étant donné le très haut niveau d'activité de 2016. Compte tenu de commandes qui devraient se concrétiser prochainement, les perspectives restent favorables pour ces deux filiales.

La prise de commandes a été par contre soutenue en Multitechnique et Rail infra & Utility networks en

particulier chez VMA qui a décroché sa première commande aux États-Unis.

## Trésorerie

La trésorerie nette du pôle s'élève à 92 millions d'euros au 31 décembre 2016, en progression de 23 %. L'amélioration s'explique par les cash flows opérationnels générés par les entités du Contracting alors que le besoin en fonds de roulement est resté stable.

## Organisation du Cluster Electro

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, les filiales VMA West, Vanderhoydonks et Nizet sont, d'un point de vue opérationnel, intégrées à VMA.

## Pôle Promotion Immobilière

### Chiffres clés

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015	VARIATION 2016/2015
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>12,1</b>	<b>27,2</b>	<b>-55,5 %</b>
<b>Résultat opérationnel (*)</b>	<b>4,3</b>	<b>7,7</b>	<b>-44,2 %</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>1,4</b>	<b>7,0</b>	<b>-80,0 %</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>87,6</b>	<b>90,3</b>	<b>-3,1 %</b>
<b>Carnet de commandes</b>	<b>5,0</b>	<b>6,7</b>	<b>-25,4 %</b>

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

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

EN MILLIONS D'EUROS	31 DÉCEMBRE 2016	31 DÉCEMBRE 2015
Projets construits non vendus	17	14
Projets en cours de construction	35	34
Projets à l'étude	78	71
<b>Total de l'encours</b>	<b>130</b>	<b>119</b>

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

## Nouveaux développements

Au cours de l'exercice, plusieurs acquisitions foncières ont été menées à bien tant en Pologne (projet résidentiel « Barska » à Varsovie totalisant 3.500 m<sup>2</sup>) qu'en Belgique où BPI va développer le projet résidentiel « Joyeuse Entrée » situé dans le quartier européen de Bruxelles (5.400 m<sup>2</sup>).

En 2020, lorsque les conditions suspensives auront été levées, BPI réalisera, en partenariat, le redéveloppement du siège actuel d'Allianz situé au cœur de Bruxelles. Il s'agit d'un projet mixte de 55.000 m<sup>2</sup>.

Au Luxembourg, BPI a emporté l'appel d'offres lancé par le fonds du Kirchberg et portant sur le développement et la commercialisation d'une centaine d'unités de logement à prix modérés (projet Kiem).

## Commercialisation

En Belgique, BPI a poursuivi avec succès le développement et la commercialisation de ses trois principaux projets à savoir Erasmus Gardens à Anderlecht, Ernest à Ixelles et Oosteroever à Ostende.

Au Luxembourg, la construction de l'immeuble Kons entre dans sa phase finale: la livraison et la cession à l'investisseur institutionnel est programmée en mars 2017.

En Pologne, la troisième phase du projet Ocean Four a été livrée en fin d'exercice alors que la phase 4 devrait se terminer à la mi-2017. Quasiment l'entièreté des appartements ont trouvé preneurs. A Varsovie et à Wrocław, les deux projets résidentiels en cours de construction se poursuivent conformément aux attentes.

## Projets à l'étude

Les permis d'urbanisme de trois immeubles résidentiels sur le site des Hauts-Prés à Uccle ainsi que ceux relatifs à la deuxième phase du projet Ernest à Ixelles (The Park) ont été obtenus. La commercialisation et la construction de ces deux projets devraient démarrer en 2017.

## Holding, activités non transférées et éliminations interpôles

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015 <sup>(*)</sup>	VARIATION 2016/2015
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>36,3</b>	<b>207,2</b>	<b>-82,5 %</b>
<b>Résultat opérationnel (**)</b>	<b>-4,9</b>	<b>-47,8</b>	<b>NS</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>1,2</b>	<b>-43,0</b>	<b>NS</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>62,4</b>	<b>33,4</b>	<b>86,8 %</b>
<b>Carnet de commandes</b>	<b>101,2</b>	<b>132,3</b>	<b>-23,5 %</b>

(\*) Chiffres pro forma suivant la nouvelle définition du segment d'application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016

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

## Chiffres d'affaires

Le chiffre d'affaires se compose de 60,3 millions d'euros pour les activités non transférées de CFE SA (229,0 millions d'euros en 2015) et de -24,0 millions d'euros d'éliminations interpôles.

La baisse substantielle du chiffre d'affaires s'explique d'une part, par le transfert des activités de génie civil maritime à DEME à la fin de l'exercice 2015 et d'autre part, par une activité extrêmement réduite en Afrique suite à la livraison en 2015 de plusieurs grands projets, notamment en Algérie et au Tchad.

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel (-4,9 millions d'euros) a été négativement impacté par la reconnaissance de pertes additionnelles sur le projet des abords de la gare de Malines et sur le projet de la station d'épuration de Bruxelles-Sud dont la première des trois phases s'est achevée en juillet 2016. Il doit être souligné qu'au cours du second semestre 2016, un accord transactionnel a été conclu avec le client quant aux délais d'exécution, décomptes et revendications des deux premières phases du projet de la station d'épuration de Bruxelles-Sud.

Par ailleurs en fin d'exercice, CFE a pu finaliser le chantier de la tour Eko-Tower à Lagos au Nigeria et obtenir les décomptes définitifs de plusieurs anciens projets de bâtiments en Belgique dont notamment les projets des Ecoles d'Eupen et du CPAS de Bruxelles. Ces éléments ont favorablement influencé le résultat du pôle.

Rent-A-Port, filiale à 45 % de CFE, a réalisé une année satisfaisante grâce à la contribution positive de ses activités au Vietnam.

## Encours immobilier et endettement financier net

L'encours immobilier s'élève à 130 millions d'euros au 31 décembre 2016, en hausse de 11 millions d'euros alors que l'endettement financier net du pôle atteint 87,6 millions d'euros.

## Résultat net

En l'absence de transactions significatives au cours de l'exercice, le résultat net du pôle s'établit à 1,4 million d'euros (7,0 millions d'euros en 2015).

Outre la poursuite de la cession de terrains industriels dans la zone portuaire de Dinh Vu, Rent-A-Port a réussi, avec ses partenaires, à sécuriser une nouvelle concession portuaire de 1.200 hectares dans la province de Quang Ninh, au Nord du Vietnam.

## Résultat net

Le résultat net du pôle Holding et activités non transférées se redresse de manière spectaculaire pour atteindre + 1,2 million d'euros (par rapport à une perte nette de 43,0 millions d'euros en 2015).

La perte opérationnelle a été compensée par la plus-value de cession de la participation de CFE dans deux sociétés concessionnaires de type Design Build Finance Maintain à savoir 25 % de la société Locorail NV en charge de la maintenance et du financement de la liaison ferroviaire Liefkenshoek à Anvers et 18 % de la société Coentunnel Company BV en charge de la maintenance et du financement du second tunnel autoroutier « Coentunnel » à Amsterdam.

## Risque sur le Tchad

Les négociations se poursuivent avec les autorités tchadiennes quant à la recherche d'une solution de re-financement du solde des créances impayées. Des progrès ont été enregistrés mais rien n'est encore acquis à ce jour.

L'exposition nette de CFE sur ce pays s'élève à 60 millions d'euros.



### 3. Synthèse des résultats

#### 3.A.1. État du résultat global consolidé

EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2.797.085</b>	<b>3.239.406</b>
Produit des activités annexes	85.794	109.005
Achats	-1.504.685	-1.831.454
Rémunérations et charges sociales	-533.200	-547.043
Autres charges opérationnelles	-384.649	-482.581
Dotations aux amortissements	-232.775	-255.312
Dépréciation des goodwill	0	-3.116
<b>Résultat opérationnel sur l'activité</b>	<b>227.570</b>	<b>228.905</b>
Part dans le résultat des entreprises associées et partenariats	-784	36.759
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>226.786</b>	<b>265.664</b>
Coûts de l'endettement financier	-31.521	-31.720
Autres charges et produits financiers	7.567	-869
<b>Résultat financier</b>	<b>-23.954</b>	<b>-32.589</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>202.832</b>	<b>233.075</b>
Impôts sur le résultat	-30.580	-59.051
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>172.252</b>	<b>174.024</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	-3.841	937
<b>Résultat - Part du groupe</b>	<b>168.411</b>	<b>174.961</b>

EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>172.252</b>	<b>174.024</b>
Variations de juste valeur liées aux instruments de couverture	2.230	-6.366
Ecart de conversion	-340	-4.088
Impôts différés	1.143	1.783
<b>Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat net</b>	<b>3.033</b>	<b>-8.671</b>
Réévaluations du passif net au titre des prestations définies	-18.901	-197
Impôts différés	6.510	1.099
<b>Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat net</b>	<b>-12.391</b>	<b>902</b>
<b>Total autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>-9.358</b>	<b>-7.769</b>
<b>Résultat global</b>	<b>162.894</b>	<b>166.255</b>
- part du groupe	159.178	166.489
- part des participations ne donnant pas le contrôle	3.716	-234
Résultat net part du groupe par action (euro) (base et dilué)	6,65	6,91
Résultat global part du groupe par action (euro) (base et dilué)	6,29	6,58

### 3.A.2. État consolidé de la situation financière

EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Immobilisations incorporelles	95.441	97.886
Goodwill	175.169	175.222
Immobilisations corporelles	1.683.304	1.727.679
Entreprises associées et partenariats	141.355	151.377
Autres actifs financiers non courants	153.976	129.501
Instruments dérivés non courants	510	1.381
Autres actifs non courants	23.518	19.280
Actifs d'impôts différés	126.944	103.345
<b>Total actifs non courants</b>	<b>2.400.217</b>	<b>2.405.671</b>
Stocks	94.836	77.946
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	1.160.306	1.192.977
Autres actifs courants	38.430	125.029
Instruments dérivés courants	2.311	8.514
Actifs financiers courants	48	70
Actifs détenus en vue de la vente	19.916	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	612.155	491.952
<b>Total actifs courants</b>	<b>1.928.002</b>	<b>1.896.488</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>4.328.219</b>	<b>4.302.159</b>
Capital	41.330	41.330
Prime d'émission	800.008	800.008
Résultats non distribués	714.527	607.012
Plan de pension à prestations définies	-19.464	-7.448
Réserves liées aux instruments financiers	-7.337	-10.710
Écarts de conversion	-7.505	-6.915
<b>Capitaux propres – Part du groupe CFE</b>	<b>1.521.559</b>	<b>1.423.277</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	14.918	11.123
<b>Capitaux propres</b>	<b>1.536.477</b>	<b>1.434.400</b>
Engagements de retraite et avantages du personnel	51.215	41.054
Provisions	43.085	44.854
Autres passifs non courants	5.645	17.145
Emprunts obligataires	303.537	305.216
Dettes financières	367.147	398.897
Instruments dérivés non courants	18.475	33.359
Passif d'impôts différés	151.970	150.053
<b>Total passifs non courants</b>	<b>941.074</b>	<b>990.578</b>
Provisions courantes	65.113	64.820
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	1.138.288	1.184.886
Passif d'impôts exigibles	69.398	88.215
Dettes financières	154.522	110.558
Instruments dérivés courants	23.515	35.146
Passifs détenus en vue de la vente	6.004	0
Autres passifs courants	393.828	393.556
<b>Total passifs courants</b>	<b>1.850.668</b>	<b>1.877.181</b>
<b>Total des capitaux propres et passifs</b>	<b>4.328.219</b>	<b>4.302.159</b>



### 3.A.3. Commentaires sur l'état consolidé de la situation financière, le flux de trésorerie et les investissements

Les fonds propres de CFE s'élèvent à 1.536,5 millions d'euros contre 1.434,4 millions au 31 décembre 2015.

L'endettement financier net s'élève à 213,1 millions d'euros, en diminution de 109,6 millions d'euros par rapport au 31 décembre

2015. Cet endettement se décompose, d'une part, en un endettement financier à long terme de 821,4 millions d'euros et, d'autre part, d'une trésorerie nette positive de 608,3 millions d'euros.

CFE SA dispose, pour sa part, de lignes de crédits confirmées à moyen terme destinées au financement général de la société à hauteur de 115 millions d'euros, dont 85 millions d'euros ne sont pas utilisés au 31 décembre 2016. Les covenants bancaires sont respectés tant chez CFE que chez DEME.

EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	<b>384.386</b>	<b>334.981</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>	<b>-214.504</b>	<b>-258.879</b>
<b>Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement</b>	<b>-48.467</b>	<b>-288.024</b>
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie	121.415	-211.921
Capitaux propres hors minoritaires à l'ouverture	1.423.277	1.313.627
Capitaux propres hors minoritaires à la clôture	1.521.559	1.423.277
Résultat net part du groupe de l'année	168.411	174.961
ROE	11,8 %	13,3 %

### 3.A.4. État consolidé des variations de capitaux propres pour la période se terminant au 31 décembre 2016

(MILLIERS D'EUROS)	CAPITAL	PRIME D'ÉMISSION	RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS	PLANS DE PENSIONS À PRESTATIONS DÉFINIES	RÉSERVE LIÉE AUX INSTRUMENTS DE COUVERTURE	ÉCARTS DE CONVERSION	CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL
<b>31 Décembre 2015</b>	<b>41.330</b>	<b>800.008</b>	<b>607.012</b>	<b>-7.448</b>	<b>-10.710</b>	<b>-6.915</b>	<b>1.423.277</b>	<b>11.123</b>	<b>1.434.400</b>
<b>Résultat global de la période</b>			<b>168.411</b>	<b>-12.016</b>	<b>3.373</b>	<b>-590</b>	<b>159.178</b>	<b>3.716</b>	<b>162.894</b>
Dividendes payés aux actionnaires			-60.755				-60.755		-60.755
Dividendes des minoritaires								-794	-794
Modification de périmètre			-141				-141	873	732
<b>31 Décembre 2016</b>	<b>41.330</b>	<b>800.008</b>	<b>714.527</b>	<b>-19.464</b>	<b>-7.337</b>	<b>-7.505</b>	<b>1.521.559</b>	<b>14.918</b>	<b>1.536.477</b>

### 3.A.5. Données par action

	31 DÉCEMBRE 2016	31 DÉCEMBRE 2015
<b>Nombre total d'actions</b>	<b>25.314.482</b>	<b>25.314.482</b>
Résultat opérationnel après déduction des charges financières nettes, par action (en euros)	8,01	9,21
<b>Résultat net part du groupe par action</b>	<b>6,65</b>	<b>6,91</b>

### 3.B.1. Résultat CFE SA (suivant normes belges)

(EN MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Chiffre d'affaires	46.911	203.188
Résultat d'exploitation	-8.040	-9.445
Résultat financier net hors charges et produits financiers non récurrents	58.969	66.910
Produits financiers non récurrents	9.487	108.529
Charges financières non récurrentes	-1.541	-41.606
Résultat avant impôts	58.875	124.388
Impôts	-17	-374
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>58.858</b>	<b>124.014</b>

Le chiffre d'affaires de CFE SA est en baisse sensible. Celle-ci s'explique par la cession de la branche d'activité « Bâtiment Flandre » intervenue au 1<sup>er</sup> juillet 2015 et par la diminution de l'activité à l'international et de l'activité en génie civil et en bâtiment en Région bruxelloise.

Le résultat d'exploitation est négativement influencé par les pertes subies sur les projets de génie civil à Bruxelles et en Flandre.

Le résultat financier est principalement composé du dividende versé par DEME au titre de l'exercice 2015.

Les plus-values de cession des sociétés Locorail et Coentunnel Company sont reprises en produits financiers non récurrents. En 2015, le compte de résultats avait été favorablement influencé par les plus-values internes découlant de la réorganisation juridique du groupe.

### 3.B.2. Bilan CFE SA après répartition (suivant normes belges)

(EN MILLIERS D'EUROS)	31 DÉCEMBRE 2016	31 DÉCEMBRE 2015
<b>Actif</b>		
Actifs immobilisés	1.323.520	1.332.944
Actifs circulants	236.408	327.577
<b>Total de l'actif</b>	<b>1.559.928</b>	<b>1.660.521</b>

(EN MILLIERS D'EUROS)	31 DÉCEMBRE 2016	31 DÉCEMBRE 2015
<b>Passif</b>		
Capitaux propres	1.197.582	1.193.150
Provisions pour risques et charges	57.272	58.923
Dettes à plus d'un an	132.580	152.580
Dettes à un an ou plus et comptes de régularisation	172.494	255.868
<b>Total du passif</b>	<b>1.559.928</b>	<b>1.660.521</b>



## 4. Rémunération du capital

Le conseil d'administration de CFE SA propose à l'assemblée générale du 4 mai 2017 un dividende brut par action de 2,15 euros correspondant à 1,505 euro net, soit une distribution de 54.426.136 euros.

## B. Déclaration de gouvernement d'entreprise

### 1. Gouvernance d'entreprise

La société a adopté le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 comme son Code de référence.

La charte de corporate governance de CFE, qui a été établie sur la base de ce Code de référence, peut être consultée sur le site internet de la société [www.cfe.be](http://www.cfe.be).

La charte de corporate governance a été modifiée pour la dernière fois le 23 février 2017. Outre un toilettage du texte, les

modifications ont porté exclusivement sur la partie VII « Règles de conduite en matière de transactions financières » afin de prendre en considération les prescrits du Règlement no 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil sur les abus de marché.

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

### 2. Composition du conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration de CFE 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
Renaud Bentégeat (*)	18.09.2003	2017
Piet Dejonghe (*)	24.12.2013	2017
Luc Bertrand	24.12.2013	2017
John-Eric Bertrand	24.12.2013	2017
Jan Suykens	24.12.2013	2017
Koen Janssen	24.12.2013	2017
Alain Bernard	24.12.2013	2017
Philippe Delusinne	07.05.2009	2020
Christian Labeyrie	06.03.2002	2020
Ciska Servais SPRL représentée par Ciska Servais	03.05.2007	2019
Pas De Mots SPRL représentée par Leen Geirnaerdts (**)	07.10.2016	2017

(\*) Administrateur délégué responsable de la gestion journalière

(\*\*) Leen Geirnaerdts a été, à titre personnel, administrateur du 4 mai 2016 au 6 octobre 2016. Pas de Mots SPRL a été cooptée par le conseil d'administration en date du 7 octobre 2016.

Il sera proposé à l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017 de procéder au renouvellement du mandat d'administrateur de Luc Bertrand, Jan Suykens, Piet Dejonghe, John-Eric Bertrand, Koen Janssen et Alain Bernard pour un terme de quatre années, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2021.

Il sera également proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire de procéder au renouvellement du mandat d'administrateur de Renaud Bentégeat pour un terme de trois ans et à la nomination de Pas De Mots SPRL, ayant pour représentante permanente Leen Geirnaerdts également pour un terme de trois ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale de mai 2020.

## 2.1. Mandats et fonctions des mandataires sociaux

### Administrateurs

Le tableau ci-dessous récapitule les mandats et fonctions des onze administrateurs à la date du 31 décembre 2016.

<b>Luc Bertrand</b>	<b>Président du conseil d'administration</b>
Ackermans & van Haaren Begijnvest, 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 des nominations et des rémunérations	<b>Mandats exercés :</b> a- sociétés cotées : Président du conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren Président du conseil d'administration de Sipef Administrateur d'Atenor Group Administrateur du Groupe Flo b- sociétés non cotées : Président du conseil d'administration de DEME Président du conseil d'administration de Dredging International Président du conseil d'administration de Finaxis Administrateur d'Anfima Administrateur de Baarbeek Administrateur de Banque J. Van Breda & C° Administrateur de Belfimas Administrateur de BOS Administrateur de Delen Investments C.V.A Administrateur de Delen Private Bank Administrateur de DEME Coordination Center Administrateur du Groupe Financière Duval Administrateur du Holding Groupe Duval (FR) Administrateur d'ING Belgium Administrateur de JM Finn & Co (UK) Administrateur de Scaldis Invest c- associations : Président du conseil d'administration de l'Institut de Duve Président de Middelheim Promotors Membre du conseil d'administration du VOKA Membre du conseil d'administration du VOKA VEV Membre du conseil d'administration de l'Institut de Médecine Tropicale Membre du conseil d'administration de la KU Leuven Gérant du Musée Mayer van den Bergh Membre du conseil d'administration de VKW Synergia Membre du conseil général de Vlerick Leuven Gent School

**Renaud Bentégeat**

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

**Administrateur délégué**

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

Il a entamé sa carrière en 1978 dans la société Campenon Bernard. Il a, ensuite, été successivement chef du service juridique, directeur de la communication, directeur administratif et secrétaire général en charge des services juridique, communication, administratif et ressources humaines de la Compagnie générale de bâtiment et de construction (CBC).

De 1998 à 2000, il a été directeur régional bâtiment Ile-de-France de Campenon Bernard SGE, avant d'être nommé directeur général adjoint de VINCI Construction, en charge notamment des filiales du groupe VINCI Construction en Europe centrale et administrateur délégué de Bâtiments et Ponts Construction et Bâtipont Immobilier en Belgique. Depuis 2003, il est administrateur délégué de CFE.

Renaud Bentégeat est officier de l'Ordre de Léopold et Chevalier de la Légion d'Honneur ainsi que Chevalier de l'Ordre national du Mérite (France).

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

Administrateur délégué de CFE

**b- sociétés non cotées :**

Administrateur de Bavière Développement

Administrateur de Bizerte CAP 3000

Administrateur de BPI

Administrateur de BPI Luxembourg

Gérant de BPI Polska Development

Administrateur de CFE Contracting

Administrateur de CFE Contracting Engineering

Administrateur de CFE Polska

Administrateur de CLE

Administrateur de DEME

Administrateur de Rent-A-Port

Administrateur de Green Offshore

Administrateur de SFE

Membre du Conseil de Surveillance de CFE Hungary

**c- associations :**

Président de la Chambre française de commerce et d'Industrie de Belgique

Administrateur de CCI France International

Membre du conseil de surveillance de Solvay Brussels School

Conseiller du commerce extérieur de la France



---

**Piet Dejonghe**

Ackermans & van Haaren  
Begijnenvest, 113  
B- 2000 Antwerpen

**Administrateur délégué**

Né en 1966, Piet Dejonghe a obtenu, après des études de licencié en droit (KU Leuven, 1989), un post graduat en gestion à la KU Leuven (1990) et un MBA à l'Insead (1993). Avant de rejoindre Ackermans & van Haaren en 1995, il était avocat attaché à 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 du Groupe Flo
- Administrateur de Lease Invest Real Estate

**b- sociétés non cotées :**

- Président du conseil d'administration de Distriplus
- Administrateur de Baloise Belgium
- Administrateur de Banque J.Van Breda & C°
- Président de Brinvest
- Administrateur de la Delen Private Bank
- Administrateur de Delen Private Bank Luxembourg
- Administrateur de DEME
- Administrateur de Financière Flo
- Administrateur de Finaxis
- Administrateur de GB-INNO-BM
- Administrateur de GIB Corporate Services
- Administrateur du Groupe Financière Duval
- Administrateur du Holding Groupe Duval
- Administrateur de Profimolux
- Administrateur de Sofinim
- Administrateur de BPI, CFE Bouw Vlaanderen, CFE Bâtiment Brabant Wallonie, CFE Contracting, Voltis, CLE

**c- association:**

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

**John-Eric Bertrand**

Ackermans & van Haaren  
Begijnenvest, 113  
B- 2000 Antwerpen

Président du Comité d'audit  
depuis le 4 mai 2016

**Administrateur**

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 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 1<sup>er</sup> 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  
Administrateur de Sofinim  
Administrateur de Manuchar  
Administrateur de Residalya  
Administrateur de HPA  
Administrateur de Axe Investments  
Administrateur de Nizet Entreprise  
Administrateur des Etablissements Druart  
Administrateur de VMA  
Administrateur d'Oriental Quarries & Mines  
Administrateur de Holding Groupe Duval  
Administrateur d'AvH Resources India  
Administrateur de Telemond Holding  
Administrateur de Henschel Engineering  
Administrateur de Telehold  
Administrateur de Extensa Group  
Administrateur de Onco DNA  
Membre du comité d'investissement de Inventures  
Administrateur de Dredging, Environmental & Marine Engineering (DEME)

**c- association :**

Administrateur Belgian Finance Club

**Koen Janssen**

Ackermans & van Haaren  
Begijnenvest, 113  
B- 2000 Antwerpen

**Administrateur**

Né en 1970, Koen Janssen a obtenu, après ses études d'ingénieur civil en électromécanique (KU Leuven, 1993), un MBA à IEFSI (France, 1994). Il a travaillé pour Recticel, ING Investment Banking et ING Private Equity avant d'entrer chez Ackermans & van Haaren en 2001.

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

Membre du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren

**b- sociétés non cotées :**

Président du conseil d'administration de Société Nationale de Transport par Canalisations  
Administrateur de Bedrijvencentrum Regio Mechelen  
Administrateur de DEME  
Administrateur de Dredging International  
Administrateur de Napro  
Administrateur de Nitraco  
Administrateur de NMC International SA  
Administrateur de Quinten Matsys (filiale de SNTC)  
Administrateur de Rent-A-Port  
Administrateur de Green Offshore NV  
Administrateur de Sofinim Lux  
Administrateur de Sofinim SA  
Administrateur de Terryn Group  
Administrateur de Rentel SA  
Administrateur de Otary RS SA

**c- association :**

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

---

**Jan Suykens**

Ackermans & van Haaren  
Begijnenvest, 113  
B- 2000 Antwerpen

**Administrateur**

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°  
Vice-président du conseil d'administration de Delen Private Bank  
Administrateur d'ABK bank  
Administrateur d'Anfima  
Administrateur d'AvH Coordination Center  
Administrateur de Batipont Immobilier (BPI)  
Administrateur de Corelio  
Administrateur de Delen Private Bank Luxembourg  
Administrateur de DEME  
Administrateur d'Extensa  
Administrateur d'Extensa Group  
Administrateur de Finaxis  
Administrateur de Green Offshore  
Administrateur de Grossfeld PAP  
Administrateur HPA-Residalya  
Administrateur de JM Finn & Co (UK)  
Administrateur de Leasinvest Immo Lux SICAV-FIS  
Administrateur de Mediacore  
Administrateur de Oyens & Van Eeghen  
Administrateur de Profimolux  
Administrateur de Project TT  
Administrateur de Sofinim  
Administrateur de T&T Openbaar Pakhuis  
Administrateur de T&T Parking  
Administrateur de Algemene Aannemingen Van Laere

**c- associations**

Administrateur d'Antwerp Management School  
Administrateur de De Vrienden van het Rubenshuis

**c- associations:**

Administrateur d'Antwerp Management School  
Administrateur de De Vrienden van het Rubenshuis



**Alain Bernard**

DEME  
Haven 1025  
Scheldedijk, 30  
B-2070 Zwijndrecht

**Administrateur**

Né en 1955, Alain Bernard a obtenu le diplôme d'ingénieur civil en construction (KU Leuven, 1978) et d'ingénieur civil en gestion industrielle (KU Leuven, 1979). Alain Bernard a rejoint le Groupe DEME en 1980 comme project manager. Il a été directeur général de Dredging International et COO du Groupe DEME entre 1996 et 2006. Alain Bernard a été nommé CEO du Groupe DEME en 2006.

**Mandats exercés :**

## a- sociétés cotées :

Membre du Steering Committee de CFE

## b- sociétés non cotées :

Chief Executive Officer et Administrateur de DEME

Administrateur de diverses filiales du Groupe DEME

Administrateur d'Aquafin

Administrateur de FIT (Flanders Investment & Trade)

## c- associations :

l'Union Royale des Armateurs Belges

Président de la 'Belgian Dredging Association'

**Philippe Delusinne**

RTL Belgium  
Avenue Jacques Georgin, 2  
B-1030 Bruxelles

Membre du comité d'audit et  
Membre du comité des  
nominations et des  
rémunérations depuis le 4 mai  
2016

**Administrateur indépendant**

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 SA

Administrateur délégué de Radio H

Représentant permanent de CLT-UFA S.A., administrateur délégué de INADI SA, COBELFRA SA et NEW CONTACT SA

CEO de RTL Belux SA & Cie SECS

Administrateur délégué de RTL Belux SA

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

Administrateur et Président du Conseil d'Administration de Home Shopping Service Belgium SA

Président de New Contact SA

Administrateur de CLT-UFA SA

Administrateur de l'Agence Télégraphique Belge de Presse

Administrateur de MaRadio.be SCRL

## c- associations :

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

Membre du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (Belgique)

Président du Théâtre Royal de La Monnaie

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

---

**Christian Labeyrie**

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

Membre du comité d'audit

**Administrateur**

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 Amundi Convertibles Euroland du Groupe Crédit Agricole Asset management

Administrateur VINCI USA Holding Inc.

Président d'ASF Holding

Président de Cofiroute Holding

Président GECOM

Gérant SCCV CESAIRE-LES GROUES

Gérant SCCV HEBERT-LES GROUES

Représentant permanent de VINCI chez Escota

---

**SPRL Ciska Servais,  
représentée par Ciska  
Servais**

Boerenlegerstraat, 204  
B-2650 Edegem

Présidente du comité  
des nominations et des  
rémunérations

Membre du comité d'audit  
depuis le 4 mai 2016

**Administrateur indépendant**

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

Elle a obtenu une licence en droit à l'Université d'Anvers (1989) ainsi qu'un Master complémentaire (LL.M) en international legal cooperation à la Vrije Universiteit Brussel (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

Vice-présidente du conseil de MONTEA Comm. VA

Présidente du Comité des rémunérations de MONTEA Comm. VA

Membre du comité d'audit de MONTEA Comm.VA

**b- société non cotée :**

Astrea bv cvba

**Pas De Mots SPRL  
représentée par Leen  
Geirnaerd**Anne Frankstraat 1  
B-9150 KruibekeMembre du comité d'audit  
depuis le 7 octobre 2016.**Administrateur indépendant**

Leen Geirnaerd est licenciée en science économique appliquée (UFSIA, Cum Laude, 1996). Elle a travaillé plusieurs années chez PricewaterhouseCoopers et chez USG People / Solvus Resources Group. Elle occupe actuellement la fonction de CFO chez USG People où elle est membre du conseil d'administration.

**Mandats exercés :**

a- société cotée :

Membre du conseil d'administration et Président du comité d'audit de Wereldhave

## 2.2. Evaluation de l'indépendance des administrateurs

Sur les onze membres du conseil d'administration au 31 décembre 2016, huit ne peuvent pas être qualifiés d'indépendants au sens de l'article 526 ter du Code des sociétés et du Code belge de gouvernance d'entreprise. Il s'agit de :

- Renaud Bentégeat et Piet Dejonghe qui sont administrateurs délégués de la société.
- Alain Bernard qui est administrateur délégué de DEME et membre du Steering Committee de CFE.
- Luc Bertrand, Jan Suykens, Koen Janssen et John-Eric Bertrand qui représentent l'actionnaire de contrôle, Ackermans & van Haaren.
- Christian Labeyrie qui représente VINCI Construction, actionnaire à hauteur de 12,11 %.

Au 31 décembre 2016, les administrateurs indépendants sont : Philippe Delusinne, Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais, et Pas de Mots SPRL représentée par Leen Geirnaerd.

Il est à noter que tous les administrateurs indépendants de CFE ont pu exercer leur mission avec une totale indépendance de jugement en 2016.

## 2.3. Situation des mandataires sociaux

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

## 2.4. Conflit d'intérêts

### 2.4.1. Règles de conduite

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

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

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

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

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

### 2.4.2. Application des procédures

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

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

## 2.5. Evaluation du conseil d'administration, de ses comités et des administrateurs

### 2.5.1. Mode d'évaluation

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

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

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

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



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

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

## 2.5.2. Evaluation des performances

L'évaluation formelle du fonctionnement et des performances du conseil d'administration a eu lieu au quatrième trimestre 2016. Cet exercice d'évaluation a été réalisé avec le support de Guberna, l'Institut des Administrateurs ASBL. Les conclusions de cette évaluation ont été présentées à la séance du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> décembre 2016.

# 3. Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités

## 3.1. Le conseil d'administration

### Rôle et compétences du conseil d'administration

#### Rôle du conseil d'administration

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

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

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

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

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

Le conseil d'administration :

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

- supervise les performances du commissaire
- examine les performances des administrateurs délégués
- veille au bon fonctionnement et à l'efficacité des comités spécialisés du conseil d'administration.

## Compétences du conseil d'administration

### (i) Compétences générales du conseil d'administration

Sous réserve des pouvoirs expressément réservés à l'assemblée générale des actionnaires et dans les limites de l'objet social, le conseil d'administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la société.

Le conseil d'administration rend compte de l'exercice de ses responsabilités et de sa gestion aux actionnaires réunis en assemblée générale. Il prépare les propositions de résolutions à prendre par l'assemblée générale.

### (ii) Compétences du conseil d'administration en matière d'augmentation de capital (capital autorisé)

Suite à l'autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2010 et renouvelée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2014, le conseil d'administration est autorisé à augmenter - en une ou plusieurs fois - le capital social à concurrence d'un montant maximum de 2.500.000 d'euros, hors prime d'émission, par voie d'apports en numéraire ou ne consistant pas en numéraire, par incorporation de réserves, avec ou sans l'émission d'actions nouvelles. Dans le cadre du capital autorisé, c'est le conseil d'administration qui décide des conditions de l'augmentation de capital et notamment les conditions d'émission des nouvelles actions dont le prix d'émission.

Le capital autorisé de CFE permet l'émission de 1.531.260 actions supplémentaires en cas d'augmentation de capital avec émission d'actions sur la base du pair comptable.

Cette autorisation expire cinq ans après la date de publication aux annexes du Moniteur belge de la décision de l'assemblée générale du 30 avril 2014. La publication ayant eu lieu le 22 mai 2014, la présente autorisation expirera le 21 mai 2019.

### (iii) Compétences du conseil d'administration en matière d'acquisition d'actions propres

L'assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2014 a autorisé le conseil d'administration de CFE à acquérir des actions propres de CFE. La valeur nominale ou, à défaut, le pair comptable des actions à acquérir ne peut dépasser 20 % du capital souscrit de la société, soit 8.265.896,4 euros. L'acquisition peut se faire à un prix égal à un prix minimum par action correspondant au cours de clôture le plus bas des vingt (20) jours précédant le jour de l'achat d'actions propres diminué de dix pour cent (10 %) et à un prix maximum par action correspondant au cours de clôture le plus haut des vingt (20) jours précédant le jour de l'achat d'actions propres augmenté de dix pour cent (10 %).

Cette autorisation expire le 23 mai 2019.

La décision de l'assemblée générale des actionnaires n'est pas requise pour l'acquisition d'actions propres par CFE afin de les distribuer à son personnel.

### (iv) Compétences du conseil d'administration en matière d'émission d'obligations

Sous réserve de l'application des dispositions légales en la matière, le conseil d'administration peut décider de la création et de l'émission d'obligations, éventuellement convertibles en actions.

## Fonctionnement du conseil d'administration

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

### Les réunions du conseil d'administration

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

En 2016, le conseil d'administration a délibéré sur toutes les questions majeures de la vie de CFE. Il s'est ainsi réuni six fois.

Le conseil d'administration a notamment :

- arrêté les comptes de l'exercice 2015 ainsi que les comptes semestriels 2016
- examiné le budget 2016 et les actualisations de celui-ci
- examiné le budget 2017
- passé en revue les dossiers qui ont été présentés en comités de risques
- examiné la situation financière de CFE et l'évolution de son endettement et de son besoin en fonds de roulement
- examiné l'évolution de l'encours immobilier et approuvé l'acquisition et la cession de plusieurs projets immobiliers dont la valeur excède dix millions d'euros
- décidé, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, des modalités de la rémunération et des primes des administrateurs délégués 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 2016. Seuls les administrateurs en fonction au 31 décembre 2016 sont repris dans le tableau ci-dessous.

Administrateurs	Présence/Nombre de séances
Renaud Bentégeat	6/6
Luc Bertrand	6/6
Piet Dejonghe	6/6
Jan Suykens	6/6
Koen Janssen	5/6
John-Eric Bertrand	6/6
Christian Labeyrie	4/6
Philippe Delusinne	5/6
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais	6/6
Pas de Mots SPRL, représentée par Leen Geirnaerdts (*)	5/5
Alain Bernard	6/6

### Le mode de prise des décisions du conseil d'administration

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CFE n'a pas accordé en 2016 de primes de prestations en actions, d'options ou autres droits à acquérir des actions de Compagnie d'Entreprises CFE SA.

### 3.2. Le comité des nominations et des rémunérations

Au 31 décembre 2016, ce comité se compose de :

- Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais, présidente(\*\*)
- Luc Bertrand
- Philippe Delusinne(\*\*)

Ce comité s'est réuni deux fois en 2016.

(\*) le nombre de séances inclut également celles auxquelles a assisté Leen Geirnaerdts à titre personnel entre le 4 mai 2016 et le 7 octobre 2016.

(\*\*) administrateurs indépendants

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

- les rémunérations fixe et variable des administrateurs délégués
- les rémunérations fixe et variable des directeurs
- le rapport annuel de rémunérations (Loi du 6 avril 2010)
- les émoluments des administrateurs
- l'examen de la candidature de Leen Geirnaerdts au poste d'administrateur indépendant
- la mise en place d'un plan d'options au niveau de BPI

Le tableau qui suit indique le taux individuel de présence des membres au comité des nominations et des rémunérations pour l'exercice 2016. Seuls les administrateurs en fonction au 31 décembre 2016 sont repris dans le tableau ci-dessous.

Membres	Présence/Nombre de séances
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais (*)	2/2
Luc Bertrand	2/2
Philippe Delusinne (*) (**)	1/1

(\*) administrateurs indépendants

(\*\*) membre depuis le 4 mai 2016

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

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

### 3.3. Le comité d'audit

Au 31 décembre 2016, ce comité se compose de :

- John-Eric Bertrand, président
- Philippe Delusinne (\*)
- Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais (\*)
- Pas de Mots SPRL, représentée par Leen Geirnaerdts (\*) (\*\*)
- Christian Labeyrie

(\*) administrateurs indépendants

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

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

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

Ce comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2016.

Ce comité a examiné :

- les comptes annuels 2015 et semestriels 2016
- les comptes trimestriels à fin mars et fin septembre 2016
- le projet de budget 2016 avant présentation de celui-ci au conseil d'administration
- les rapports de l'auditeur interne
- l'évolution de la trésorerie du groupe
- 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 2016. Seuls les administrateurs en fonction au 31 décembre 2016 sont repris dans le tableau ci-dessous.

Membres	Présence/Nombre de séances
John-Eric Bertrand	4/4
Philippe Delusinne (*)	3/4
Piet Dejonghe	3/3
Pas de Mots SPRL, représentée par Leen Geirnaerdts (*) (**)	3/3
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais (*) (**)	2/3
Christian Labeyrie	4/4

(\*) administrateurs indépendants

(\*\*) membres depuis le 5 mai 2016

(\*\*\*) le nombre de séances inclut également celles auxquelles a assisté Leen Geirnaerdts à titre personnel entre le 4 mai 2016 et le 7 octobre 2016.

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

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

## 4. L'actionnariat

### 4.1. Capital et structure de l'actionnariat

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



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

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

Les actions nominatives peuvent être converties en actions dématérialisées et vice versa, sur simple demande de leur détenteur et aux frais de celui-ci. Les actions dématérialisées sont converties en actions nominatives par l'inscription correspondante dans le registre des actionnaires de CFE. Les actions nominatives sont converties en actions dématérialisées par l'inscription en compte au nom de son propriétaire ou de son détenteur auprès d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation.

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

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

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

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

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les sommes issues de la vente qui n'auront pas fait l'objet d'une demande de restitution seront attribuées à l'Etat.

Au 31 décembre 2016, l'actionnariat de CFE était structuré comme suit :

- actions nominatives	18.405.021
- actions dématérialisées	6.909.461
TOTAL	25.314.482

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

Ackermans & van Haaren NV Begijnvest, 113 B-2000 Anvers (Belgique)	15.289.521 titres soit 60,40 %
VINCI Construction SAS 5, cours Ferdinand-de-Lesseps F-92851 Rueil-Malmaison Cedex (France)	3.066.460 titres soit 12,11 %

Au cours de l'exercice 2016, CFE n'a reçu aucune notification dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 en matière de transparence.

## 4.2. Titres comprenant des droits de contrôle spéciaux

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

## 4.3. Droit de vote

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

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

## 4.4. Exercice des droits des actionnaires

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

## 5. Contrôle interne

### 5.A. Contrôle interne et gestion des risques

#### 5.A.1. Introduction

##### 5.A.1.1. Définition - référentiel

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

Le système de contrôle interne vise à assurer plus particulièrement :

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

(extrait des Lignes directrices dans le cadre de la loi du 6 avril 2010 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 publié par la Commission Corporate Governance - version 10/01/2012, page 8).

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

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

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

Pour l'exercice 2016, en ce qui concerne les cas spécifiques de Rent-A-Port, de Green Offshore (anciennement RAP Energy) et de Groep Terryn, les conseils d'administration de ces sociétés sont responsables du contrôle interne de celles-ci. CFE cherche cependant au travers de ses représentants aux conseils d'administration de ces sociétés à promouvoir les bonnes pratiques qui lui sont propres.

#### 5.A.2. Organisation du contrôle interne

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

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

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

Suite à la réorganisation juridique du groupe qui a été finalisée en novembre 2015, le contrôle interne se décline dorénavant :

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

##### 5.A.2.1 CFE SA

###### a. Holding

###### *Les acteurs du contrôle interne*

- Le **conseil d'administration** de CFE est un organe collégial chargé de contrôler la gestion de la direction, de fixer les orientations stratégiques de la société et de veiller à la bonne marche de celle-ci. Il délibère sur toutes les questions majeures de la vie du groupe. Le conseil d'administration s'est doté de comités spécialisés pour l'audit des comptes, les rémunérations et les nominations.
- Les **deux administrateurs délégués** qui assurent la gestion journalière de la société ont pour mission la mise en œuvre de la stratégie du groupe définie par le conseil d'administration.
- Un Steering Committee lié à l'activité de DEME (**'Steering Committee DEME'**) qui se compose :
  - d'un administrateur délégué de CFE
  - du CEO de DEME, administrateur de CFE et de DEME
  - du directeur financier et administratif de CFE

Le rôle du Steering Committee DEME est décrit à la section 5.A.2.2.

- La **direction financière** qui dispose d'une structure limitée adaptée à l'organisation décentralisée du groupe a notamment pour mission d'établir et de veiller à la bonne application des règles et procédures du groupe et des décisions prises par les administrateurs délégués.
- La **direction du contrôle de gestion et de la consolidation** rattachée à la direction financière du groupe est responsable de la production et de l'analyse des informations financières

(\*) administrateurs indépendants

et comptables diffusées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe et dont elle doit s'assurer de la fiabilité.

Elle a en particulier en charge :

- l'établissement, la validation et l'analyse des comptes semestriels et annuels consolidés du groupe et des données prévisionnelles (consolidation des budgets et des recalages budgétaires).

- la définition et le suivi des procédures comptables au sein du groupe ainsi que l'application des normes IFRS.

La direction du contrôle de gestion et de la consolidation fixe le calendrier de clôture pour la préparation des comptes semestriels et annuels. Ces instructions sont diffusées auprès des directions financières des différentes entités concernées et s'accompagnent de séances d'informations ou de formations.

La direction du contrôle de gestion et de la consolidation assure le traitement comptable des opérations complexes et veille à les faire valider par le commissaire aux comptes.

- **Le commissaire aux comptes** fait part au comité d'audit de ses observations éventuelles sur les comptes annuels et semestriels avant présentation au conseil d'administration.

#### *Procédures relatives au suivi des opérations*

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

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

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

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

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

Ces réunions, auxquelles assistent les administrateurs délégués de CFE, le directeur financier et administratif de CFE, le directeur du contrôle de gestion et de la consolidation, le CEO du pôle concerné, l'administrateur délégué ou directeur général de la filiale concernée, son directeur opérationnel ainsi que son directeur financier et administratif, examinent :

- le volume des affaires de l'exercice en cours, l'état du carnet de commandes
- les derniers états financiers communiqués (bilan et compte de résultats)
- la marge prévisible du centre de profits avec le détail des marges par projet
- l'analyse des grandes masses bilantaires
- l'analyse des risques en cours avec notamment une présentation exhaustive des contentieux
- l'état des garanties données

- les besoins d'investissements ou les désinvestissements
- la trésorerie et son évolution future sur douze mois.

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

#### **b. Activités non transférées**

Les deux administrateurs délégués sont en charge du suivi et du contrôle des activités non transférées à savoir les PPP-Concessions, le génie civil non maritime en Belgique et la division Bâtiment International hors Luxembourg, Pologne et Tunisie.

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

Ils sont assistés dans l'exercice de leur mission, par le directeur financier et administratif, par le directeur des ressources humaines et par le directeur de CFE International.

#### **5.A.2.2 DEME**

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

- **Au niveau du conseil d'administration.** Celui-ci est composé de sept administrateurs qui sont également administrateurs de CFE. Le conseil d'administration contrôle la gestion de la direction, arrête les comptes semestriels et annuels et approuve, entre autres, la stratégie et la politique d'investissement de DEME. En 2016, le conseil d'administration s'est réuni huit fois ;
- **Au niveau du comité technique.** Celui-ci est composé du CEO, du COO, du CFO et des principaux directeurs de DEME ainsi que deux représentants de CFE (un administrateur de CFE ainsi que le président du comité des risques de CFE). Ce comité assure le monitoring des chantiers les plus importants et les litiges en cours. Il a également comme tâche la préparation des dossiers d'investissement ;
- **Au niveau du comité des risques** qui compte deux représentants de CFE parmi ses membres (un administrateur de CFE ainsi que le président du comité des risques de CFE) ainsi que le CEO, le COO, le CFO et les principaux directeurs de DEME. Le comité des risques analyse et approuve toutes les offres engageantes portant sur un montant supérieur à 100 millions d'euros (travaux de dragage) ou 25 millions d'euros (activités hors dragage) ;
- **Au niveau du comité d'audit** qui compte trois représentants de CFE parmi ses membres (un administrateur de CFE, le directeur financier et administratif de CFE ainsi que le directeur du contrôle de gestion et de la consolidation de CFE). Le comité d'audit passe en revue, à chaque clôture trimestrielle, les états financiers de DEME, l'évolution des résultats des différents projets ainsi que les mises à jour des budgets. Il peut également être convoqué pour passer en revue des points financiers spécifiques. Il s'est réuni à 5 reprises en 2016 ;
- Enfin **au niveau du Steering Committee DEME** qui, entre autres, a pour mission la revue des dossiers d'investissements préparés par le comité technique et la préparation des conseils d'administration de DEME.



Comme par le passé, le système de contrôle interne de DEME est mis en œuvre par son CEO, COO et CFO avec le support du Management Team et sous la responsabilité du conseil d'administration.

Dans ce cadre, DEME a multiplié les initiatives pour renforcer le contrôle interne sur ses activités à savoir :

- L'implémentation de l'outil BI s'est poursuivie en 2016 avec la mise en place d'une interface avec le logiciel de consolidation ;
- Les conventions de crédit à court et long termes ont été entièrement revues afin de procéder à une harmonisation des clauses contractuelles. Par ailleurs, un nouvel outil de gestion de trésorerie a été mis en place ;
- Début 2016, le département « Opportunity and Risk Management (ORM) » a implémenté avec succès les nouveaux outils et procédures ORM dans l'ensemble des filiales de DEME. Les risques et opportunités sont dès lors estimés et adaptés de façon transparente et uniforme depuis la phase d'appel d'offres jusqu'à la livraison définitive des projets. Cette nouvelle approche fait dorénavant partie de la culture de l'entreprise ;
- La mise en place d'un système de cash pool au sein de DEME s'est poursuivie : le cash pool EURO pour les entités belges a été étendu aux devises étrangères alors que le cash pool pour les entités non belges a démarré au Luxembourg et à Singapour ;
- Avec le support d'un consultant externe, les frais généraux du groupe DEME ont fait l'objet d'une revue approfondie afin d'améliorer les processus budgétaires et de réaliser des réductions de coûts durables.

### 5.A.2.3 CFE Contracting

#### a) Les acteurs du contrôle interne

##### 1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de CFE Contracting est composé de quatre administrateurs (les deux administrateurs délégués de CFE, le Président du Comité exécutif de CFE Contracting et un représentant de l'actionnaire de contrôle). Le conseil d'administration assure le contrôle du Comité Exécutif, arrête les comptes semestriels et annuels et définit la stratégie du pôle.

##### 2. Le comité exécutif

Le comité exécutif de CFE Contracting est en charge de la gestion journalière du pôle et de la mise en œuvre de la stratégie définie par le conseil d'administration.

Celui-ci est présidé par le CEO de CFE Contracting et est composé au 31 décembre 2016 du directeur financier et administratif de CFE, de l'administrateur délégué de CFE Bouw Vlaanderen (également directeur général des activités multitechniques et Rail Infra & Utility networks) et de l'administrateur délégué de CFE Bâtiment Brabant Wallonie.

##### 3. Le comité des risques

Les projets présentant un profil de risque élevé et ceux supérieurs à 50 millions d'euros en construction ou supérieurs à 10 millions d'euros en multitechnique ou rail infra doivent

obtenir l'approbation du comité des risques avant la remise de prix. Le comité passe en revue les risques techniques, commerciaux, contractuels et financiers des projets qui lui sont soumis.

Le comité des risques comprend les membres suivants :

- les administrateurs délégués de CFE
- le CEO de CFE Contracting
- le président du Comité des risques de CFE
- le membre du Comité Exécutif, en charge de la filiale ou de la succursale
- les représentants opérationnels ou fonctionnels de l'entité concernée
- le directeur financier et administratif de CFE
- un administrateur représentant l'actionnaire de contrôle

#### 4. Audit interne

L'**audit interne** se veut une fonction indépendante et a pour mission principale d'être un support au Management et d'accompagner celui-ci dans une meilleure maîtrise des risques et des possibilités d'amélioration liés aux différents métiers de CFE Contracting.

L'audit interne rapporte de manière fonctionnelle au Comité d'Audit de CFE, en lui soumettant le plan d'audit annuel et en présentant les principaux résultats des audits effectués ainsi qu'un suivi des plans d'actions. Au besoin, des missions supplémentaires peuvent être exécutées à la demande du Comité d'Audit ou du Comité Exécutif. En 2016, les thèmes principaux couverts par l'audit interne étaient la sécurité dans les entités Rail (plus particulièrement les systèmes de sécurité, la formation et la communication), les ressources humaines (les aspects Soft HR tels que le recrutement et la gestion des compétences) et le risque contractuel (tant vis-à-vis de nos clients que de nos sous-traitants).

Les résultats des audits effectués sont présentés à la fois aux membres du Comité d'Audit de CFE et au Comité Exécutif (afin de convenir avec ces derniers des actions correctives à entreprendre).

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

#### b) Actions menées afin d'améliorer le contrôle interne

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

- La mise à jour par le Comité Exécutif de la **charte de corporate governance** et du manuel de procédures internes définissant les procédures communes à l'ensemble des filiales de CFE Contracting. Les principales modifications concernaient entre autres la mise en place de contrôles plus stricts pour les projets de type Loi Breyne et l'ajout d'une section liée à la sécurité de l'information. Ces principes ont été traduits dans les manuels de procédures de chacune des filiales de CFE Contracting ;
- La poursuite du plan d'action **visant à optimiser les processus internes** et à généraliser les bonnes pratiques au sein du groupe, notamment dans les domaines de la soumission, de la gestion contractuelle, des achats, du

service après-vente, de l'automatisation des processus, et des ressources humaines. Certains de ces projets ont résulté en la création de Comités de Coordination permanents permettant l'échange entre entités d'informations relatives à des domaines spécifiques.

- La poursuite de la mise en place d'un **système intégré de gestion** (ERP) dans plusieurs filiales de CFE Contracting et l'instauration d'un comité de suivi ERP regroupant les principaux responsables financiers et informatiques des entités.

#### c) Organisation du contrôle interne au niveau de la division Construction

Les différentes filiales de la division construction (CFE Bouw Vlaanderen, CFE Bâtiment Brabant Wallonie, CFE Polska, CTE, CLE et Benelmat) disposent de leurs propres conseils d'administration composés des administrateurs délégués ou directeurs généraux de la société en question, d'un administrateur délégué de CFE, du directeur financier et administratif de CFE ainsi que du CEO de CFE Contracting.

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

#### d) Organisation du contrôle interne au niveau de la division Multitechnique et Rail infra & Utility Networks

Le contrôle interne du Pôle Multitechnique et Rail Infra s'articule autour de **conseils d'administration** organisés par Cluster (Electro, HVAC et Rail infra & Utility Networks) lesquels sont composés des directeurs généraux respectifs, du directeur général de la division, du CEO de CFE Contracting, du directeur financier et administratif de CFE et d'un administrateur délégué de CFE.

#### 5.A.2.4 BPI

##### a) Les acteurs du contrôle interne

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi. Il est composé de l'administrateur délégué de BPI, de trois administrateurs de CFE (dont les deux administrateurs délégués) et du directeur financier et administratif de CFE.

Le conseil d'administration a constitué en son sein un **Comité d'investissement** qui a pour mission d'analyser et d'approuver i) les projets d'investissements (ou de désinvestissements) et ii) le lancement de la construction et/ou de la commercialisation de tout projet immobilier. Celui-ci est composé des administrateurs de BPI, du secrétaire général et du directeur financier de BPI.

Il est à souligner que les investissements ou désinvestissements supérieurs à 10 millions d'euros doivent également obtenir l'accord formel du conseil d'administration de CFE.

Afin de l'aider dans la conduite des affaires courantes, l'**Administrateur délégué** s'est entouré d'un **Steering Committee**, composé de l'Administrateur délégué, du directeur financier et administratif de CFE et administrateur de BPI, du directeur financier de BPI, du secrétaire général, du directeur du développement, du directeur technique, du directeur de BPI Luxembourg et du Project Development Manager Bruxelles-Wallonie.

Les différents projets immobiliers font l'objet d'une revue systématique au minimum une fois toutes les six semaines tant au

niveau de la commercialisation qu'aux niveaux technique, juridique et financier.

## 5.B. Facteurs de risques

### 5.B.1. Risques opérationnels

#### 5.B.1.1. L'exécution de projets

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

Les facteurs de risque portent dès lors sur :

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

#### 5.B.1.2. Dragage et Environnement

L'activité de dragage est exécutée au travers de DEME et les filiales de celle-ci.

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

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

DEME se positionne également comme un acteur important du développement des parcs éoliens offshore en intervenant à deux niveaux :

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

DEME est également active dans le domaine environnemental et ce au travers de DEC. Cette société est spécialisée dans le

traitement des boues et des sédiments pollués ainsi que dans la réhabilitation de friches industrielles.

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

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

#### **Risques opérationnels liés aux travaux de dragage et de poldérisation**

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

- à la détermination de la nature et de la composition du sol devant être dragué
- 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 conception et l'engineering du projet ;
- à l'évolution du cadre réglementaire en cours de contrat aux relations avec les sous-traitants, les fournisseurs et les partenaires.

#### **Risques opérationnels liés au développement de concessions**

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

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

#### **Risques opérationnels liés aux investissements dans la flotte**

Le dragage est une activité principalement maritime qui se caractérise par son 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 ces investissements :

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

DEME dispose d'un personnel qualifié à même de concevoir des dragues, d'étudier et d'exécuter des projets de grande ampleur.

Compte tenu de la nature même de l'activité et de l'ensemble des éléments externes entrant en ligne de compte, le risque inhérent à l'activité ne peut cependant être totalement exclu.

### **5.B.1.3 Contracting**

Le pôle Contracting regroupe les activités de :

#### **Construction**

L'activité de construction se concentre en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg, en Pologne et en Tunisie. CFE Contracting est spécialisée dans la construction et la rénovation d'immeubles de bureaux, de logements, d'hôtels, d'écoles et d'universités, de parkings, de centres commerciaux et de loisirs, d'hôpitaux et de constructions pour l'industrie.

#### **Multitechnique, Rail Infra & Utility networks**

Cette division est principalement active en Belgique au travers de trois clusters :

- l'électricité tertiaire, les installations électrotechniques, les réseaux de télécommunication, l'automatisation dans l'industrie, la fabrication de tableaux basse tension et de cabines haute tension, l'électromécanique pour les stations d'épuration et de pompage
- l'HVAC (heating, ventilation et air conditioning), la maintenance en électricité et en HVAC
- les travaux ferroviaires et de signalisation, le transport d'énergie et l'éclairage public.

CFE Contracting a mis à jour la cartographie des risques établie pour la première fois en octobre 2013. L'évaluation a été réalisée suivant trois critères : l'impact (les conséquences financières, humaines ou de réputation), la fréquence d'occurrence et le degré de maîtrise, résultant en une représentation par domaine spécifique et fournissant ainsi à chaque responsable un outil de suivi des risques liés à son activité.

Cette cartographie a vocation à évoluer, une mise à jour régulière étant prévue. Le programme des audits internes est défini à partir de cette cartographie dans le but de mieux cibler les domaines devant faire l'objet d'une évaluation prioritaire.

Les principaux risques identifiés lors de la mise à jour de fin 2015 ont été :

- la sécurité des collaborateurs et des sous-traitants travaillant sur les chantiers. Il s'agit d'un risque majeur lié aux métiers du contracting qui nécessite une attention prioritaire de l'ensemble du personnel ;
- le risque contractuel avec comme corollaire une augmentation potentielle du nombre de litiges ;
- la disponibilité de l'encadrement à savoir les chefs de projets et les conducteurs de chantier ainsi que la gestion des compétences de ceux-ci.

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

La prochaine mise à jour de la cartographie des risques aura lieu en 2017.

### **5.B.1.4 Promotion immobilière**

BPI a développé ses activités de promotion immobilière en



Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en Pologne.

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

Cette activité se caractérise également par la durée longue du cycle des opérations, ce qui implique la nécessité d'anticiper les décisions et de souscrire des engagements sur des termes longs.

Pour chacun de ses projets, cette activité, en plus des risques liés au secteur, est soumise à ses risques propres :

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

## 5.B.2. La conjoncture

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

Ainsi :

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

## 5.B.3. Encadrement et main-d'œuvre

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

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

## 5.B.4. Risques de marché

### 5.B.4.1 Intérêts

CFE, DEME et BPI sont confrontées à des investissements importants et portant sur de longues périodes. Dans ce contexte, et dans le cadre de la mise à disposition de crédits long terme,

de financement de projets ou d'investissements importants, ces entités pratiquent, le cas échéant, une politique de couverture de taux d'intérêts. Le risque de taux ne peut cependant être totalement exclu.

### 5.B.4.2 Change

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

### 5.B.4.3 Crédit

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

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

Alors que DEME, CFE Contracting et BPI ne présentent pas d'exposition significative au risque de crédit, CFE est confrontée à des retards de paiement de la part de l'Etat tchadien. L'exposition nette s'élève à 60 millions d'euros au 31 décembre 2016.

### 5.B.4.4 La liquidité

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

- des emprunts obligataires pour un montant global de 300 millions d'euros. Il s'agit d'un emprunt obligataire de 100 millions d'euros à échéance en 2018 qui a été émis par la Compagnie d'Entreprises CFE SA et d'un emprunt obligataire de 200 millions d'euros émis par DEME NV et venant à échéance en 2019,
- des nouvelles lignes de crédit bilatérales à moyen terme chez DEME qui financent les nouveaux navires,
- 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 du papier commercial pour couvrir les besoins de trésorerie à court et moyen termes.

CFE respecte l'ensemble de ses covenants financiers au 31 décembre 2016. C'est également le cas pour DEME.

## 5.B.5. Risque du prix des matières premières

CFE, DEME et CFE Contracting sont potentiellement exposées à la hausse du prix de certaines matières premières utilisées dans le cadre de leurs activités. Toutefois, de telles hausses ne devraient

pas être susceptibles d'avoir une incidence défavorable significative sur leurs résultats. En effet, une part importante des contrats de CFE, DEME et CFE Contracting comprennent des formules de révision de prix permettant d'adapter le prix de vente à l'évolution du prix des matières premières. En outre, les activités de CFE Contracting sont exercées au travers d'un grand nombre de contrats, dont une part importante est de courte ou moyenne durée ce qui, même en l'absence de formule de révision de prix, limite l'impact de la hausse du prix des matières premières. Enfin, des couvertures spécifiques du prix du gasoil sont mises en place chez DEME pour les contrats qui ne prévoient pas de mécanisme de révision de prix.

### 5.B.6. Dépendance clients fournisseurs

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

### 5.B.7. Risques environnementaux

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

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

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

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

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

### 5.B.8. Risques juridiques

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

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

indirects.

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

### 5.B.9. Risque politique

CFE et DEME sont exposées au risque politique qui peut revêtir différentes formes : instabilité politique, guerres et guerres civiles, conflits armés, terrorisme, prises d'otage, extorsions ou sabotages.

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

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

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

### 5.B.10. Risques liés à la protection de la propriété intellectuelle et du know-how

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

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

### 5.B.11. Risques liés aux sociétés d'objet

Pour réaliser certaines de ses opérations immobilières, en partenariat public-privé ou dans le cadre de concessions, CFE, DEME et BPI participent et continueront à participer à des sociétés d'objet (« Special Purpose Companies ») qui consentent des sûretés à l'appui de leur crédit. Le risque est, en cas de défaillance de ce type de société et d'exercice de la sûreté, que le produit de l'exercice de celle-ci ne permette pas de rembourser en tout ou en partie le montant des fonds propres ou assimilés mis à disposition pour conforter la mise en place des crédits.

### 5.B.12. Participation dans DEME

La prise de contrôle de CFE sur DEME le 24 décembre 2013 ne modifie en rien le fait que DEME reste autonome financièrement et que dès lors, CFE ne consent aucune avance ou garantie de quelque nature que ce soit en faveur de sa filiale et vice versa.

## 6. Appréciation des mesures prises par la société dans le cadre de la directive relative aux opérations d'initiés et les manipulations de marché

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

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

## 7. Transactions et autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et managers exécutifs

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

Il n'existe aucun contrat de service liant les membres du conseil d'administration à CFE ou à l'une de ses filiales.

Rémunération des commissaires pour l'ensemble du groupe, en ce compris CFE SA (exercice 2016) :

(MILLIERS D'EUROS)	DELOITTE		AUTRES	
	MONTANT	%	MONTANT	%
<b>Audit</b>				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1.700,0	60,07 %	840,6	53,68 %
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	94,7	3,35 %	44,6	2,85 %
<b>Sous-total audit</b>	<b>1.794,7</b>	<b>63,42 %</b>	<b>885,2</b>	<b>56,53 %</b>
<b>Autres prestations</b>				
Juridique, fiscal, social	250,9	8,86 %	436,3	27,86 %
Autres	784,3	27,72 %	244,4	15,61 %
<b>Sous-total autres</b>	<b>1.035,2</b>	<b>36,58 %</b>	<b>680,7</b>	<b>43,47 %</b>
<b>Total honoraires des commissaires aux comptes</b>	<b>2.829,9</b>	<b>100 %</b>	<b>1.565,9</b>	<b>100 %</b>

## 8. Convention d'assistance

Ackermans & van Haaren a conclu avec CFE et DEME une convention de services. Les rémunérations dues par CFE et DEME pour l'exercice 2016 s'élèvent respectivement à 153 et 1.147 milliers d'euros.

## 9. Contrôle de l'entreprise

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

L'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2016 a renouvelé pour un terme de trois ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de mai 2019, le mandat de commissaire de Deloitte Reviseurs d'Entreprises, représentée par Michel Denayer et Rik Neckebroek. La rémunération du mandat en CFE SA s'est élevée à 117 milliers d'euros pour l'exercice 2016.

Les coûts facturés par Deloitte Reviseurs d'Entreprises, pour des missions diverses s'élèvent à 21 milliers d'euros.

Par ailleurs, durant l'exercice 2016, des coûts facturés par Deloitte dans le cadre de consultance ont été comptabilisés à hauteur de 127 milliers d'euros.

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

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



## C. Rapport de rémunération

La politique de rémunération de CFE vise à attirer, à retenir, à motiver les ouvriers, les employés et les cadres de l'entreprise.

Afin d'aider le comité des nominations et des rémunérations à analyser le contexte concurrentiel ainsi que d'autres facteurs utiles à l'évaluation en matière de rémunération, le comité peut recourir aux services de consultants en rémunération de renommée internationale.

Pour l'année 2016, quelques modifications ont été apportées en matière de politique de rémunération par rapport à l'exercice précédent.

### 1. La rémunération des membres du conseil d'administration et de ses comités

#### 1.1. Rémunération des membres du conseil d'administration

L'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2016 de CFE SA a approuvé l'octroi au président du conseil d'administration et à chacun des autres administrateurs d'émoluments annuels de respectivement 100.000 euros et 20.000 euros, prorata temporis de l'exercice de leur mandat.

L'assemblée générale a également approuvé l'octroi aux administrateurs, à l'exception du président du conseil d'administration, de jetons de présence de 2.000 euros par séance.

Les rémunérations des administrateurs membres des comités d'audit et des nominations et rémunérations sont inchangées.

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

Montants des avantages accordés directement ou indirectement aux administrateurs dans le cadre de l'exercice de leurs mandats au sein du groupe :

(euros)	ÉMOLUMENTS CFE SA
C.G.O. SA, représentée par Philippe Delaunois	33.880
Renaud Bentégeat	32.000
Piet Dejonghe	32.000
Luc Bertrand	74.896
Koen Janssen	30.000
Christian Labeyrie	28.000
John-Eric Bertrand	32.000
Consuco SA, représentée par Alfred Bouckaert	8.776
SPRL Ciska Servais, représentée par Ciska Servais	32.000
Leen Geirnaerd	14.579
Pas de Mots SPRL, représentée par Leen Geirnaerd	8.645
Philippe Delusinne	30.000
Jan Suykens	32.000
Alain Bernard	32.000
Jan Steyaert	8.776
<b>Total</b>	<b>429.552</b>

Il n'existe aucune convention avec un administrateur non exécutif prévoyant une indemnité de départ. Il sera proposé à l'assemblée générale du 4 mai 2017 de maintenir la même politique de rémunération des Administrateurs et du Président du conseil d'administration.

#### 1.2. Rémunération des membres du comité d'audit

Jan Steyaert	2.000
Consuco SA, représentée par Alfred Bouckaert	1.000
Philippe Delusinne	3.000
John-Eric Bertrand	7.000
Christian Labeyrie	4.000
Leen Geirnaerd	2.000
Pas de Mots SPRL, représentée par Leen Geirnaerd	1.000
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais	2.000
<b>Total</b>	<b>22.000</b>

### 1.3. Rémunération des membres du comité des nominations et des rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations est constitué d'administrateurs non exécutifs dont la majorité sont des administrateurs indépendants.

Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais	4.000
Luc Bertrand	2.000
Philippe Delusinne	1.000
Consuco SA, représentée par Alfred Bouckaert	1.000
<b>Total</b>	<b>8.000</b>

## 2. La direction de CFE

Le groupe CFE est dirigé par les deux administrateurs délégués. Ils assurent la gestion journalière de l'entreprise, sous le contrôle du Conseil d'administration du groupe.

Ils sont assistés dans l'exercice de leur mission, au niveau du holding, par le directeur financier et administratif du groupe, Fabien De Jonge, le directeur des Ressources Humaines, Gabriel Marijsse et le directeur international D2C Partners, représentée par Patrick Bonnetain.

L'activité de DEME est suivie par un steering committee, comme précédemment composé de Renaud Bentégeat, Alain Bernard et Fabien De Jonge.

Le pôle contracting, qui regroupe la plupart des activités du groupe CFE dans la construction, le multitechnique et le rail, est dirigé par un comité exécutif composé d'un CEO, Trorema SPRL représentée par Raymund Trost, et de trois autres membres, Frédéric Claes SA, représentée par Frédéric Claes, Fabien De Jonge et 8822 SPRL représentée par Yves Weyts.

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

## 3. La rémunération des membres de la direction de CFE

### 3.1. Rémunération de Renaud Bentégeat, administrateur délégué

Il y a eu des modifications dans la politique de rémunération en 2016. La rémunération fixe, la rémunération variable et les autres avantages ont été examinés par le comité des nominations et des rémunérations.

Après échange d'informations et de points de vue, plus spécialement l'examen de la performance pour la rémunération variable, le comité des nominations et des rémunérations a fait les recommandations au conseil d'administration qui statue en la matière.

L'année de référence pour les administrateurs délégués (et pour les autres membres de la direction) pour l'attribution d'une rémunération variable annuelle court du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre; le cas échéant, les versements de la rémunération variable interviennent en avril de l'année suivante.

Au titre de ses fonctions exécutives au sein du groupe CFE, Renaud Bentégeat, administrateur délégué, outre la rémunération de son mandat d'administrateur, soit 32.000 euros, a perçu une rémunération annuelle brute qui s'élève à 300.000 euros. La rémunération de Renaud Bentégeat est soumise à la législation française.

Renaud Bentégeat, administrateur délégué, dispose en plus d'un logement et d'un véhicule de société, soit l'équivalent de 47.580,69 euros pour 2016. Il bénéficie en 2016, à charge de CFE, d'un plan de pension, la cotisation patronale s'élève à 102.147 euros.

La rémunération variable annuelle de Renaud Bentégeat, est basée sur les performances de l'ensemble du groupe CFE et tient compte de la sécurité, du résultat économique, du niveau de trésorerie et de la qualité du reporting.

Le montant de la rémunération variable annuelle est plafonné à 100 % de la rémunération fixe, hors la rémunération variable à long terme.

Au titre de l'exercice 2016, il a été décidé de verser à Renaud Bentégeat une prime de 200.000 euros.

Une rémunération variable à long terme a été instaurée dont les critères ont été définis par le comité des nominations et rémunérations. Celle-ci sera fonction des résultats du groupe sur trois ans (2015, 2016 et 2017).

CFE n'a pas accordé en 2016 de primes de prestations en actions, d'options ou autres droits à acquérir des actions de la société à Renaud Bentégeat, administrateur délégué.

### 3.2. Piet Dejonghe, administrateur délégué, n'a pas bénéficié de rémunération, outre la rémunération de son mandat d'administrateur

CFE n'a pas accordé en 2016 de primes de prestations en actions, d'options ou autres droits à acquérir des actions de la société à Piet Dejonghe, administrateur délégué.

### 3.3. La rémunération des autres membres de la direction de CFE

La politique de rémunération est calculée de manière à

- ce que la société puisse attirer, motiver et garder les talents exécutifs de haut niveau et à grand potentiel,
- stimuler et récompenser les performances personnelles.

Les propositions de rémunérations fixe et variable pour les membres de la direction de CFE, autres que les administrateurs délégués, font l'objet d'une attention toute particulière par les administrateurs délégués et le directeur des ressources humaines du groupe. Celles-ci sont présentées au comité des nominations et des rémunérations.

Le comité entend les explications et, après discussions et échanges de points de vue entre ses membres, soumet les propositions définitives au conseil d'administration qui statue en la matière.

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

Pour les membres opérationnels de la direction de CFE, c'est-à-dire pour les responsables de centres de profit (filiales), le système de rémunération variable applicable au titre de l'exercice 2016 est fonction du niveau de la performance individuelle.

- Il est directement lié à la performance financière de leur secteur de responsabilité soit le résultat net avant impôts. Ce résultat est confronté à une grille reprenant un montant fixe pouvant aller de zéro jusqu'à 100 % de la rémunération fixe appelé « montant de base ».
- La performance « sécurité » : critère quantitatif à raison de 50 %, basé sur zéro accident de travail grave pour toute personne intervenant sur chantier, critères qualitatifs à raison de 50 % selon le degré d'exécution des plans de sécurité.

L'ensemble influence négativement de 20 % le montant de base si les objectifs ne sont pas atteints.

- La performance « qualitative », à savoir des objectifs individuels qui leur sont assignés en début de l'exercice.

L'appréciation de cette performance « qualitative » est laissée à la discrétion du comité des nominations et des rémunérations.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, peut également augmenter ou diminuer le montant de la rémunération variable issu de la grille fixée en début d'exercice.

Pour les directeurs fonctionnels, la rémunération variable tient compte de plusieurs éléments, à savoir :

- le résultat global du groupe CFE,
- le fonctionnement du département dont ils ont la charge,
- éventuellement la réalisation d'objectifs spécifiques qui leur ont été assignés en début d'exercice par les administrateurs délégués,
- la rémunération variable peut être nulle si les prestations sont insatisfaisantes.

L'année de référence pour l'attribution d'une rémunération variable court du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre ; le cas échéant, les versements interviennent en avril de l'année suivante.

En ce qui concerne les membres opérationnels du steering committee de DEME, la rémunération est fixée par le conseil d'administration de DEME sur proposition du comité des rémunérations de DEME comprenant Renaud Bentégeat et Luc Bertrand.

Le montant de la rémunération variable est calculé après prise en compte de 4 critères : l'EBITDA, le résultat net, l'endettement financier net et la sécurité.

Les membres de la direction de CFE (autres que les administrateurs délégués) – à savoir Fabien De Jonge, Gabriel Marijsse, D2C Partners représentée par Patrick Bonnetain, Alain Bernard, Trorema SPRL représentée par Raymund Trost, Frédéric Claes SA représentée par Frédéric Claes, 8822 SPRL, représentée par Yves Weyts, Artist Valley SA représentée par Jacques Lefèvre, ont perçu en 2016 :

Rémunérations fixes et honoraires	2.483.171
Rémunérations variables	2.124.652
Versements aux diverses assurances (plans de pension, hospitalisation, accidents)	280.481
Frais de véhicule de fonction	34.401
<b>Total</b>	<b>4.922.705</b>

Différents types de plan de pension couvrent les membres de la direction de CFE. En effet, certains bénéficient d'un plan « but à atteindre » qui est différent selon une date pivot du 1/07/1986.

Afin d'avoir une gestion homogène de ces membres, un plan « chapeau » à prestations définies a été instauré depuis 2007. Le 'service cost' (IFRS) pour les plans à « prestations fixes » s'élève à 92.209 euros pour l'exercice 2016.

Un plan de pension couvre également les membres du steering committee de DEME.

CFE SA n'a pas accordé en 2016 de primes de prestations en actions, d'options ou autres droits à acquérir des actions de la société aux membres de la direction de CFE.

Le comité des nominations et des rémunérations du groupe CFE, après accord du Conseil d'Administration, a décidé la mise en place d'un plan d'options au niveau de CFE Contracting. Les quatre bénéficiaires ont accepté l'offre, la durée des options étant de 7 ans.

De plus, le Conseil d'Administration, sur conseil du comité des nominations et rémunérations du groupe CFE, a décidé la mise en place d'un plan d'options au niveau de BPI (activité de promotion immobilière). L'offre a été faite le 22 décembre 2016 à deux bénéficiaires (Jacques Lefèvre et Fabien De Jonge). La durée des options est de 8 ans.

## 4. Indemnité de départ

En ce qui concerne les règles en matière d'indemnité de départ, en application de la loi du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise, d'application après le 3 mai 2010 et convenues avec les administrateurs délégués et les membres de la direction de CFE, l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2016 a approuvé le texte qui suit :

1. La loi sur les contrats de travail sera d'application pour les personnes sous statut « salarié » et toutes autres conventions existantes restent en vigueur.

Pour les membres salariés de la direction de CFE et de DEME qui n'ont pas conclu de convention en matière d'indemnité de départ avant le 3 mai 2010, en cas de rupture du contrat de travail par l'employeur (en dehors de toute faute grave), la durée du préavis qui leur sera notifiée ou le montant de l'indemnité de départ qui leur sera payée sera déterminé, conformément à la loi du 26 décembre 2013 relative à l'introduction du statut unique, publiée au Moniteur Belge du 31 décembre 2013.

- Alain Bernard
- Fabien De Jonge
- Gabriel Marijsse



2. En ce qui concerne les indemnités de départ d'application après le 3 mai 2010 convenues avec l'administrateur délégué et les membres de la direction de CFE,

- une convention est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2014 pour Renaud Bentégeat.

Cette convention, approuvée par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, stipule qu'en cas de rupture du contrat de travail par l'employeur (en dehors de toute faute grave), la durée du préavis qui lui sera notifiée ou le montant de l'indemnité de départ qui lui sera payé est fixé à un maximum de 12 mois de rémunération.

- une convention est entrée en vigueur le 9 novembre 2015 pour Trorema SPRL, représentée par Raymund Trost.

Cette convention, approuvée par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, stipule qu'en cas de rupture du contrat de travail par l'employeur (en dehors de toute faute grave), la durée du préavis qui lui sera notifiée ou le montant de l'indemnité de départ qui lui sera payé est fixé à un maximum de 6 mois de rémunération.

- une convention est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour 8822 SPRL, représentée par Yves Weyts.

Cette convention, approuvée par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, stipule qu'en cas de rupture du contrat de travail par l'employeur (en dehors de toute faute grave), la durée du préavis qui lui sera notifiée ou le montant de l'indemnité de départ qui lui sera payé est fixé à un maximum de 12 mois de rémunération.

3. Les conventions existantes avant le 3 mai 2010 sont les suivantes :

- Frédéric Claes SA, représentée par Frédéric Claes :  
Le montant prévu en cas de cessation des relations contractuelles est cohérent avec les usages en la matière.
- Artist Valley SA, représentée par Jacques Lefèvre :  
Le montant prévu en cas de cessation des relations contractuelles est cohérent avec les usages en la matière.

## 5. Rémunération variable des membres de la direction de CFE

En ce qui concerne les règles en matière de rémunération variable, en application de la loi du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise, à partir de l'exercice débutant après le 31 décembre 2010, l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2016 a approuvé ce qui suit :

Pour les administrateurs délégués et les membres de la direction, la législation actuelle qui impose l'étalement sur trois années de la rémunération variable et des critères y afférents n'est pas appropriée (et s'applique donc difficilement) à une direction où certains membres sont proches de l'âge de la retraite ou de la préretraite.

Cette disposition continue à s'appliquer aux membres de la direction de CFE.

## 6. Information sur le droit de recouvrement de la rémunération variable attribuée sur la base d'informations financières erronées de la part des membres de la direction de CFE

Les contrats entre les membres de la direction de CFE y compris ceux des administrateurs délégués d'une part et la société d'autre part, prévoient un droit de recouvrement, au profit de la société, de la rémunération variable accordée sur la base de données financières incorrectes.

## D. Politique d'assurance

CFE assure de façon systématique tous ses chantiers par une assurance « Tous risques chantiers » et couvre sa responsabilité civile exploitation et après travaux pour des montants suffisants. Le risque de terrorisme est cependant exclu de la couverture « Tous risques chantiers ».

## E. Rapports spéciaux

Aucun rapport spécial n'a été établi au cours de l'exercice 2016.

## F. Offre publique d'acquisition

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

- le conseil d'administration a le pouvoir d'augmenter le capital social à concurrence d'un montant maximum de 2.500.000 euros, étant rappelé que l'exercice de ce pouvoir est limité en cas d'offre publique d'acquisition par l'article 607 du Code des sociétés ;
- le conseil d'administration a le pouvoir d'acquérir un maximum de 20 % d'actions propres de la société.

## G. Acquisitions et cessions

CFE SA a augmenté sa participation dans Rent-A-Port Energy NV qui a été rebaptisée en Green Offshore NV. Celle-ci s'élève à 50 % au 31 décembre 2016.

En 2016, CFE SA a cédé sa participation dans Locorail NV et Coentunnel Company BV.

## H. Création de succursales

Au cours de l'exercice, CFE SA n'a pas créé de succursale.

## I. Éléments postérieurs à la clôture

Aucun changement significatif de la situation financière et commerciale du groupe CFE n'est survenu depuis le 31 décembre 2016.

## J. Recherche et développement

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

## K. Information sur les tendances

Le niveau élevé de son carnet de commandes permet d'envisager pour DEME une forte hausse de son chiffre d'affaires en 2017.

Le pôle Contracting devrait confirmer en 2017 la tendance positive observée en 2016.

Le pôle Immobilier devrait dégager un résultat net en forte hausse en 2017.

Le résultat du segment Holding et activités non transférées sera étroitement dépendant de l'évolution de la situation du Groupe CFE au Tchad.

## L. Comité d'audit

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

## M. Convocation de l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017

Le conseil d'administration invite les actionnaires et les obligataires à assister à l'**assemblée générale ordinaire** qui se tiendra au siège social de la société, avenue Herrmann-Debroux, 40-42, à 1160 Bruxelles, le **jeudi 4 mai 2017 à 15 heures**.

## A. Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire:

1. Rapport de gestion du conseil d'administration relatif à l'exercice social clôturé le 31 décembre 2016
2. Rapport du commissaire relatif à l'exercice social clôturé le 31 décembre 2016

### 3. Approbation des comptes annuels

Proposition de résolution:

Approbation des comptes annuels statutaires clôturés au 31 décembre 2016.

### 4. Approbation des comptes annuels consolidés

Proposition de résolution:

Approbation des comptes annuels consolidés clôturés au 31 décembre 2016.

### 5. Affectation du bénéfice – Approbation du dividende

Proposition de résolution:

Approbation d'un dividende brut de 2,15 euros par action, correspondant à un dividende net de 1,505 euros par action. Mise en paiement du dividende à partir du 25 mai 2017.

### 6. Rémunération

#### 6.1. Approbation du rapport de rémunération

Proposition de résolution:

Approbation du rapport de rémunération.

#### 6.2. Émoluments annuels administrateurs et commissaire

Proposition de résolution:

Approbation, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017, de l'octroi au président du conseil d'administration et à chacun des autres administrateurs, d'émoluments annuels de respectivement 100.000 euros et 20.000 euros, *prorata temporis* de l'exercice de leur mandat en cours d'année.

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

Approbation de l'octroi au commissaire d'une rémunération de 112.500 euros par an pour l'exercice de son mandat. Ces honoraires sont sujets à indexation annuelle.

## 7. Décharge aux administrateurs

Proposition de résolution :

Décharge aux administrateurs pour l'exercice de leur mandat durant l'exercice social clôturé le 31 décembre 2016.

## 8. Décharge au commissaire

Proposition de résolution :

Décharge au commissaire pour l'exercice de son mandat durant l'exercice social clôturé le 31 décembre 2016.

## 9. Nominations

### 9.1. Le mandat d'administrateur de Monsieur Piet Dejonghe vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Piet Dejonghe pour un terme de quatre (4) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2021.

### 9.2. Le mandat d'administrateur de Monsieur Renaud Bentégeat vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Renaud Bentégeat pour un terme de trois (3) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2020.

### 9.3. Le mandat d'administrateur de Monsieur Luc Bertrand vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Luc Bertrand pour un terme de quatre (4) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2021.

### 9.4. Le mandat d'administrateur de Monsieur Alain Bernard vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Alain Bernard pour un terme de quatre (4) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2021.

### 9.5. Le mandat d'administrateur de Monsieur John-Eric Bertrand vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat de Monsieur John-Eric Bertrand pour un terme de quatre (4) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2021.

### 9.6. Le mandat d'administrateur de Monsieur Koen Janssen vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Koen Janssen pour un terme de quatre (4) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2021.

### 9.7. Le mandat d'administrateur de Monsieur Jan Suykens vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Jan Suykens pour un terme de quatre (4) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2021.

### 9.8. Le mandat d'administrateur de Pas De Mots SPRL, ayant pour représentante permanente Madame Leen Geirnaerd, cooptée par le conseil d'administration lors de sa séance du 7 octobre 2016, vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2017.

Proposition de résolution :

Approbation de la nomination de Pas De Mots SPRL, ayant pour représentante permanente Madame Leen Geirnaerd, pour un terme de trois (3) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2020. Pas De Mots SPRL et sa représentante permanente, Madame Leen Geirnaerd répondent aux critères d'indépendance définis par l'article 526 ter du Code des sociétés et par le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009.

## B. Formalités d'admission à l'assemblée générale ordinaire

### 1. Actionnaires qui souhaitent participer personnellement

Seuls les actionnaires qui sont détenteurs d'actions CFE au plus tard le 14<sup>ème</sup> jour précédant les assemblées générales, soit le **20 avril 2017** à minuit, heure belge (la 'Date d'enregistrement') et qui confirment leur intention de participer à l'assemblée générale ordinaire au plus tard le **28 avril 2017** à minuit, heure belge, seront admis à y assister, soit en personne, soit par mandataire.

- **Pour les détenteurs d'actions nominatives**, la preuve de la détention d'actions à la Date d'enregistrement résultera de l'inscription dans le registre des actions nominatives de CFE à cette date. Par ailleurs, chaque actionnaire veillera à remplir le formulaire « Intention de participation à l'assemblée générale » disponible sur le site [www.cfe.be](http://www.cfe.be) et à le renvoyer au plus tard le **28 avril 2017** à minuit, heure belge, soit par courrier postal à l'attention de Fabien De Jonge, Directeur Financier et Administratif, avenue Herrmann-Debroux 40-42 à 1160 Auderghem, soit par courrier électronique à l'adresse [general\\_meeting@cfe.be](mailto:general_meeting@cfe.be).
- **Pour les détenteurs d'actions dématérialisées**, la preuve de la détention à la Date d'enregistrement résultera de leur inscription dans les comptes du teneur de comptes agréé ou de l'organisme de liquidation à la Date d'enregistrement. Par ailleurs, chaque actionnaire veillera à informer sa banque au plus tard le **28 avril 2017** à minuit, heure belge, de son intention de participer à l'assemblée générale ordinaire ainsi que du nombre d'actions pour lesquelles il souhaite participer.

### 2. Actionnaires qui souhaitent se faire représenter

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



Les actionnaires qui souhaitent se faire représenter, compléteront et signeront la procuration disponible sur le site internet [www.cfe.be](http://www.cfe.be) et l'enverront soit par courrier postal adressé à l'attention de Fabien De Jonge, Directeur Financier et Administratif, avenue Herrmann-Debroux, 40-42 à 1160 Auderghem, soit par courrier électronique à l'adresse [general\\_meeting@cfe.be](mailto:general_meeting@cfe.be), au plus tard le **28 avril 2017**, à minuit, heure belge.

Si la procuration est envoyée par courrier électronique, le mandataire devra se munir de la procuration originale signée le jour de l'assemblée.

### 3. Actionnaires qui souhaitent voter par correspondance

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

- Les actionnaires qui souhaitent voter par correspondance compléteront et signeront le formulaire de vote par correspondance disponible sur le site internet [www.cfe.be](http://www.cfe.be) et enverront l'original signé uniquement par courrier postal adressé à l'attention de Fabien De Jonge, Directeur Financier et Administratif, avenue Herrmann-Debroux, 40-42 à 1160 Auderghem, au plus tard le **28 avril 2017**, à minuit, heure belge. L'actionnaire qui vote par correspondance veillera à remplir obligatoirement le sens de son vote sur le formulaire.

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

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

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

- adresser leur demande écrite à la société, au plus tard le **12 avril 2017**, à minuit, heure belge, soit par courrier postal à l'attention de Fabien De Jonge, Directeur Financier et Administratif, avenue Herrmann-Debroux, 40-42 à 1160 Auderghem, soit par courrier électronique à l'adresse [general\\_meeting@cfe.be](mailto:general_meeting@cfe.be) ;
- prouver qu'à la date de leur demande, ils détiennent seuls ou ensemble au moins 3 % du capital de la société, et joindre à leur demande soit un certificat constatant l'inscription du nombre d'actions nominatives correspondantes dans le registre des actions nominatives qu'ils auront demandé préalablement à la société, soit une attestation établie par le teneur de compte agréé ou l'organisme de liquidation, certifiant l'inscription en compte, à leur nom, du nombre d'actions dématérialisées correspondantes ;
- joindre à leur demande, selon le cas, le texte des sujets à inscrire à l'ordre du jour et des propositions de décision y afférentes, ou le texte des propositions de décision à ajouter à l'ordre du jour.

Le cas échéant, CFE publiera au plus tard le **19 avril 2017**, un ordre du jour complété de l'assemblée générale ordinaire, selon les mêmes modalités que le présent ordre du jour. CFE publiera

simultanément sur son site internet les formulaires de vote par procuration ainsi que les formulaires de vote par correspondance complétés des sujets à traiter additionnels et des propositions y afférentes et/ou des propositions de décisions seules qui auraient été formulées.

Les procurations et les formulaires de vote par correspondance qui auront été adressés à la société avant le **19 avril 2017** resteront valables pour les sujets à l'ordre du jour qu'ils couvrent. Par ailleurs, dans le cadre du vote par procuration, le mandataire sera autorisé à voter sur les nouveaux sujets à l'ordre du jour et/ou sur les nouvelles propositions de décisions, sans qu'une nouvelle procuration ne soit requise, si le formulaire de procuration l'y autorise expressément. Le formulaire de procuration peut également préciser que dans ce cas, le mandataire est tenu de s'abstenir.

### 5. Actionnaires qui souhaitent poser des questions

Chaque actionnaire a le droit de poser des questions aux administrateurs et/ou au commissaire lors de l'assemblée générale ordinaire. Les questions peuvent être posées oralement lors de l'assemblée ou par écrit avant l'assemblée.

Les actionnaires qui souhaitent poser des questions par écrit avant l'assemblée devront adresser leur(s) question(s) par courrier électronique à la société au plus tard le **28 avril 2017**, à minuit, heure belge, à l'adresse [general\\_meeting@cfe.be](mailto:general_meeting@cfe.be). Seules les questions écrites posées par les actionnaires qui auront satisfait aux formalités d'admission à l'assemblée (voir point 1), recevront une réponse en assemblée.

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

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

### 7. Mise à disposition des documents

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

### 8. Site internet

L'ensemble des informations relatives à l'assemblée générale de ce 4 mai 2017, en ce compris l'ensemble des documents qui y sont relatifs, sont disponibles sur le site internet de la société à l'adresse <http://www.cfe.be>.

# États financiers consolidés

## Définitions

### États financiers consolidés

Compte de résultats consolidé  
Etat consolidé du résultat global  
Etat consolidé de la situation financière  
Tableau consolidé des flux de trésorerie  
État consolidé des variations des capitaux propres  
Notes aux états financiers consolidés  
Rapport du commissaire

### États financiers statutaires

Etats de la situation financière et du résultat global statutaires  
Analyse de l'état du résultat global et de l'état de la situation financière

## Définitions

Capitaux employés	Immobilisations incorporelles + goodwill + immobilisations corporelles + fonds de roulement
Fonds de roulement	Stocks + créances commerciales et autres créances d'exploitation + autres actifs courants + actifs non courants détenus en vue de la vente – autres provisions courantes – dettes commerciales et autres dettes d'exploitation – passifs d'impôts exigibles – autres passifs courants
Résultat opérationnel sur activité	Chiffre d'affaires + produits des activités annexes + achats + rémunérations et charges sociales + autres charges opérationnelles et dotations aux amortissements et dépréciation des goodwill
Résultat opérationnel (EBIT)	Résultat opérationnel sur activité + part dans le résultat des entreprises associées et des partenariats
EBITDA	Résultat opérationnel sur activité + amortissements et dépréciations + autres éléments non cash



## Compte de résultats consolidé

EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	NOTES	2016	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4</b>	<b>2.797.085</b>	<b>3.239.406</b>
Produits des activités annexes	6	85.794	109.005
Achats		(1.504.685)	(1.831.454)
Rémunérations et charges sociales	7	(533.200)	(547.043)
Autres charges opérationnelles	6	(384.649)	(482.581)
Dotations aux amortissements	12-14	(232.775)	(255.312)
Dépréciation des goodwill	13	0	(3.116)
<b>Résultat opérationnel sur l'activité</b>		<b>227.570</b>	<b>228.905</b>
Part dans le résultat des entreprises associées et partenariats	15	(784)	36.759
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>226.786</b>	<b>265.664</b>
Coûts de l'endettement financier	8	(31.521)	(31.720)
Autres charges & produits financiers	8	7.567	(869)
<b>Résultat financier</b>		<b>(23.954)</b>	<b>(32.589)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>202.832</b>	<b>233.075</b>
Impôts sur le résultat	10	(30.580)	(59.051)
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>172.252</b>	<b>174.024</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	9	(3.841)	937
<b>Résultat - Part du groupe</b>		<b>168.411</b>	<b>174.961</b>
Résultat net part du groupe par action (EUR) (base et dilué)	11	6,65	6,91

## État consolidé du résultat global

PÉRIODE DU 1 <sup>ER</sup> JANVIER AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	NOTES	2016	2015
<b>Résultat – Part du groupe</b>		<b>168.411</b>	<b>174.961</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>172.252</b>	<b>174.024</b>
Variations de juste valeur liées aux instruments de couverture		2.230	(6.366)
Ecart de conversion		(340)	(4.088)
Impôt différés	10	1.143	1.783
<b>Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat net</b>		<b>3.033</b>	<b>(8.671)</b>
Réévaluation du passif net au titre des prestations définies	23	(18.901)	(197)
Impôts différés	10	6.510	1.099
<b>Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat net</b>		<b>(12.391)</b>	<b>902</b>
<b>Total autres éléments du résultat global</b>		<b>(9.358)</b>	<b>(7.769)</b>
<b>Résultat global:</b>		<b>162.894</b>	<b>166.255</b>
- Part du groupe		159.178	166.489
- Part des participations ne donnant pas le contrôle		3.716	(234)
Résultat global part du groupe par action (EUR) (base et dilué)	11	6,29	6,58

# État consolidé de la situation financière

PÉRIODE DU 1 <sup>ER</sup> JANVIER AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	NOTES	2016	2015
Immobilisations incorporelles	12	95.441	97.886
Goodwill	13	175.169	175.222
Immobilisations corporelles	14	1.683.304	1.727.679
Entreprises associées et partenariats	15	141.355	151.377
Autres actifs financiers non courants	16	153.976	129.501
Instruments dérivés non courants	27	510	1.381
Autres actifs non courants	17	23.518	19.280
Actifs d'impôts différés	10	126.944	103.345
<b>Total actifs non courants</b>		<b>2.400.217</b>	<b>2.405.671</b>
Stocks	19	94.836	77.946
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	20	1.160.306	1.192.977
Autres actifs courants	20	38.430	125.029
Instruments dérivés courants	27	2.311	8.514
Actifs financiers courants		48	70
Actifs détenus en vue de la vente		19.916	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	612.155	491.952
<b>Total actifs courants</b>		<b>1.928.002</b>	<b>1.896.488</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>4.328.219</b>	<b>4.302.159</b>
Capital		41.330	41.330
Prime d'émission		800.008	800.008
Résultats non distribués		714.527	607.012
Plan de pension à prestations définies		(19.464)	(7.448)
Réserves liées aux instruments financiers		(7.337)	(10.710)
Écarts de conversion		(7.505)	(6.915)
<b>Capitaux propres – Part du groupe CFE</b>		<b>1.521.559</b>	<b>1.423.277</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		14.918	11.123
<b>Capitaux propres</b>		<b>1.536.477</b>	<b>1.434.400</b>
Engagements de retraites et avantages du personnel	23	51.215	41.054
Provisions	24	43.085	44.854
Autres passifs non courants		5.645	17.145
Emprunts obligataires	26	303.537	305.216
Dettes financières	26	367.147	398.897
Instruments dérivés non courants	27	18.475	33.359
Passifs d'impôts différés	10	151.970	150.053
<b>Total passifs non courants</b>		<b>941.074</b>	<b>990.578</b>
Provisions courantes	24	65.113	64.820
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	20	1.138.288	1.184.886
Passifs d'impôts exigibles		69.398	88.215
Dettes financières	26	154.522	110.558
Instruments dérivés courants	27	23.515	35.146
Passifs détenus en vue de la vente		6.004	0
Autres passifs courants	20	393.828	393.556
<b>Total passifs courants</b>		<b>1.850.668</b>	<b>1.877.181</b>
<b>Total des capitaux propres et passifs</b>		<b>4.328.219</b>	<b>4.302.159</b>

## Tableau consolidé des flux de trésorerie

EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	NOTES	2016	2015
<b>Activités opérationnelles</b>			
Résultat – Part du groupe		168.411	174.961
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles		232.775	255.312
Dotations nettes aux provisions		(3.941)	20.938
Réduction de valeur sur actifs courants et non courants		9.460	(233)
Ecarts de change étranger non réalisés (bénéfice)/perte		10.546	8.531
Produits d'intérêts & d'actifs financiers		(26.345)	(23.816)
Charges d'intérêts		(42.668)	39.470
Variation de la juste valeur des instruments dérivés		(4.045)	(6.418)
Perte/(bénéfice) relatifs à la cession des immobilisations corporelles		(2.874)	(18.405)
Charges d'impôts de l'exercice		30.580	59.051
Participations ne donnant pas le contrôle		3.841	(937)
Part dans le résultat des entreprises associées et des partenariats		784	(36.759)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations du fonds de roulement</b>		<b>376.524</b>	<b>471.695</b>
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances courantes et non courantes		101.481	(93.791)
Diminution/(augmentation) des stocks		(19.113)	16.286
Augmentation/(diminution) des dettes commerciales et des autres dettes courantes		(128.075)	2.589
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>330.817</b>	<b>396.779</b>
Intérêts payés		11.431	(39.470)
Intérêts reçus		8.046	8.104
Impôts sur le résultat payés /reçus		34.092	(30.432)
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		<b>384.386</b>	<b>334.981</b>
<b>Activités d'investissement</b>			
Vente d'immobilisations		7.138	31.670
Acquisition d'immobilisations		(188.873)	(276.527)
Acquisition de filiales sous déduction de trésorerie acquise		0	0
Variation du pourcentage d'intérêts détenus dans des entreprises associées et partenariats		36.456	(556)
Augmentation de capital des entreprises associées et des partenariats	15	(19.883)	(22.111)
Cession de filiales		0	20.543
Nouveaux emprunts accordés à des entreprises associées et en partenariat		(49.342)	(11.898)
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		<b>(214.504)</b>	<b>(258.879)</b>
<b>Activités de financement</b>			
Emprunts		216.046	(64.600)
Remboursements des dettes		(203.758)	(172.798)
Dividendes payés		(60.755)	(50.626)
<b>Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement</b>		<b>(48.467)</b>	<b>(288.024)</b>
<b>Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie</b>		<b>121.415</b>	<b>(211.921)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	21	491.952	703.501
Effets de change		(1.212)	372
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<b>21</b>	<b>612.155</b>	<b>491.952</b>

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



# État consolidé des variations des capitaux propres

Pour la période se terminant le 31 décembre 2016

(MILLIERS D'EUROS)	CAPITAL	PRIME D'ÉMISSION	RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS	PLANS DE PENSIONS À PRESTATIONS DÉFINIES	RÉSERVES LIÉES AUX INSTRUMENTS DE COUVERTURE	ÉCARTS DE CONVERSION	CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL
Décembre 2015	41.330	800.008	607.012	(7.448)	(10.710)	(6.915)	1.423.277	11.123	1.434.400
Résultat global de la période			168.411	(12.016)	3.373	(590)	159.178	3.716	162.894
Dividendes payés aux actionnaires			(60.755)				(60.755)		(60.755)
Dividendes des minoritaires								(794)	(794)
Modification de périmètre et autres mouvements			(141)				(141)	873	732
Décembre 2016	41.330	800.008	714.527	(19.464)	(7.337)	(7.505)	1.521.559	14.918	1.536.477

Les modifications de périmètre et autres mouvements sont présentés parmi les principales transactions reprises dans le préambule.

Pour la période se terminant le 31 décembre 2015

(MILLIERS D'EUROS)	CAPITAL	PRIME D'ÉMISSION	RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS	PLANS DE PENSIONS À PRESTATIONS DÉFINIES	RÉSERVES LIÉES AUX INSTRUMENTS DE COUVERTURE	ÉCARTS DE CONVERSION	CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL
Décembre 2014	41.330	800.008	488.890	(8.350)	(6.127)	(2.124)	1.313.627	7.238	1.320.865
Résultat global de la période			174.961	902	(4.583)	(4.791)	166.489	(234)	166.255
Dividendes payés aux actionnaires			(50.626)				(50.626)		(50.626)
Dividendes des minoritaires								(2.094)	(2.094)
Modification de périmètre			(6.213)				(6.213)	6.213	0
Décembre 2015	41.330	800.008	607.012	(7.448)	(10.710)	(6.915)	1.423.277	11.123	1.434.400

## Capital et réserves

Le capital au 31 décembre 2016 est constitué de 25.314.482 actions ordinaires. Il s'agit d'actions sans désignation de valeur nominale. Les propriétaires d'actions ordinaires ont le droit de recevoir des dividendes et ont le droit à une voix par action aux assemblées générales des actionnaires de la société.

Le 23 février 2017, un dividende de 54.426 milliers d'euros, correspondant à 2,15 EUR brut par action, a été proposé par le

conseil d'administration. Le dividende final proposé est soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale. L'affectation du résultat n'a pas été comptabilisée dans les états financiers au 31 décembre 2016.

Le dividende final pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2015 était de 2,40 EUR brut par action.

# Notes aux états financiers consolidés pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2016

56	<b>1. Principes généraux</b>
56	IFRS tels qu'adoptés par l'union européenne
58	<b>2. Principes comptables significatifs</b>
68	<b>3. Méthodes de consolidation</b>
68	Périmètre de consolidation
68	Opérations intragroupe
68	Conversion des états financiers des sociétés et des établissements étrangers
68	Opérations en monnaies étrangères
69	<b>4. Information sectorielle</b>
69	Secteurs opérationnels
70	Éléments de l'état consolidé du compte de résultats
71	Éléments de l'état consolidé du compte de résultats
72	Chiffre d'affaires
72	Décomposition du chiffre d'affaires du pôle contracting
72	Décomposition du chiffre d'affaires du pôle dragage
72	Carnet de commandes
73	État consolidé de la situation financière
75	Tableau résumé consolidé des flux de trésorerie
76	Autres informations
76	Informations géographiques
77	<b>5. Acquisitions et cessions de filiales</b>
77	Acquisitions pour la période au 31 décembre 2016
77	Cessions pour la période au 31 décembre 2016
77	<b>6. Produits des activités annexes et autres charges opérationnelles</b>
78	<b>7. Rémunérations et charges sociales</b>
78	<b>8. Résultat financier</b>
78	<b>9. Participations ne donnant pas le contrôle</b>
79	<b>10. Impôts sur le résultat global</b>
79	Repris au résultat global
79	Réconciliation du taux de taxation effectif
80	Actifs et passifs d'impôts différés comptabilisés
80	Différences temporelles ou pertes fiscales pour lesquelles aucun impôt différé actif n'est reconnu
80	Produits (charges) d'impôts différés comptabilisés en autres éléments du résultat global
80	<b>11. Résultat par action</b>
81	<b>12. Immobilisations incorporelles autres que goodwill</b>
82	<b>13. Goodwill</b>
84	<b>14. Immobilisations corporelles</b>
86	<b>15. Entreprises associées et partenariats</b>
86	Mouvements de la période
87	Information financière relative aux entreprises associées et partenariats
88	<b>16. Autres actifs financiers non courants</b>
89	<b>17. Autres actifs non courants</b>
89	<b>18. Contrats de construction</b>
90	<b>19. Stocks</b>
90	<b>20. Évolution des créances et dettes commerciales et autres créances et dettes d'exploitation</b>
91	<b>21. Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>
91	<b>22. Subventions</b>
91	<b>23. Avantages du personnel</b>
96	<b>24. Provisions autres qu'engagements de retraites et avantages du personnel non courants</b>
96	<b>25. Actifs et passifs éventuels</b>
97	<b>26. Informations relatives à l'endettement financier net</b>
98	<b>27. Informations relatives à la gestion des risques financiers</b>
106	<b>28. Leasings opérationnels</b>
106	<b>29. Autres engagements donnés</b>
107	<b>30. Autres engagements reçus</b>
107	<b>31. Litiges</b>
107	<b>32. Parties liées</b>
108	<b>33. Honoraires des commissaires</b>
108	<b>34. Événement important survenu après la date de clôture</b>
109	<b>35. Entreprises appartenant au groupe CFE</b>

## Préambule

### États financiers consolidés et notes

Le conseil d'administration a donné son autorisation pour la publication des états financiers consolidés du groupe CFE le 28 février 2017.

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

### PRINCIPALES TRANSACTIONS EN 2016 ET 2015 AVEC EFFET SUR LE PÉRIMÈTRE DU GROUPE CFE

## Transactions en 2016

### 1. Pôle dragage et environnement

Durant 2016, DEME a acquis :

- 100 % des titres des sociétés nouvellement créées GeoSea Infra Solutions GMBH, DEME Concessions Wind BV et DEME Concessions Merkur BV. Ces entités ont été consolidées selon la méthode globale ;
- 50 % des titres de la société nouvellement créée COSCOCS-DEME New Energy Engineering Co Ltd qui a été intégrée par mise en équivalence ;
- 49,94 % des titres de la société nouvellement créée Blue Open NV qui a été intégrée par mise en équivalence ;
- 37,45 % des titres de la société nouvellement créée Top Wallonie SA qui a été intégrée par mise en équivalence ;
- 25,47 % des titres de la société nouvellement créée Blue Gate Antwerp Development NV qui a été intégrée par mise en équivalence ;
- 12,48 % des titres de la société nouvellement créée La Vélurie SA qui a été intégrée par mise en équivalence.

Par ailleurs, les entités Geka Bouw BV et CFE Nederland BV, dont la totalité des titres sont détenus par le groupe DEME, ont été fusionnées et ont changé leur dénomination sociale en « Dimco BV ».

DEME Concessions Wind a réduit sa participation dans la société C-Power Holdco NV de 19,67 % à 10 %. Cette société reste intégré par mise en équivalence.

DEME a cédé sa participation de 5 % dans la société Coentunnel Company BV.

La société Samamedi SPA, détenue à 100 % et la société Power at Sea Thornton NV, détenue à 51,10 %, ont été liquidées.

Les sociétés Kalis SA et Cetraval SA, détenues à 74,90 %, ont été fusionnées avec la société Ecoterres SA, également détenue à 74,90 %.

### 2. Pôle contracting

Le 29 juin 2016, le groupe CFE, au travers de sa filiale CFE Contracting, a porté sa participation dans le Groep Terryn NV de 77,5 % à 100 %. Le groupe Terryn demeure consolidé selon la méthode globale.

### 3. Pôle promotion immobilière

Le 7 avril 2016, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI SA, a acquis 100 % des titres de la société BPI Barska sp z.o.o. qui a été consolidée selon la méthode globale.

Le 20 mai 2016, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI SA, a porté sa participation dans Foncière Sterpenich SA de 50 % à 100 %. Cette entité est consolidée selon la méthode globale.

Le 30 juin 2016, Sogesmaint Luxembourg SA, détenue à 100 % par Sogesmaint SA, a été vendue.

Les sociétés CIW SA et P.R.N.E. SA, détenues à 100 % par BPI Luxembourg, ont été liquidées.

La société Immomax spz.o.o., filiale à 47 % de BPI, a racheté 100 % des parts de Immomax II spz.o.o., dont 47 % étaient détenus par CFE Polska et 53 % par des tiers. Cette dernière demeure intégrée par mise en équivalence.

Fin 2016, BPI Luxembourg a augmenté sa participation dans Ronndriesch 123 SA de 50 % à 100 %. Cette société sera vendue en 2017 et a, de ce fait, été présentée dans l'état consolidé de la situation financière en « assets held for sale ».

### 4. Pôle holding et activités non transférées

Le 29 juin 2016, CFE SA a vendu la participation de 25 % qu'elle détenait dans la société Locorail NV (projet Liefkenshoek tunnel).

Le 13 juillet 2016, CFE Hungary Kft a cédé sa participation de 50 % dans CFE Betonplatform Kft.

Le 15 juillet 2016, le groupe CFE NV a augmenté sa participation dans Rent-A-Port Energy NV de 45,61 % à 50 %. Cette société a, par ailleurs, changé sa dénomination en Green Offshore NV.

Le 22 décembre 2016, CFE SA a cédé sa participation de 18 % dans Coentunnel NV.



## Transactions en 2015

### 1. Pôle dragage et environnement

Durant 2015, DEME a acquis :

- 100 % des titres de la société nouvellement créée DEME Cyprus Ltd qui a été intégrée selon la méthode globale ;
- 12,5 % des titres de la société Merkur Offshore GmbH qui a été intégrée par mise en équivalence ;
- une part complémentaire de 50 % des titres de la société existante HGO InfraSea Solutions GmbH & Co KG portant son pourcentage d'intérêts dans cette entité à 100 %. HGO InfraSea Solutions GmbH & Co KG est désormais intégrée selon la méthode globale ; et
- 100 % des titres des sociétés nouvellement créées DEME Infrasea Solutions (DISS) et DEME Infra Marine Contractors (DIMCO) qui ont été intégrées selon la méthode globale.

Durant 2015, DEME a cédé la totalité de ses titres, soit 50 %, de la société Flidar NV.

La société Terramundo LTD détenue à 37,45 % a été liquidée au cours du second semestre 2015.

Par ailleurs, DEME, via sa filiale DIMCO, a acquis de CFE SA 100 % des titres de la société CFE Nederland BV. Notons que CFE Nederland BV détient 100 % des titres de GEKA Bouw BV. Ces deux sociétés, désormais consolidées au sein du pôle dragage et environnement, demeurent consolidées selon la méthode globale.

### 2. Pôle contracting

Le 10 février 2015, la société BPC Design & Engineering SA a été constituée. Cette société est détenue à 99 % par CFE Bâtiment Brabant Wallonie – CFE BBW SA et 1 % par CFE Bouw Vlaanderen NV, toutes deux filiales du groupe CFE à 100 %. Cette entité est intégrée selon la méthode globale.

Le 25 février 2015, la cession de l'activité Routes de la société Aannemingen Van Wellen NV, est finalisée et la totalité de la participation dans la société, soit 100 %, est cédée à la société Aswebo, filiale du groupe Willemen.

Le 2 mars 2015, la filiale IFCC SA est renommée CFE Contracting SA. Cette entité devient la société de tête du pôle Contracting. A cet effet, les titres d'une partie des entités du groupe actives en construction, multitechnique et rail ont été transférés vers CFE Contracting SA.

Le 25 mars 2015, la société anonyme « Société de Gestion de Chantiers » en abrégé « SOGECH », filiale du groupe CFE à 100 %, a été liquidée.

Le 16 avril 2015, CFE Contracting SA, filiale du groupe CFE, a acquis 100 % des titres de la société nouvellement créée CFE Infra NV. Cette entité est intégrée selon la méthode globale.

Le 30 juin 2015, CFE a acquis 50 % des participations non contrôlées dans le groupe Terryn à fin décembre 2014. Le pourcentage d'intérêts du groupe CFE en Terryn passe dès lors de 55,04 % à 77,51 %.

Le 30 novembre 2015, CFE SA cède la totalité de sa participation dans CFE Nederland BV, soit 100 % des titres, à DIMCO, filiale de DEME. Notons que CFE Nederland BV détient 100 % des

titres de GEKA Bouw BV. Ces deux sociétés, désormais consolidées au sein du pôle dragage et environnement, demeurent consolidées selon la méthode globale.

### 3. Pôle promotion immobilière

Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2015, la société BPI SA devenant la société de tête du pôle Promotion Immobilière, les participations dans les sociétés immobilières du groupe et les actifs immobiliers détenus par la succursale immobilière de CFE SA, CFE Immo, sont cédés à la société BPI SA.

Le 31 mars 2015, le groupe CFE, au travers de ses filiales BPI et Espace Midi, a cédé la totalité de sa participation, soit 20 %, de la société South City Hotel SA. Cette entité était intégrée par mise en équivalence.

Le 22 mai 2015, la société BPI, filiale du groupe CFE, a acquis 31,2 % des titres de la société Goodways BVBA dans le but de développer un projet immobilier à Anderlecht. Cette entité est intégrée par mise en équivalence.

Le 25 juin 2015, la société CLI, filiale du groupe CFE, a acquis 33,3 % des sociétés anonymes de droit luxembourgeois nouvellement créées M1 SA et M7 SA. Ces entités sont intégrées par mise en équivalence.

Le 31 août 2015, la société BPI, filiale du groupe CFE, a cédé 50 % de sa participation dans Pré de la Perche, réduisant ainsi son pourcentage de détention de 100 % à 50 %. Pré de la Perche est désormais intégrée par mise en équivalence.

Le 14 octobre 2015, CFE Immo, a cédé la totalité de sa participation, soit 50 %, de sa filiale Immo PA 33 2.

Le 9 décembre 2015, la société Investissement Léopold a été liquidée.

La société Espace Midi, détenue à 20 % par CFE Immo, est dissoute et liquidée au cours du dernier trimestre.

### 4. Pôle PPP-concessions

Au cours du premier semestre, la participation de la succursale PPP-Branch de CFE SA dans la société Bizerte Cap3000 SA a été diluée de 25 % à 20,01 %.

## 1. Principes généraux

### IFRS tels qu'adoptés par l'union européenne

Les principes comptables retenus sont les mêmes que ceux utilisés dans la préparation des états financiers consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

**NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES POUR LA PÉRIODE ANNUELLE OUVERTE À COMPTER DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016**

- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> février 2015)
- Améliorations aux IFRS (2012-2014) (applicables pour les

périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)

- Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 Entités d'investissement : Application de l'exemption de consolidation (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Amendements à IFRS 11 Partenariats – Acquisition d'une participation dans une entreprise commune (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Amendements à IAS 1 Présentation des états financiers – Initiative concernant les informations à fournir (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Amendements à IAS 19 Avantages au personnel – Cotisations des employés (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> février 2015)
- Amendements à IAS 27 Etats financiers individuels – Méthode de la mise en équivalence (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)

L'application de ces normes et interprétations n'a pas eu d'effet significatif sur les états financiers consolidés du groupe.

#### **NORMES ET INTERPRÉTATIONS ÉMISES MAIS PAS ENCORE APPLICABLES POUR LA PÉRIODE ANNUELLE OUVERTE À COMPTER DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016**

Le groupe n'a pas anticipé les normes et interprétations suivantes dont l'application n'est pas obligatoire au 31 décembre 2016.

- IFRS 9 Instruments financiers et les amendements liés (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018)
- IFRS 14 Comptes de report réglementaires (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen)
- IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018)
- IFRS 16 Contrats de location (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, mais non encore adopté au niveau européen)
- Améliorations aux IFRS (2014-2016) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 ou 2018, mais non encore adoptées au niveau européen)
- Amendements à IFRS 2 Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 4 Contrats d'assurance – Application d'IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4 (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises (date d'entrée en vigueur reportée indéfiniment, par conséquent l'adoption au niveau européen a également été reportée)
- Amendements à IAS 7 Etat des flux de trésorerie – Initiative

concernant les informations à fournir (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)

- Amendements à IAS 12 Impôts sur le résultat – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé pour des pertes non réalisées (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 40 Transferts d'immeubles de placement (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, mais non encore adoptés au niveau européen)
- IFRIC 22 Transactions en monnaies étrangères et contrepartie payée d'avance (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, mais non encore adopté au niveau européen)

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces normes et interprétations sur les états financiers consolidés du groupe est en cours. Le groupe ne s'attend pas à des modifications résultant de l'application de ces normes, à l'exception des normes IFRS 15 et IFRS 16.

L'IASB a publié une nouvelle norme IFRS 15 relative à la comptabilisation des produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients. Cette norme remplacera la norme IAS 18 relative à la comptabilisation des produits issus de la vente de biens et de services, et la norme IAS 11 relative à la comptabilisation de produits issus de contrats de construction. La nouvelle norme précise comment et à quel moment une société appliquant les normes IFRS comptabilisera les produits issus de ses activités. Une annexe explicative complémentaire devra être fournie en annexe des états financiers.

La comptabilisation des produits issus des contrats avec les clients sera par conséquent régie par une seule norme basée sur un modèle en cinq étapes. Cette norme entrera en application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Afin de déterminer l'incidence de sa mise en œuvre, les contrats en cours d'exécution seront analysés afin d'identifier les « obligations de performances », au sens de l'IFRS 15. La comptabilisation des revenus issus de ces contrats sera ensuite évaluée pour chaque « obligation de performance ». Bien que l'incidence de la mise en œuvre de l'IFRS 15 ne puisse être chiffrée à ce stade, le groupe s'attend à ce que le principe de la reconnaissance des produits des contrats de construction à l'avancement demeure maintenu ; seul l'étalement dans le temps de la comptabilisation du revenu pourrait être différent pour un nombre restreint de contrats.

L'IFRS 16 relative aux contrats de location a été publiée en janvier 2016. Cette norme, non encore adoptée au niveau européen, précise comment une société appliquant les normes IFRS comptabilisera, évaluera et présentera les contrats de locations dans ses états financiers. Cette norme requiert que le preneur de la location comptabilise dans l'état de sa situation financière les actifs et passifs relatifs à tous les contrats de location portant sur une durée de plus de 12 mois, à l'exception de contrats dont l'actif sous-jacent est de très faible valeur.

Le groupe dispose de contrats de location dont le montant des engagements est précisé en annexe 28. La mise en œuvre de l'IFRS 16 engendra :

- une augmentation des actifs et des passifs à concurrence de la valeur actualisée des paiements futurs engendrés par les contrats de location ;
- une augmentation de l'endettement financier net : et

- une augmentation du montant de l'EBITDA suite à la présentation des charges issues des contrats de location dans la rubrique « dotations aux amortissements » et « charges financières », plutôt qu'en charges opérationnelles.

## 2. Principes comptables significatifs

La Compagnie d'Entreprises CFE SA (ci-après dénommée 'la société' ou 'CFE') est une société de droit belge dont le siège social est situé en Belgique. Les états financiers consolidés pour la période clôturée au 31 décembre 2016 comprennent les états financiers de la société, de ses filiales, ('le groupe CFE') et les intérêts dans les sociétés mises en équivalence.

### 2.1. Règles et méthodes comptables

#### (A) DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière internationale (IFRS – International Financial Reporting Standards) telles qu'approuvées dans l'Union européenne.

#### (B) BASE DE LA PRÉSENTATION

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros, arrondis au millier le plus proche.

Les instruments ou dérivés de capitaux propres sont valorisés au coût historique si ces instruments de capitaux propres n'ont pas de cotation publiée sur un marché actif et si d'autres méthodes d'estimation raisonnables pour déterminer la juste valeur sont clairement inappropriées et/ou inapplicables.

Les principes comptables sont appliqués de façon cohérente.

Les états financiers sont présentés avant affectation du résultat de la société mère proposée à l'assemblée générale des actionnaires.

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations, de porter des jugements et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- les durées d'amortissement des immobilisations ;
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraites ;
- l'évaluation du résultat à l'avancement des contrats de construction ;
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur ;
- la valorisation des instruments financiers à la juste valeur ;
- l'appréciation du pouvoir de contrôle ; et
- la qualification, lors de l'acquisition d'une société, du caractère de l'opération en regroupement d'entreprises ou acquisition d'actifs.

Ces estimations partent d'une hypothèse de continuité

d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

#### (C) PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Les présents états financiers consolidés comprennent les états financiers du groupe CFE et les états financiers des entités qu'elle contrôle et ses filiales. Le groupe CFE détient le contrôle lorsqu'il :

- détient le pouvoir sur l'entité émettrice ;
- est exposé, ou a le droit, à des rendements variables, en raison de ses liens avec l'entité émettrice ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

Si le groupe CFE ne détient pas la majorité des droits de vote dans une entité émettrice, il a des droits qui sont suffisants pour lui conférer le pouvoir lorsqu'il a la capacité pratique de diriger unilatéralement les activités pertinentes de l'entité émettrice. Le groupe CFE prend en considération tous les faits et circonstances lorsqu'il évalue si les droits de vote qu'il détient dans l'entité émettrice sont suffisants pour lui conférer le pouvoir, y compris les suivants :

- le nombre de droits de vote que le groupe CFE détient par rapport au nombre de droits détenus respectivement par les autres détenteurs de droits de vote et à leur dispersion ;
- les droits de vote potentiels détenus par le groupe CFE, les autres détenteurs de droits de vote ou d'autres parties ;
- les droits découlant d'autres accords contractuels ;
- les autres faits et circonstances, le cas échéant, qui indiquent que le groupe CFE a, ou n'a pas, la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes au moment où les décisions doivent être prises, y compris les tendances du vote lors des précédentes assemblées des actionnaires.

Le groupe CFE consolide la filiale à compter de la date à laquelle il en obtient le contrôle et cesse de la consolider lorsqu'il perd le contrôle de celle-ci. Précisément, les produits et les charges d'une filiale acquise ou cédée au cours de l'exercice sont inclus dans l'état consolidé du résultat net et des autres éléments du résultat global à compter de la date où le groupe CFE acquiert le contrôle de la filiale et jusqu'à la date où elle cesse de contrôler celle-ci.

Au besoin, des ajustements sont apportés aux états financiers des filiales afin que leurs méthodes comptables concordent avec les méthodes comptables du groupe CFE. Tous les actifs et les passifs, les capitaux propres, les produits, les charges et les flux de trésorerie intragroupe qui ont trait à des transactions entre entités du groupe sont éliminés complètement lors de la consolidation.

Les changements dans les participations du groupe dans des filiales qui ne se traduisent pas par une perte de contrôle sont comptabilisés comme des transactions portant sur des capitaux propres. La valeur comptable des participations du groupe et des participations ne donnant pas le contrôle est ajustée pour tenir compte des changements des participations relatives dans les filiales. Tout écart entre le montant de l'ajustement des participations ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la



contrepartie versée ou reçue est comptabilisé directement dans les capitaux propres.

Lorsque le groupe CFE accorde une option de vente aux actionnaires minoritaires d'une filiale (« put » sur les participations ne donnant pas le contrôle), le passif financier y relatif est comptabilisé initialement en déduction des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres.

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le groupe CFE a une influence notable. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques.

Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les résultats et les actifs et passifs des entreprises associées ou des coentreprises sont comptabilisés dans les présents états financiers consolidés selon la méthode de la mise en équivalence, sauf si la participation, ou une partie de celle-ci, est classée comme détenue en vue de la vente; dans ce cas, celle-ci est comptabilisée selon IFRS 5. Selon la méthode de la mise en équivalence, une participation dans une entreprise associée ou une coentreprise est initialement comptabilisée au coût dans l'état consolidé de la situation financière, puis est ajustée par la suite pour comptabiliser la quote-part du groupe dans le résultat net et les autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la coentreprise. Si la quote-part du groupe dans les pertes d'une entreprise associée ou d'une coentreprise est supérieure à sa participation dans celles-ci, le groupe CFE cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir. Les pertes additionnelles sont comptabilisées seulement dans la mesure où le groupe CFE a contracté une obligation légale ou implicite ou a effectué des paiements au nom de l'entreprise associée ou de la coentreprise.

Une participation dans une entreprise associée ou une coentreprise est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à partir de la date à laquelle l'entité émettrice devient une entreprise associée ou une coentreprise. Lors de l'acquisition de la participation dans une entreprise associée ou une coentreprise, tout excédent du coût de la participation sur la quote-part revenant au groupe de la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables de l'entité émettrice est comptabilisé à titre de goodwill, qui est inclus dans la valeur comptable de la participation. Tout excédent de la quote-part revenant au groupe de la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables sur le coût de la participation, après réévaluation, est immédiatement comptabilisé en résultat net dans la période d'acquisition de la participation.

Une entreprise commune est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci. Le contrôle conjoint s'entend du partage

contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Lorsqu'une entité du groupe CFE entreprend ses activités dans le cadre d'une entreprise commune, le groupe CFE, à titre de coparticipant, doit comptabiliser les éléments suivants relativement à ses intérêts dans l'entreprise commune :

- ses actifs, y compris sa quote-part des actifs détenus conjointement;
- ses passifs, y compris sa quote-part des passifs assumés conjointement, le cas échéant;
- les produits qu'il a tirés de la vente de sa quote-part de la production générée par l'entreprise commune;
- sa quote-part des produits tirés de la vente de la production générée par l'entreprise commune;
- les charges qu'il a engagées, y compris sa quote-part des charges engagées conjointement, le cas échéant.

## (D) MONNAIES ÉTRANGÈRES

### (1) Transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont comptabilisées au taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de clôture. Les gains et les pertes qui résultent de ces transactions ainsi que la conversion des éléments d'actif et de passif monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés en compte de résultats.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction.

### (2) États financiers des entités étrangères

Les actifs et passifs de sociétés du groupe CFE utilisant des devises fonctionnelles autres que l'euro sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les comptes de résultats des filiales étrangères, à l'exclusion des entités étrangères exerçant leurs activités dans des pays où prévaut une hyper-inflation, sont convertis en euros au taux de change moyen de l'exercice (proche du taux en vigueur à la date de la transaction).

Les éléments constituant les capitaux propres sont convertis au taux de change historique.

Les écarts de conversion générés, à l'occasion de cette conversion, sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et font l'objet d'une réserve séparée des capitaux propres, en l'occurrence les 'écarts de conversion'. Ces écarts sont enregistrés dans le compte de résultats au cours de l'exercice durant lequel l'entité est cédée ou liquidée.

## (3) Taux de conversion

DEVISES	TAUX CLÔTURE 2016	TAUX MOYEN 2016	TAUX CLÔTURE 2015	TAUX MOYEN 2015
Zloty polonais	4,4103	4,3634	4,265	4,184
Forint hongrois	309,83	311,4155	315,379	309,960
Dollar US	1,0541	1,1067	1,087	1,110
Dollar Singapour	1,5234	1,5276	1,535	1,526
Rial du Qatar	3,8402	4,0292	3,958	4,042
Leu roumain	4,5390	4,4904	4,524	4,441
Dinar tunisien	2,4260	2,3757	2,211	2,178
Franc CFA	655,957	655,957	655,957	655,957
Dollar australien	1,4596	1,4882	1,490	1,478
Naira du Nigéria	321,7500	286,5937	216,39	219,56
Dirham marocain	10,6860	10,8542	10,797	10,813
Yeni turc	3,7072	3,3443	3,175	3,020

1 euro = X Devise

## (E) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

## (1) Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche exposés dans le but d'acquérir une compréhension des connaissances scientifiques ou des techniques nouvelles, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les frais de développement, grâce auxquels les résultats des recherches sont appliqués à la planification ou à la conception de la production de produits ou de procédés nouveaux ou améliorés, sont comptabilisés en tant qu'actif si le produit ou le procédé est réalisable techniquement et commercialement, si la société a suffisamment de ressources pour réaliser le développement et si les dépenses attribuables peuvent être identifiées de manière fiable.

Les frais activés comprennent tous les coûts directement attribuables à cet actif, qui sont nécessaires à sa création, sa production et à sa préparation en vue de son utilisation projetée. Les autres frais de développement sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les frais de développement comptabilisés en tant qu'actif sont repris au bilan à leur coût d'acquisition diminué des amortissements cumulés (voir ci-dessous) et des dépréciations.

## (2) Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles, acquises par la société, sont comptabilisées au bilan à leur coût d'acquisition diminué des amortissements cumulés (voir ci-dessous) et des dépréciations. Les frais relatifs aux goodwill et marques générés en interne sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

## (3) Dépenses ultérieures

Les dépenses ultérieures au titre d'une immobilisation incorporelle sont comptabilisées en tant qu'actif uniquement si elles permettent à l'actif de générer des avantages économiques futurs, au-delà du niveau de performance défini à l'origine. Tous les autres frais sont comptabilisés parmi les charges lorsqu'ils sont encourus.

## (4) Amortissements

Les actifs immobilisés incorporels sont amortis linéairement sur une période correspondant à leur durée d'utilité estimée aux taux ci-après :

- Minimum 5 % Les concessions d'exploitation
- 33,33 % Les logiciels d'application

## (F) REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Les acquisitions de filiales et d'entreprises sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée à l'occasion d'un regroupement d'entreprises est évaluée à la juste valeur ; les frais connexes à l'acquisition sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Lorsqu'une contrepartie transférée par le groupe dans le cadre d'un regroupement d'entreprises inclut un accord de contrepartie éventuelle, la contrepartie éventuelle est évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations de la juste valeur de la contrepartie éventuelle qui constituent des ajustements de période d'évaluation (voir ci-dessous) sont comptabilisées rétrospectivement ; les autres variations de la juste valeur de la contrepartie éventuelle sont comptabilisées au compte de résultats.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, le groupe doit réévaluer la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise à la juste valeur à la date d'acquisition (c.-à-d. la date à laquelle le groupe a obtenu le contrôle) et comptabiliser l'éventuel profit ou perte en résultat net.

À la date d'acquisition, les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition à l'exception :

- des actifs ou passifs d'impôt différé et des passifs ou actifs liés aux dispositions visant les avantages des membres du personnel, qui sont comptabilisés et évalués conformément à IAS 12, Impôts sur le résultat, et à IAS 19, Avantages du personnel, respectivement;
- des passifs ou des instruments de capitaux propres liés à des accords de paiement fondés sur des actions de l'entreprise acquise ou à des accords de paiement fondé sur des actions du groupe conclus pour remplacer des accords de paiement fondé sur des actions de l'entreprise acquise, qui sont évalués conformément à IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, à la date d'acquisition;
- des actifs (ou des groupes destinés à être cédés) classés comme détenus en vue de la vente selon IFRS 5, Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, qui sont évalués conformément à cette norme.

Si la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises est inachevée à la fin de la période de présentation de l'information financière au cours de laquelle le regroupement d'entreprises survient, le groupe doit présenter les montants provisoires relatifs aux éléments pour lesquels la comptabilisation est inachevée. Ces montants provisoires sont ajustés durant la période d'évaluation (voir ci-dessous), ou les actifs ou passifs additionnels sont comptabilisés pour tenir compte d'informations nouvelles obtenues à propos des faits et des circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui, si elles avaient été connues, auraient eu une incidence sur les montants comptabilisés à cette date.

Les ajustements de période d'évaluation découlent d'informations additionnelles à propos des faits et des circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition obtenues pendant la « période d'évaluation » (maximum d'un an à partir de la date d'acquisition).

### (1) Goodwill positif

Le goodwill découlant d'un regroupement d'entreprises est comptabilisé en tant qu'actif à la date d'obtention du contrôle (la date d'acquisition). Le goodwill est évalué comme l'excédent de la somme de la contrepartie transférée, du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le groupe dans l'entreprise acquise (s'il y a lieu) sur le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées initialement soit à la juste valeur, soit à la quote-part de la participation ne donnant pas le contrôle dans l'actif net identifiable comptabilisé de l'entreprise acquise. Le choix de la base d'évaluation s'effectue transaction par transaction.

Le goodwill n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de dépréciation réalisé annuellement ou plus fréquemment s'il y a une indication que l'unité génératrice de trésorerie auquel il est alloué (généralement, une filiale) pourrait avoir subi une perte de valeur. Le goodwill est exprimé dans la devise de la filiale à laquelle il se rapporte. Si la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur comptable, la perte de valeur est d'abord portée en réduction de tout goodwill affecté à l'unité et est par la suite imputée aux autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chacun des actifs compris dans l'unité. Le goodwill est comptabilisé au bilan à la valeur d'acquisition diminuée des dépréciations. Une perte de valeur comptabilisée pour un goodwill n'est pas reprise dans des périodes ultérieures. À la sortie d'une filiale, le goodwill qui en découle ainsi que le montant cumulé des autres éléments du résultat global relatif à cette filiale sont pris en compte dans la détermination du résultat net de la sortie.

Pour les sociétés mises en équivalence, la valeur comptable du goodwill est incluse dans la valeur comptable de cette participation.

### (2) Goodwill négatif

Si le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris est supérieur à la somme de la contrepartie transférée, du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le groupe dans l'entreprise acquise (s'il y a lieu), l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat net à titre de profit sur une acquisition à des conditions avantageuses.

## (G) IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### (1) Comptabilisation et évaluation

Toutes les immobilisations corporelles sont portées à l'actif uniquement s'il est probable que des avantages économiques futurs iront à l'entité et si son coût peut être évalué de façon fiable. Ces critères sont applicables lors de la comptabilisation initiale et pour des dépenses ultérieures.

Toutes les immobilisations corporelles sont reprises au bilan à leur coût d'acquisition historique diminué des amortissements cumulés et des dépréciations.

Le coût historique inclut le prix d'achat d'origine, les coûts d'emprunts encourus pendant la période de construction et les coûts accessoires directs (par exemple les taxes non recouvrables ou le transport). Le coût des actifs produits par l'entreprise comprend les coûts des matériaux, les coûts salariaux directs et une proportion appropriée des coûts généraux.

### (2) Dépenses ultérieures

Les dépenses ultérieures ne sont portées à l'actif que si elles permettent d'augmenter les avantages économiques futurs générés par l'immobilisation corporelle. Les frais de réparation et d'entretien qui ne permettent pas d'augmenter les avantages économiques futurs de l'actif auquel ils ont trait, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.



### (3) Amortissements

Les amortissements sont calculés à partir de la date à laquelle l'actif est prêt à être utilisé. Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire et sur base de la durée de vie économique utile estimée de ces actifs soit :

camions :	3 ANS
véhicules :	3 À 5 ANS
autre matériel :	5 ANS
matériel informatique :	3 ANS
matériel de bureau :	5 ANS
mobilier de bureau :	10 ANS
constructions :	25-33 ANS
dragues avec désagrégateur et dragues suceuses :	18 ANS AVEC UNE VALEUR RÉSIDUELLE DE 5%
dragues flottantes et bacs navigateurs :	25 ANS AVEC VALEUR RÉSIDUELLE DE 5%
pontons, bacs, navires et boosters :	18 ANS SANS VALEUR RÉSIDUELLE
grues :	12 ANS AVEC UNE VALEUR RÉSIDUELLE DE 5%
excavateurs :	7 ANS SANS VALEUR RÉSIDUELLE
conduits :	3 ANS SANS VALEUR RÉSIDUELLE
chaînes et installations de chantier :	5 ANS
matériel de chantier divers :	5 ANS

Les terrains ne font pas l'objet d'un amortissement étant donné qu'ils sont considérés comme ayant une durée de vie illimitée.

Les coûts d'emprunts qui sont directement liés à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif nécessitant une longue période de préparation sont inclus dans le coût de cet actif.

### (4) Méthode de comptabilisation de la flotte de dragues

La valeur d'acquisition se divise en deux parties, une composante bateau qui représente 92 % de la valeur d'acquisition amortie linéairement suivant le taux d'amortissement défini par type de bateau et une composante maintenance qui représente 8 % de la valeur d'acquisition et qui est quant à elle amortie linéairement sur 4 ans. Pour les bateaux de type « Jack-Up », le système de levage et la grue sont amortis linéairement sur 10 ans.

À l'acquisition d'un bateau, les pièces de rechange sont capitalisées en proportion des achats avec un maximum de 8 % sur le prix d'achat total du bateau (100 %) et sont amorties linéairement sur la durée de vie restante à partir de la date à laquelle l'actif est disponible pour l'utilisation.

Certaines réparations sont activées et amorties linéairement sur 4 ans à partir de la remise en navigation du bateau.

## H) IMMEUBLES DE PLACEMENT

Un immeuble de placement est un bien immobilier détenu dans le but d'en retirer des loyers ou de valoriser le capital investi ou les deux.

Un immeuble de placement se distingue d'un bien immobilier occupé par son propriétaire ou preneur en ce sens qu'il génère des flux de trésorerie indépendants des autres actifs détenus par l'entreprise.

Les immeubles de placement sont évalués au bilan à leur coût y inclus les coûts d'emprunts encourus pendant la période de construction, diminué des amortissements et des dépréciations.

Les amortissements sont calculés à partir de la date à laquelle l'actif est prêt à être utilisé, selon la méthode linéaire et selon un taux correspondant à la durée de vie économique utile estimée de ces actifs.

Les terrains ne font pas l'objet d'un amortissement étant donné qu'ils sont considérés comme ayant une durée de vie illimitée.

## (I) CONTRATS DE LOCATION

Lorsqu'un contrat de location transfère à la société la quasi-totalité des avantages et risques inhérents à la propriété d'un actif, il est considéré comme étant un contrat de location-financement.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location-financement sont portés à l'actif du bilan à la valeur actualisée des loyers minimaux estimés au moment de la conclusion du contrat si celle-ci est inférieure, à la juste valeur des biens diminuée des amortissements cumulés et des dépréciations.

Tous les paiements à effectuer dans le cadre de tels contrats sont répartis entre les remboursements de la dette et une charge financière afin d'obtenir sur toute la durée du leasing un taux d'intérêt constant sur la dette enregistrée. Les obligations correspondantes, hors intérêts, sont comptabilisées en dettes financières. La part des paiements correspondant aux intérêts est prise en charge sur la durée du leasing.

Les immobilisations corporelles acquises dans le cadre de contrats de location-financement sont amorties de façon linéaire sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat de location si celui-ci ne prévoit pas le transfert de propriété à son terme.

Les contrats de location pour lesquels les avantages et risques inhérents à la propriété du bien sont conservés par le loueur sont considérés comme étant des leasings opérationnels. Les paiements relatifs à de tels leasings opérationnels sont comptabilisés en charges de façon linéaire sur la durée du contrat.

Lorsqu'il est mis fin à un contrat de leasing opérationnel avant qu'il ne soit arrivé à échéance, toute indemnité payée au bailleur est prise en charge pendant la période au cours de laquelle il est mis fin au contrat.

## (J) ACTIFS FINANCIERS

Chaque catégorie de placements est comptabilisée à sa valeur d'acquisition.

### (1) Participations disponibles à la vente

Cette rubrique reprend les titres de sociétés (disponibles à la vente) dans lesquelles le groupe CFE n'a pas de contrôle, ni d'influence notable. Ceci est généralement justifié par la possession de moins de 20 % des droits de vote. De tels investissements sont comptabilisés à leur juste valeur sauf si celle-ci ne peut être déterminée de façon fiable. Dans cette dernière hypothèse, ils sont dès lors comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des dépréciations.

Les dépréciations sont enregistrées en compte de résultats. Les changements de la juste valeur sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et font l'objet d'une réserve spécifique dans les capitaux propres. Lors de la vente d'une participation, la différence entre le produit net de la vente et la valeur comptable est enregistrée en compte de résultats.

## (2) Prêts et créances

### (2.1) Titres d'emprunt et autres actifs financiers

Les placements dans les titres d'emprunt sont présentés comme étant des actifs financiers détenus à des fins de transaction et sont évalués à leur coût amorti, déterminé sur base du 'effective interest rate method'. La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un actif ou d'un passif financier et d'affectation des produits financiers ou des charges financières au cours de la période considérée. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon les cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier. Le bénéfice ou la perte est enregistré dans le compte de résultats. Les dépréciations sont comptabilisées en compte de résultats.

Les autres actifs financiers de la société sont repris comme étant disponibles à la vente et sont comptabilisés à leur juste valeur. Les profits et les pertes générés par une variation de juste valeur de ces actifs financiers sont inclus dans les autres éléments du résultat global. Les dépréciations sont comptabilisées dans le compte de résultats.

### (2.2) Créances commerciales

Nous référons au paragraphe (L).

## (3) Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Les instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultats à moins qu'ils ne fassent l'objet d'une documentation de couverture (paragraphe X).

## (K) STOCKS

Les stocks sont évalués au coût moyen pondéré ou à la valeur nette de réalisation si cette dernière est inférieure.

Le coût des produits finis et des en-cours de fabrication reprend les matières premières, les autres matières entrant dans la fabrication, la main-d'œuvre directe, les autres coûts directs, les coûts d'emprunts encourus dans la mesure où le bien nécessite une longue période de construction et une affectation des frais généraux de production fixes et variables basés sur la capacité normale des installations de production.

La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité après déduction des coûts d'achèvement estimés et de ceux nécessaires à la réalisation de la vente.

## (L) CRÉANCES COMMERCIALES

Les créances commerciales courantes sont valorisées au coût amorti, en général identique à leur valeur nominale diminuée des réductions de valeur. A la fin de l'exercice comptable, les créances commerciales dont le remboursement est incertain font l'objet d'une réduction de valeur.

## (M) CONTRATS DE CONSTRUCTION

Lorsque le résultat d'un contrat de construction peut être estimé de façon fiable, les produits du contrat et les coûts du contrat, y inclus les coûts d'emprunts encourus dans la mesure où le contrat dépasse l'exercice comptable, sont comptabilisés respectivement en produits et en charges en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture (méthode du pourcentage d'avancement). Le degré d'avancement de l'activité est calculé suivant la méthode du 'cost to cost'. Une perte attendue sur le contrat de construction est immédiatement comptabilisée en charges.

Selon la méthode du pourcentage d'avancement, les produits du contrat sont comptabilisés dans le compte de résultats des exercices au cours desquels les travaux sont exécutés. Les coûts du contrat sont comptabilisés en charges dans le compte de résultats des exercices au cours desquels les travaux auxquels ils se rattachent sont exécutés.

Des coûts encourus qui se rapportent à des activités futures sur le contrat sont comptabilisés en tant qu'actif, à condition qu'il soit probable qu'ils pourront être recouverts.

Le groupe CFE a pris l'option de ne pas présenter distinctement les informations relatives aux contrats de construction dans le bilan mais uniquement dans les notes.

## (N) TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les caisses et les dépôts à terme ayant une échéance à l'origine de moins de trois mois.

## (O) DÉPRÉCIATION (IMPAIRMENT)

La valeur comptable des actifs non courants (à l'exception des actifs financiers entrant dans le champ d'application de l'IAS 39, des impôts différés et des actifs non courants détenus en vue de la vente) est revue à chaque date de clôture afin de déterminer s'il existe une indication qu'un actif ait perdu de sa valeur. Si une telle indication existe, la valeur recouvrable est alors estimée. Pour ce qui est des immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéfinie et des goodwill, la valeur recouvrable est estimée à chaque clôture. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur comptable de cet actif ou de son unité génératrice de trésorerie dépasse sa valeur recouvrable. Les dépréciations sont enregistrées au compte de résultats.

### (1) Estimation de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable des créances et des placements de la société

détenus jusqu'à leur échéance est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs, escomptés au taux d'intérêt originel effectif inhérent à ces actifs.

La valeur recouvrable des autres actifs est le montant le plus élevé entre la juste valeur moins les coûts de vente de l'actif et leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux futurs estimés de trésorerie.

Afin de déterminer la valeur d'utilité, les flux futurs estimés de trésorerie sont actualisés, en utilisant un taux d'intérêt avant impôts qui reflète à la fois l'intérêt du marché actuel et les risques spécifiques liés à l'actif.

Pour les actifs qui ne génèrent pas eux-mêmes de flux de trésorerie, le montant recouvrable est déterminé pour l'unité génératrice de trésorerie à laquelle ces actifs appartiennent.

## (2) Reprise de la dépréciation

Une dépréciation relative aux créances ou placements détenus jusqu'à leur échéance est reprise si l'augmentation subséquente de la valeur recouvrable peut être mise objectivement en relation avec un événement survenant après la comptabilisation de la dépréciation.

A l'exception du goodwill pour lequel les pertes de valeur ne sont jamais reprises, les dépréciations sur les autres actifs ne sont reprises que lorsqu'un changement dans les estimations utilisées pour déterminer le montant recouvrable survient.

Une dépréciation d'actif ne peut être reprise que si la valeur comptable de l'actif, augmentée après reprise d'une perte de valeur, n'excède pas la valeur comptable nette des amortissements, qui aurait été déterminée, si aucune dépréciation n'avait été comptabilisée pour cet actif.

## (P) CAPITAL

Achat d'actions propres

Lorsque des actions de la société sont rachetées par cette dernière ou par une société du groupe CFE, le montant payé, en ce compris les coûts directement attribuables à leur acquisition, est comptabilisé en déduction des capitaux propres. Le produit de la vente d'actions est directement inclus dans le total des capitaux propres, sans impact sur le compte de résultats.

## (Q) PROVISIONS

Des provisions sont constituées lorsque la société a une obligation juridique ou une obligation implicite résultant d'événements survenus dans le passé, lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources générant des avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et lorsque le montant de cette obligation peut être estimé de manière fiable.

Le montant enregistré en tant que provision correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date du bilan. Cette estimation est établie en utilisant un taux d'intérêt avant impôts qui reflète à la fois les évaluations du marché actuel et les risques spécifiques de la dette.

Des provisions pour restructuration sont constituées lorsque la société a approuvé un plan détaillé et formalisé de

restructuration et lorsque la restructuration a été entreprise ou annoncée publiquement. Les coûts qui sont liés aux activités normales poursuivies par la société ne sont pas provisionnés.

Les provisions courantes correspondent aux provisions directement liées au cycle d'exploitation propre à chaque métier, quelle que soit leur échéance estimée.

Les provisions pour service après-vente couvrent les obligations des entités du groupe CFE dans le cadre des garanties légales concernant les chantiers livrés. Elles sont estimées de manière statistique selon les dépenses constatées au cours des années précédentes ou de manière individuelle sur la base des problèmes spécifiquement identifiés. Les provisions pour service après-vente sont constituées à partir du commencement des travaux.

Une provision pour contrats déficitaires est constituée lorsque les avantages économiques attendus d'un contrat sont moins élevés que les coûts inévitables liés au respect des obligations du contrat.

Les provisions pour litige liées à l'activité concernent, pour l'essentiel, des litiges avec des clients, sous-traitants, co-traitants ou fournisseurs. Les autres provisions pour risque courantes sont principalement constituées de provisions pour pénalités de retard et autres risques rattachés à l'exploitation.

Les provisions non courantes correspondent aux provisions non directement liées au cycle d'exploitation et dont l'échéance est généralement supérieure à un an.

## (R) AVANTAGES DU PERSONNEL

### (1) Obligations en matière de pension

Les obligations en matière de pension reprennent les plans de pension et les assurances vie.

La société met en œuvre à travers le monde des plans de pension de type 'prestations définies' et de type 'cotisations définies'.

En Belgique, certains plans de pension basés sur des cotisations définies font l'objet d'un rendement minimum légalement garanti par l'employeur et sont donc qualifiés de plans de type 'prestations définies'.

Les actifs de ces plans sont en général détenus par des institutions séparées et sont en général financés par des contributions des filiales concernées et par les membres de son personnel. Ces contributions sont déterminées sur base des recommandations d'actuaire indépendants.

Les obligations en matière de pension du groupe CFE sont soit couvertes, soit non couvertes par des actifs.

#### a) Plans de pension de type 'cotisations définies'

Les contributions à ces plans de pension sont enregistrées dans le compte de résultats de l'exercice durant lequel elles surviennent.

#### b) Plans de pension de type 'prestations définies'

Pour ces plans de pension, les coûts sont estimés séparément pour chaque plan en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. La méthode des unités de crédit projetées considère que chaque période de services donne droit à une unité d'avantage supplémentaire et chaque unité est considérée séparément.

Suivant cette méthode, le coût des pensions est pris en charge au compte de résultats de façon à répartir le coût de manière



régulière au cours de la carrière résiduelle des travailleurs participant au plan et ce, sur base des recommandations d'actuaire qui effectuent une évaluation annuelle complexe de ces plans. Les montants comptabilisés au compte de résultats comprennent le coût des services rendus, les charges d'intérêts, les revenus attendus des actifs de couverture et les coûts des services passés.

Les obligations relatives aux pensions comptabilisées au bilan sont évaluées en tenant compte de la valeur actuelle des dépenses futures estimées, calculées en utilisant des taux d'intérêts correspondant à ceux applicables aux obligations d'entreprises de première qualité d'une durée similaire à celles des obligations en matière de pensions après déduction des coûts des services passés non reconnus et de la juste valeur des actifs.

Le calcul des bénéfices et pertes actuariels est déterminé séparément pour chaque type de plan à prestations définies. Les bénéfices et pertes actuariels reprennent l'effet des différences entre les hypothèses actuarielles prévues et les réalisations et l'effet des modifications des hypothèses actuarielles.

Les écarts actuariels sur les engagements ou les actifs liés aux avantages postérieurs à l'emploi et résultant des ajustements d'expérience et/ou des changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés en autres éléments du résultat global dans la période dans laquelle ils sont encourus et font l'objet d'une réserve séparée dans les capitaux propres. Ces écarts et les variations de la limite de l'actif comptabilisé sont présentés dans l'état du résultat global.

Les charges d'intérêt à la suite de la désactualisation des avantages de retraite et engagements similaires et les produits financiers du rendement attendu des actifs du régime sont comptabilisés en résultat dans les éléments financiers.

L'introduction ou la modification d'un nouveau régime postérieur à l'emploi ou autres régimes à long terme peut augmenter la valeur actualisée de l'obligation au titre de régime à prestations définies pour les services rendus dans les périodes précédentes, c'est-à-dire le coût des services passés. Le coût des services passés lié aux régimes postérieurs à l'emploi est comptabilisé en résultat de façon linéaire sur la période moyenne jusqu'à ce que les avantages correspondants sont acceptés par les employés. Les avantages acceptés à la suite de l'adoption ou la modification d'un régime postérieur à l'emploi, et les coûts des services passés liés aux autres avantages à long terme, sont immédiatement comptabilisés en résultat.

Les calculs actuariels des obligations postérieures à l'emploi et des autres avantages à long terme sont effectués par des actuaires indépendants.

## (2) Bonus

Les bonus octroyés aux employés et cadres supérieurs sont basés sur des objectifs résultant d'indicateurs financiers clés. Le montant estimé des bonus est reconnu comme une charge de l'exercice auquel ils se rattachent.

## (S) PASSIFS FINANCIERS

### (1) Passifs au coût amorti

Les emprunts portant intérêts sont valorisés à leur coût initial, diminué des coûts de transaction y afférents. Toute différence entre cette valeur nette et la valeur de remboursement est

comptabilisée au compte de résultats pendant la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Nous référons au paragraphe J 2.1 pour la définition de cette méthode.

### (2) Passifs financiers désignés comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Les instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultats à moins qu'ils ne fassent l'objet d'une documentation de couverture (paragraphe X).

## (T) DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES

Les dettes commerciales et les autres dettes courantes sont valorisées à leur valeur nominale.

## (U) IMPOTS SUR LE RÉSULTAT

L'impôt sur le résultat de l'exercice reprend l'impôt courant et l'impôt différé. Les impôts sont comptabilisés au compte de résultats sauf s'ils concernent des éléments qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global ou en 'capitaux propres'; dans ce cas, les impôts différés sont également comptabilisés dans ces rubriques.

L'impôt courant est le montant des impôts à payer sur les revenus imposables de l'année écoulée ainsi que tout ajustement aux impôts payés ou à payer relatifs aux années antérieures. Il est calculé en utilisant le taux d'imposition en vigueur à la date de clôture.

L'impôt différé est calculé selon la méthode dite du report variable ('liability method') sur toutes les différences temporelles existant entre la base fiscale d'un actif/passif et sa valeur comptable. Les taux d'imposition en vigueur à la date de la clôture sont utilisés pour le calcul des impôts différés actifs et passifs.

En vertu de cette méthode, la société doit, dans le cas d'un regroupement d'entreprises, établir des provisions pour impôts différés pour la différence entre la juste valeur de l'actif net acquis et sa base fiscale.

Les différences temporelles suivantes ne sont pas prises en compte: le goodwill non déductible fiscalement, la comptabilisation initiale des éléments d'actif et de passif qui n'affectent ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable et les différences concernant les participations dans des filiales tant qu'il n'est pas probable qu'elles seront extournées dans un futur prévisible.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que s'il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible permettant de compenser l'avantage fiscal. L'actif d'impôts différés sera réduit s'il n'est plus probable que l'avantage fiscal y afférent soit réalisé.

## (V) PRODUITS

### (1) Produits des contrats de construction

Les produits d'un contrat de construction comprennent le montant initial des produits convenu dans le contrat et les modifications dans les travaux du contrat, les réclamations et les primes de

performance dans la mesure où il est probable qu'elles donneront lieu à des produits et où elles peuvent être évaluées de façon fiable.

Les produits du contrat sont mesurés à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir.

Une modification peut entraîner une augmentation ou une diminution des produits du contrat.

Une modification est une instruction donnée par le client en vue d'un changement dans l'étendue des travaux à exécuter au titre du contrat. Une modification est incluse dans les produits du contrat lorsqu'il est probable que le client approuvera la modification et que le montant des produits résultant de cette modification peut être évalué de façon fiable.

Les primes de performance font partie des produits du contrat lorsque l'avancement du contrat est tel qu'il est probable que les niveaux de performance spécifiés seront atteints ou dépassés et le montant de la prime de performance peut être évalué de façon fiable.

Les produits du contrat sont comptabilisés en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture (selon la méthode du pourcentage d'avancement, calculé comme la proportion entre les coûts du contrat à la date de clôture et les coûts totaux estimés du contrat).

Une perte attendue sur le contrat de construction est immédiatement comptabilisée en compte de résultats.

## (2) Marchandises vendues, biens immobiliers vendus et services rendus

Les produits liés à la vente de marchandises et des biens immobiliers sont comptabilisés lorsque les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens sont transférés de façon substantielle à l'acheteur et qu'aucune incertitude ne subsiste quant au recouvrement des montants dus, aux charges relatives à la transaction et au retour éventuel des marchandises.

## (3) Produits de location et honoraires

Les produits de location et les honoraires sont comptabilisés selon la méthode linéaire pendant la durée de la location.

## (4) Produits financiers

Les produits financiers comprennent les intérêts à recevoir sur les placements, les dividendes, les royalties, les produits de conversion de monnaies étrangères et les produits concernant les instruments de couverture comptabilisés au compte de résultats.

Les intérêts, royalties et dividendes provenant de l'utilisation des ressources de l'entreprise par des tiers sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques liés à la transaction reviendront à l'entreprise et lorsque les revenus peuvent être estimés de façon fiable.

Les produits d'intérêts sont enregistrés lorsqu'ils sont acquis (compte tenu du temps écoulé et en tenant compte du rendement effectif de l'actif) sauf s'il subsiste un doute quant à l'encaissement. Les revenus des royalties sont enregistrés sur base d'un prorata qui tient compte des clauses de la convention. Les dividendes sont comptabilisés au compte de résultats à la date où les dividendes sont déclarés.

## (5) Subventions

Les subventions sont comptabilisées initialement au bilan comme produits à reporter s'il y a une assurance raisonnable qu'elles seront perçues et que les conditions liées à la subvention seront remplies. Les subventions qui compensent les frais encourus par la société sont enregistrées comme produit au compte de résultats sur base systématique pendant la période au cours de laquelle les frais correspondants sont encourus.

Les subventions qui indemnisent la société pour les frais d'éléments d'actif sont comptabilisées en compte de résultats en tant que produits sur base systématique de la durée de vie économique utile de l'élément d'actif. Ces subventions sont présentées en déduction de la valeur de l'actif y relative.

## (W) CHARGES

### (1) Charges financières

Les charges financières comprennent les intérêts dus sur les emprunts, les pertes de change sur les monnaies étrangères et les pertes émanant des instruments de couverture qui sont repris au compte de résultats.

Tous les intérêts et les autres coûts encourus liés aux emprunts, hors ceux qui étaient éligibles à être capitalisés, sont comptabilisés en résultat en tant que charges financières. Les frais d'intérêts relatifs aux paiements de location-financement sont reconnus au compte de résultats en utilisant la méthode de taux d'intérêt effectif.

### (2) Frais de recherche et de développement, frais de publicité et de promotion et coûts de développement de systèmes informatiques

Les frais de recherche, de publicité et de promotion sont pris en résultat pendant l'exercice au cours duquel ils ont été encourus. Les frais de développement et de développement de systèmes informatiques sont pris en charges lorsqu'ils sont encourus s'ils ne satisfont pas aux critères d'immobilisations incorporelles.

## (X) COMPTABILITE DE COUVERTURE

La société utilise des instruments financiers dérivés principalement afin de réduire les risques liés aux fluctuations défavorables des taux d'intérêt, des taux de change, des prix des matières premières et d'autres risques de marché. Les règles adoptées par la société interdisent l'utilisation de tels instruments à des fins spéculatives.

La société ne détient ni n'émet d'instruments financiers à des fins de transaction. Cependant, les dérivés qui ne sont pas qualifiés comme instruments de couverture au sens d'IAS 39 sont présentés en tant qu'instruments détenus à des fins de transaction.

Les instruments financiers dérivés sont valorisés initialement à leur coût. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les instruments financiers dérivés sont valorisés à leur juste valeur.

La comptabilisation des pertes ou bénéfices non réalisés dépend de la qualification de l'instrument financier dérivé et de l'efficacité de la couverture.

La juste valeur 'swaps' des taux d'intérêt est la valeur estimée que la société recevrait ou paierait en exerçant le swap à la date de clôture, en tenant compte des courbes de taux d'intérêt actuelles et de la solvabilité de la contrepartie du swap.

La juste valeur d'un 'forward exchange contract' est la valeur cotée en bourse à la date de clôture, donc la valeur actuelle du prix 'forward' coté.

### (1) Couverture de flux de trésorerie (Cash-flow hedges)

Si un instrument financier dérivé couvre l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'une obligation reconnue, d'un engagement ferme ou d'une transaction prévue de la société, la partie effective du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument financier dérivé est comptabilisée en autres éléments du résultat global et font l'objet d'une réserve séparée des capitaux propres.

Si l'engagement ferme ou la transaction prévue dans le futur mène à la comptabilisation d'un élément d'actif ou de passif, les pertes ou les profits cumulés sont extraits de la rubrique 'capitaux propres' et sont repris dans l'évaluation initiale de la valeur de l'élément d'actif ou de passif.

Dans l'autre cas, les profits ou les pertes cumulés sont extraits de la rubrique 'capitaux propres' et comptabilisés au compte de résultats en même temps que la transaction couverte.

La partie non effective de la perte ou du profit réalisé sur l'instrument financier est comptabilisée au compte de résultats. Les pertes et les profits provenant de la valeur temporaire de l'instrument financier dérivé sont comptabilisés en compte de résultats.

Si un instrument de couverture ou une relation de couverture est arrivé à échéance mais que la transaction couverte doit encore avoir lieu, le profit ou la perte cumulative non réalisé à ce moment reste dans la rubrique 'capitaux propres' et est comptabilisé suivant le principe exposé ci-dessus quand la transaction a lieu.

Si l'on s'attend à ce que la transaction couverte ne se produise pas, le profit ou la perte cumulatif non réalisé comptabilisé dans la rubrique 'capitaux propres' est repris immédiatement au compte de résultats.

### (2) Couverture de juste valeur

Pour tout instrument financier dérivé couvrant l'exposition aux variations de la juste valeur d'une créance ou d'une dette comptabilisée, le profit ou la perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture est comptabilisé au compte de résultats. La valeur de l'élément couvert est également valorisée à la juste valeur attribuable au risque couvert. La perte ou le profit y étant relatif est comptabilisé au compte de résultats.

Les justes valeurs des éléments couverts, relatives au risque

couvert, sont les valeurs comptables à la date de clôture converties en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture.

### (3) Couverture d'un investissement net dans des activités à l'étranger

Si une dette en monnaie étrangère couvre un investissement dans une entité étrangère, les écarts de conversion dus à la conversion de la dette en euros, seront comptabilisés en 'écarts de conversion' dans les autres éléments du résultat global.

Si un instrument financier dérivé couvre un investissement net relatif à des opérations étrangères, la partie effective du bénéfice ou de la perte sur l'instrument financier sera comptabilisée directement en 'écarts de conversion' dans les autres éléments du résultat global, la partie non effective étant comptabilisée au compte de résultats.

### (4) Instruments liés aux contrats de construction

Si un instrument financier dérivé couvre l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'une obligation reconnue, d'un engagement ferme ou d'une transaction prévue de la société dans le cadre d'un contrat de construction (principalement des achats à terme de matières premières, et des achats ou ventes à terme de devises), cet instrument ne fait pas l'objet d'une documentation de couverture de flux de trésorerie telle que décrite au point (1) ci-dessus. Le profit ou la perte réalisée sur l'instrument financier dérivé est comptabilisé au compte de résultats comme un produit financier ou une charge financière.

Cependant, ces instruments font l'objet d'un test d'efficacité suivant les mêmes principes que ceux de la comptabilité de couverture.

La partie effective du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument financier dérivé est considérée comme un coût du contrat de construction (voir section (M) ci-dessus). Cet élément n'intervient cependant pas dans la détermination du degré d'avancement du contrat.

## (Y) INFORMATION SECTORIELLE

Un secteur est une composante distincte du groupe CFE qui génère des revenus et encourt des charges, et dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par la direction afin de prendre des décisions ou déterminer la performance du secteur. Le groupe CFE est composé de quatre pôles opérationnels : le pôle dragage et environnement, le pôle contracting, le pôle promotion immobilière, et le pôle holding et activités non transférées.

## (Z) OPTIONS SUR ACTIONS

Les options sur actions sont évaluées à leur juste valeur à la date d'octroi. Cette juste valeur est prise en charge de façon linéaire sur la période d'acquisition de ces droits, en tenant compte d'une estimation du nombre d'options finalement acquises.



### 3. Méthodes de consolidation

#### Périmètre de consolidation

Les sociétés dont le groupe détient directement ou indirectement la majorité des droits de vote permettant le contrôle sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sur lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint avec d'autres actionnaires sont intégrées par mise en équivalence. Cela concerne notamment Rent-A-Port et certaines sociétés dans le dragage et environnement et promotion immobilière.

Les sociétés sur lesquelles le groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence. Cela concerne principalement, PPP Schulen Eupen SA, Van Maerlant Property I SA & II SPRL, Van Maerlant Residential SA et C-Power NV, auprès de DEME.

#### Evolution du périmètre de consolidation

NOMBRE D'ENTITÉS	2016	2015
Intégration globale	171	177
Mise en équivalence	122	108
<b>Total</b>	<b>293</b>	<b>285</b>

#### Opérations intragroupe

Les opérations et transactions réciproques d'actifs et de passifs, de produits et de charges entre entreprises intégrées sont éliminées dans les états financiers consolidés. Cette élimination est réalisée :

- en totalité si l'opération est réalisée entre deux filiales; et
- à hauteur du pourcentage de détention de l'entreprise mise en équivalence pour le résultat interne réalisé entre une entreprise intégrée globalement et une entreprise mise en équivalence.

#### Conversion des états financiers des sociétés et des établissements étrangers

Dans la plupart des cas, la monnaie fonctionnelle des sociétés et établissements correspond à la monnaie du pays concerné.

Les états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation des états financiers consolidés du groupe sont convertis au cours de clôture pour les éléments de bilan et au cours moyen de la période pour les éléments du compte de résultats. Les écarts de conversion en résultant sont enregistrés en écart de conversion dans les réserves consolidées. Les goodwill relatifs aux sociétés étrangères sont considérés comme faisant partie des actifs et passifs acquis et, à ce titre, sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture.

#### Opérations en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont converties en euros au cours de change en vigueur à la date de l'opération. A la clôture de la période, les actifs financiers et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis en euros au cours de change de clôture de la période. Les pertes et gains de change en découlant sont reconnus dans la rubrique résultat de change et présentés en autres produits financiers et autres charges financières au compte de résultats.

Les pertes et gains de change sur les emprunts libellés en monnaies étrangères ou sur les produits dérivés de change utilisés à des fins de couverture des participations dans les filiales étrangères, sont enregistrés dans la rubrique des écarts de conversion dans les autres éléments du résultat global et font l'objet d'une réserve séparée dans les capitaux propres.

## 4. Information sectorielle

### Secteurs opérationnels

L'information sectorielle est présentée en tenant compte des secteurs opérationnels. Les résultats et les éléments d'actif et de passif de secteurs comprennent des éléments attribuables à un secteur, soit directement, soit répartis sur une base logique.

Au cours du second semestre 2015, les activités de Multitechnique, de Rail-Infra et de bâtiment en Belgique, Luxembourg, Pologne et Tunisie ont été repositionnées sous CFE Contracting SA, société tête du pôle et filiale à 100% de CFE SA. Cette réorganisation interne s'accompagne d'une modification du périmètre du segment Contracting à compter du 1er janvier 2016. Celui-ci se limite exclusivement aux activités réalisées par CFE Contracting SA et ses filiales.

Le groupe CFE est constitué de quatre pôles opérationnels, à savoir :

#### Dragage et environnement

Le pôle dragage et environnement, au travers de sa filiale DEME, est actif dans le domaine du dragage (dragage d'investissement et dragage de maintenance), de la pose d'éoliennes offshore, du traitement des terres, des boues polluées et du génie civil maritime.

#### Contracting

Le pôle contracting est principalement actif dans les domaines :

- du bâtiment (bureaux, bâtiments industriels, logements, rénovations et réhabilitations) en Belgique, Luxembourg, Pologne et Tunisie;
- de l'électricité tertiaire (bureaux, hôpitaux, parkings, ...) en Belgique et au Luxembourg;
- de la pose de caténaires et signalisation chemin de fer et en pose de voies en Belgique.

#### Promotion immobilière

Le pôle promotion immobilière développe des projets immobiliers en Belgique, Luxembourg et Pologne.

#### Holding et activités non transférées

En plus des activités propres à une holding, ce pôle regroupe également:

- des participations dans Rent-A-Port, Green-Offshore et dans deux contrats de type Design Build Finance and Maintenance en Belgique ;
- les activités de contracting non transférées à CFE Contracting SA et à DEME NV dont plusieurs projets de génie civil en Belgique et de bâtiments en Afrique (hors Tunisie) et en Europe Centrale (hors Pologne).

Éléments de l'état consolidé du compte de résultats – comparatif information pro forma  
au 31 décembre 2015

(MILLIERS D'EUROS)	CHIFFRE D'AFFAIRES		RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SUR ACTIVITÉ				RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (EBIT)				RÉSULTAT FINANCIER	
	2016	2015 PRO FORMA (*)	2016	% CA	2015 PRO FOR- MA (*)	% CA	2016	% CA	2015 PRO FOR- MA (*)	% CA	2016	2015 PRO FOR- MA (*)
Dragage et environnement	1.978.250	2.286.124	226.956	11,47%	266.096	11,64%	213.677	10,80%	305.692	13,37%	(33.797)	(48.494)
Retraitements DEME			(5.276)		(6.546)		(6.253)		(7.523)		7.029	11.019
Contracting	770.491	718.896	19.987	2,59%	7.549	1,05%	19.984	2,59%	7.549	1,05%	(694)	(1.461)
Promotion immobilière	12.075	27.186	(1.469)	(12,17%)	758	2,79%	4.263	35,30%	7.686	28,27%	(2.799)	(586)
Holding et activités non transférées	60.264	228.966	(12.770)		(38.936)		(5.027)		(47.724)		6.307	6.933
Eliminations entre pôles	(23.995)	(21.766)	142		(16)		142		(16)			
Total consolidé	2.797.085	3.239.406	227.570	8,14%	228.905	7,07%	226.786	8,11%	265.664	8,20%	(23.954)	(32.589)

(MILLIERS D'EUROS)	IMPÔTS		RÉSULTAT NET PART GROUPE			ÉLÉMENTS NON CASH			EBITDA			
	2016	2015 PRO FOR- MA (*)	2016	% CA	2015 PRO FOR- MA (*)	% CA	2016	2015 PRO FOR- MA (*)	2016	% CA	2015 PRO FOR- MA (*)	% CA
Dragage et environnement	(20.416)	(56.522)	155.334	7,85%	199.196	8,71%	220.400	223.119	447.356	22,61%	489.215	21,40%
Retraitements DEME	(670)	(1.407)	106		2.089		5.276	6.546				
Contracting	(9.228)	124	10.351	1,34%	9.732	1,35%	12.758	27.644	32.745	4,25%	35.193	4,90%
Promotion immobilière	(18)	(132)	1.446	11,98%	6.967	25,63%	2.034	1.142	565	4,68%	1.900	6,99%
Holding et activités non transférées	(201)	(1.111)	1.079		(43.004)		(2.175)	17.569	(14.945)		(21.367)	
Éliminations entre pôles	(47)	(3)	95		(19)				142		(16)	
Total consolidé	(30.580)	(59.051)	168.411	6,02%	174.961	5,40%	238.293	276.020	465.863	16,66%	504.925	15,59%

(\*) Montants retraités suivant l'organisation interne mise en place à partir du 1 janvier 2016, telle que décrite ci-dessus.



Éléments de l'état consolidé du compte de résultats – comparatif entre information publiée et pro forma au 31 décembre 2015

(MILLIERS D'EUROS)	CHIFFRE D'AFFAIRES		RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SUR ACTIVITÉ				RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (EBIT)				RÉSULTAT FINANCIER	
	2015 PRO FORMA (*)	2015	2015 PRO FORMA (*)	%CA	2015	%CA	2015 PRO FORMA (*)	% CA	2015	% CA	2015 PRO FORMA (*)	2015
Dragage et environnement	2.286.124	2.286.124	266.096	11,64%	266.096	11,64%	305.692	13,37%	305.692	13,37%	(48.494)	(48.494)
Retraitements DEME			(6.546)		(6.546)		(7.523)		(7.523)		11.019	11.019
Contracting	718.896	945.094	7.549	1,05%	(26.781)	(2,83%)	7.549	1,05%	(34.880)	(3,69%)	(1.461)	(1.064)
Promotion immobilière	27.186	27.186	758	2,79%	758	2,79%	7.686	28,27%	7.686	28,27%	(586)	(586)
PPP-Concessions	N.A	1.350	N.A		2.015		N.A		1.326		N.A	(191)
Holding et activités non transférées	228.966	N.A	(38.936)		N.A		(47.724)		N.A		6.933	N.A
Holding	N.A	0	N.A		(6.621)		N.A		(6.621)		N.A	6.727
Eliminations entre pôles	(21.766)	(20.348)	(16)		(16)		(16)		(16)			
<b>Total consolidé</b>	<b>3.239.406</b>	<b>3.239.406</b>	<b>228.905</b>	<b>7,07%</b>	<b>228.905</b>	<b>7,07%</b>	<b>265.664</b>	<b>8,20%</b>	<b>265.664</b>	<b>8,20%</b>	<b>(32.589)</b>	<b>(32.589)</b>

(MILLIERS D'EUROS)	IMPÔTS		RÉSULTAT NET PART GROUPE				ÉLÉMENTS NON CASH		EBITDA			
	2015 PRO FORMA (*)	2015	2015 PRO FORMA (*)	%CA	2015	%CA	2015 PRO FORMA (*)	2015	2015 PRO FORMA (*)	% CA	2015	% CA
Dragage et environnement	(56.522)	(56.522)	199.196	8,71%	199.196	8,71%	223.119	223.119	489.215	21,40%	489.215	21,40%
Retraitements DEME	(1.407)	(1.407)	2.089		2.089		6.546	6.546				
Contracting	124	(613)	9.732	1,35%	(34.138)	(3,61%)	27.644	37.334	35.193	4,90%	10.553	1,12%
Promotion immobilière	(132)	(132)	6.967	25,63%	6.967	25,63%	1.142	1.142	1.900	6,99%	1.900	6,99%
PPP-Concessions	N.A		N.A		1.135		N.A	841	N.A		2.856	
Holding et activités non transférées	(1.111)	N.A	(43.004)		N.A		17.569	N.A	(21.367)		N.A	
Holding	N.A	(374)	N.A		(269)		N.A	7.038	N.A		417	
Eliminations entre pôles	(3)	(3)	(19)		(19)				(16)		(16)	
<b>Total consolidé</b>	<b>(59.051)</b>	<b>(59.051)</b>	<b>174.961</b>	<b>5,40%</b>	<b>174.961</b>	<b>5,40%</b>	<b>276.020</b>	<b>276.020</b>	<b>504.925</b>	<b>15,59%</b>	<b>504.925</b>	<b>15,59%</b>

(\*) Montants retraités suivant l'organisation interne mise en place à partir du 1 janvier 2016, telle que décrite ci-dessus.

## Chiffre d'affaires

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Belgique	949.078	978.527
Autres Europe	1.007.547	910.863
Moyen-Orient	66.482	98.657
Asie	310.932	283.382
Océanie	24.506	108.289
Afrique	272.287	773.537
Amériques	166.253	86.151
<b>Total consolidé</b>	<b>2.797.085</b>	<b>3.239.406</b>

La répartition du chiffre d'affaires par pays est fonction du pays où les prestations sont réalisées.

Le groupe n'a pas de revenus générés en 2016 par un client significatif qui s'élèveraient à plus de 10% du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires généré par la vente de biens pour 2016 s'élève à 9.130 milliers d'euros (2015 : 10.491 milliers d'euros). Il s'agit des ventes effectuées par les filiales Voltis et Terryn Timber Products.

Décomposition du chiffre d'affaires du pôle contracting<sup>(\*)</sup>

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Construction	548.456	516.857
Multitechnique	159.249	140.537
Rail	62.786	61.502
<b>Contracting</b>	<b>770.491</b>	<b>718.896</b>

<sup>(\*)</sup> Montants retraités suivant l'organisation interne mise en place à partir du 1 janvier 2016, telle que décrite ci-dessus.

Le groupe CFE reconnaît, au niveau du chiffre d'affaires du pôle contracting, le chiffre d'affaires réalisé par le biais du pôle promotion immobilière.

L'élimination du chiffre d'affaires commun au pôle contracting et au pôle promotion immobilière est réalisée au niveau des éliminations entre pôles.

Compte tenu de l'absence de simultanéité entre la construction et la vente par le pôle promotion immobilière, le chiffre d'affaires interne se trouve stocké en cours de construction et déstocké au moment de la vente.

## Décomposition du chiffre d'affaires du pôle dragage

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Capital dredging	668.249	1.130.133
Civil works	61.099	5.604
Environmental contracting	199.639	206.592
Fallpipe and landfalls	146.658	215.835
Maintenance dredging	235.021	261.774
Marine works	667.528	531.083
Eliminations chiffre d'affaires issu des entreprises associées et des partenariats	56	(64.897)
<b>Total</b>	<b>1.978.250</b>	<b>2.286.124</b>

Carnet de commandes<sup>(\*)</sup>

(MILLIONS D'EUROS)	2016	2015	% DE VARIATION
<b>Contracting</b>	<b>850,5</b>	<b>836,3</b>	<b>+1,7%</b>
Construction	648,7	671,2	(3,3%)
Rail	58,4	49,2	+18,7%
Multitechnique	143,4	115,9	+23,7%
<b>Promotion immobilière</b>	<b>5,0</b>	<b>6,7</b>	<b>N.S.</b>
<b>Dragage et environnement</b>	<b>3.800,0</b>	<b>3.185,0</b>	<b>+19,3%</b>
<b>Holding et activités non transférées</b>	<b>101,2</b>	<b>132,3</b>	<b>(23,5%)</b>
<b>Total</b>	<b>4.756,7</b>	<b>4.160,3</b>	<b>+14,3%</b>

<sup>(\*)</sup> Montants retraités suivant l'organisation interne mise en place à partir du 1 janvier 2016, telle que décrite ci-dessus.

## État consolidé de la situation financière

AU 31 DÉCEMBRE 2016 (MILLIERS D'EUROS)	DRAGAGE ET ENVIRONNE- MENT	CONTRAC- TING	PROMOTION IMMOBILIÈRE	HOLDING ET ACTIVITÉS NON TRANS- FÉRÉES	ÉLIMINATIONS INTERPÔLES	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>ACTIFS</b>						
Goodwill	155.960	19.209	0	0	0	175.169
Immobilisations corporelles	1.648.984	33.409	224	687	0	1.683.304
Prêts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	0	0	20.000	(20.000)	0
Autres actifs financiers non courants	98.860	160	32.913	22.043	0	153.976
Autres postes d'actifs non courants	318.519	4.586	44.424	1.266.368	(1.246.129)	387.768
Stocks	25.261	15.855	53.645	1.676	(1.601)	94.836
Trésorerie et équivalents de trésorerie	527.733	43.481	5.574	35.367	0	612.155
Position de trésorerie interne – Cash pooling – actif	0	61.005	0	60.714	(121.719)	0
Autres postes d'actifs courants	790.584	253.355	54.552	154.630	(32.110)	1.221.011
<b>Total de l'actif</b>	<b>3.565.901</b>	<b>431.060</b>	<b>191.332</b>	<b>1.561.485</b>	<b>(1.421.559)</b>	<b>4.328.219</b>
<b>PASSIFS</b>						
Capitaux propres	1.470.050	66.869	42.745	1.204.291	(1.247.478)	1.536.477
Emprunts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	0	20.000	0	(20.000)	0
Emprunts obligataires	203.578	0	0	99.959	0	303.537
Dettes financières non courantes	327.193	9.916	38	30.000	0	367.147
Autres postes de passifs non courants	214.909	12.472	14.792	28.467	(250)	270.390
Dettes financières courantes	151.947	2.575	0	0	0	154.522
Position de trésorerie interne – Cash pooling – passif	0	0	73.185	48.582	(121.767)	0
Autres postes de passifs courants	1.198.224	339.228	40.572	150.186	(32.064)	1.696.146
<b>Total des capitaux propres et passifs</b>	<b>3.565.901</b>	<b>431.060</b>	<b>191.332</b>	<b>1.561.485</b>	<b>(1.421.559)</b>	<b>4.328.219</b>



## État consolidé de la situation financière

AU 31 DÉCEMBRE 2015 – PRO FORMA (*)	DRAGAGE ET ENVIRONNEMENT	CONTRACTING	PROMOTION IMMOBILIÈRE	HOLDING ET ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES	ELIMINATIONS INTERPÔLES	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>ACTIFS</b>						
Goodwill	155.959	19.210	53	0	0	175.222
Immobilisations corporelles	1.693.799	31.573	207	2.100	0	1.727.679
Prêts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	875	0	40.000	(40.875)	0
Autres actifs financiers non courants	58.058	176	43.986	27.281	0	129.501
Autres postes d'actifs non courants	299.100	7.284	52.430	1.260.637	(1.246.182)	373.269
Stocks	11.259	23.268	44.965	55	(1.601)	77.946
Trésorerie et équivalents de trésorerie	378.405	37.116	4.473	71.958	0	491.952
Position de trésorerie interne – Cash pooling – actif	0	49.798	0	49.751	(99.549)	0
Autres postes d'actifs courants	837.265	290.309	16.580	236.663	(54.227)	1.326.590
<b>Total de l'actif</b>	<b>3.433.845</b>	<b>459.609</b>	<b>162.694</b>	<b>1.688.445</b>	<b>(1.442.434)</b>	<b>4.302.159</b>
<b>PASSIFS</b>						
Capitaux propres	1.381.998	58.899	21.769	1.219.422	(1.247.688)	1.434.400
Emprunts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	0	40.875	0	(40.875)	0
Emprunts obligataires	205.257	0	0	99.959	0	305.216
Dettes financières non courantes	339.249	9.653	(5)	50.000	0	398.897
Autres postes de passifs non courants	225.416	9.073	18.179	33.797	0	286.465
Dettes financières courantes	108.901	1.644	4.732	13	(4.732)	110.558
Position de trésorerie interne – Cash pooling – passif	0	777	48.974	45.113	(94.864)	0
Autres postes de passifs courants	1.173.024	379.563	28.170	240.141	(54.275)	1.766.623
<b>Total des capitaux propres et passifs</b>	<b>3.433.845</b>	<b>459.609</b>	<b>162.694</b>	<b>1.688.445</b>	<b>(1.442.434)</b>	<b>4.302.159</b>

(\*) Montants retraités suivant l'organisation interne mise en place à partir du 1 janvier 2016, telle que décrite ci-dessus.

## Tableau résumé consolidé des flux de trésorerie

AU 31 DÉCEMBRE 2016 (MILLIERS D'EUROS)	DRAGAGE ET ENVIRONNE- MENT	CONTRAC- TING	PROMOTION IMMOBILIÈRE	HOLDING, ACTIVITÉS NON TRANS- FÉRÉES ET ÉLIMINA- TIONS	TOTAL CONSOLIDÉ
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variation du fonds de roulement	357.777	35.414	670	(17.337)	376.524
Flux de trésorerie net provenant (utilisé dans) des activités opérationnelles	403.757	559	21.839	(41.769)	384.386
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des opérations d'investissement	(224.867)	(8.612)	1.294	17.681	(214.504)
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement	(28.939)	15.162	(21.957)	(12.733)	(48.467)
<b>Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie</b>	<b>149.951</b>	<b>7.109</b>	<b>1.176</b>	<b>(36.821)</b>	<b>121.415</b>

AU 31 DÉCEMBRE 2015 (MILLIERS D'EUROS)	DRAGAGE ET ENVIRONNE- MENT	CONTRAC- TING	PROMOTION IMMOBILIÈRE	PPP- CONCES- SIONS	HOLDING ET ÉLIMINA- TIONS	TOTAL CONSOLIDÉ
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variation du fonds de roulement	461.325	6.634	2.029	2.204	(497)	471.695
Flux de trésorerie net provenant (utilisé dans) des activités opérationnelles	335.196	7.075	3.828	(3.493)	(7.625)	334.981
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des opérations d'investissement	(265.213)	(8.802)	(1.398)	(6.348)	22.882	(258.879)
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement	(271.497)	(9.812)	(2.408)	9.169	(13.476)	(288.024)
<b>Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie</b>	<b>(201.514)</b>	<b>(11.539)</b>	<b>22</b>	<b>(672)</b>	<b>1.781</b>	<b>(211.921)</b>

Le flux de trésorerie provenant des activités de financement contient les montants de cash pooling par rapport aux autres segments. Un montant positif correspond à une consommation de liquidité dans le cash pooling. Cette rubrique est également influencée par des financements externes notamment et principalement dans les segments promotion immobilière, holding et dragage et environnement. Le segment dragage et environnement ne fait pas partie du cash pooling du groupe CFE.

## Autres informations

AU 31 DÉCEMBRE 2016 (MILLIERS D'EUROS)	DRAGAGE ET ENVIRONNE- MENT	CONTRACTING	PROMOTION IMMOBILIÈRE	HOLDING ET ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES	TOTAL CONSOLIDÉ
Amortissements	(225.589)	(7.429)	(125)	489	(232.654)
Investissements	180.326	9.306	354	100	190.086
Dépréciations	(121)	0	0	0	(121)

AU 31 DÉCEMBRE 2015 (*) (MILLIERS D'EUROS)	DRAGAGE ET ENVIRONNE- MENT	CONTRACTING	PROMOTION IMMOBILIÈRE	HOLDING ET ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES	TOTAL CONSOLIDÉ
Amortissements	(225.269)	(18.742)	(54)	(7.503)	(251.568)
Investissements	263.132	11.780	253	1.362	276.527
Dépréciations	(1.281)	(2.463)	0	0	(3.744)

(\*) Montants retraités suivant l'organisation interne mise en place à partir du 1 janvier 2016, telle que décrite ci-dessus.

Les investissements incluent les acquisitions effectuées dans le cadre des activités d'investissement du groupe ainsi que les acquisitions réalisées pour les activités de promotion immobilière dans le cadre des activités opérationnelles. Les acquisitions par voie de regroupement d'entreprises ne sont pas incluses dans ces montants.

## Informations géographiques

Les opérations du groupe dans les pôles contracting et promotion immobilière se situent principalement en Belgique, au Luxembourg et en Pologne.

Les immobilisations corporelles dans les pôles contracting et promotion immobilière se situent principalement en Belgique.

Par contre, au niveau de DEME l'activité principale est effectuée par la flotte qui est reprise dans différentes sociétés, mais la localisation juridique ne reflète pas la réalité économique de l'activité exécutée par cette flotte pour les mêmes sociétés. Par conséquent, un détail des immobilisations corporelles par société n'a pas été présenté, une présentation qui reflète les secteurs géographiques où l'activité a été effectuée n'étant pas possible à fournir.



## 5. Acquisitions et cessions de filiales

### Acquisitions pour la période au 31 décembre 2016

Le 29 juin 2016, le groupe CFE, au travers de sa filiale CFE Contracting, a porté sa participation dans Groep Terryn de 77,5% à 100%. Groep Terryn demeure consolidé selon la méthode globale.

Le 15 juillet 2016, CFE a augmenté sa participation dans Rent-A-Port Energy de 45,61% à 50%. Cette participation est toujours intégrée par mise en équivalence. Par ailleurs, la dénomination de cette société a été modifiée en Green Offshore.

### Cessions pour la période au 31 décembre 2016

Le 29 juin 2016, CFE a vendu la participation de 25% qu'elle détenait dans la société Locorail NV.

Le 22 décembre 2016, CFE a vendu la participation de 18% qu'elle détenait dans la société Coentunnel Company BV.

Les autres acquisitions et cessions réalisées sur la période sont relatives à DEME et sont décrites dans le préambule.

Les acquisitions et cessions réalisées au niveau du pôle promotion immobilière ne sont pas des regroupements d'entreprises et, par conséquent, l'ensemble du prix payé est alloué aux terrains et constructions détenus en stock. Les principales acquisitions et cessions réalisées au niveau du pôle promotion immobilière sont présentées ci-dessus dans le préambule.

## RÉSULTAT GLOBAL

### 6. Produits des activités annexes et autres charges opérationnelles

Les produits des activités annexes qui s'élèvent à 85.794 milliers d'euros (2015 : 109.005 milliers d'euros) intègrent les plus-values sur immobilisations pour 3.697 milliers d'euros (2015 : 19.603 milliers d'euros) ainsi que des locations, autres indemnisations et refacturations diverses pour 82.097 milliers d'euros (2015 : 89.402 milliers d'euros). Les produits des activités annexes diminuent de 21% par rapport à l'année précédente. La diminution substantielle des produits des activités annexes est essentiellement due à la diminution des plus-values réalisées sur les cessions d'immobilisations dans le pôle Dragage.

Les autres charges opérationnelles se composent des éléments suivants :

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Services et biens divers	(371.981)	(453.267)
Dépréciation d'actifs		
- Stocks	(2.222)	78
- Créances commerciales et autres créances	(1.835)	(4.124)
Dotations nettes aux provisions (hors provisions pour engagements de retraite)	(5.117)	(22.179)
Autres charges opérationnelles	(3.494)	(3.089)
<b>Total consolidé</b>	<b>(384.649)</b>	<b>(482.581)</b>

## 7. Rémunérations et charges sociales

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Rémunérations	(386.510)	(401.340)
Cotisations obligatoires à la sécurité sociale	(108.929)	(113.109)
Autres frais salariaux	(25.590)	(26.572)
Coûts des services rendus liés aux plans de pension de type prestations définies	(12.171)	(6.022)
<b>Total consolidé</b>	<b>(533.200)</b>	<b>(547.043)</b>

Le nombre d'équivalents temps plein (effectif moyen total) pour 2016 s'élève à 7.681 (2015 : 7.917), ce qui représente 8.160 personnes au 1er janvier 2016 (2015: 8.206) et 7.752 au 31 décembre 2016 (2015: 8.160).

## 8. Résultat financier

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Coût de l'endettement financier</b>	<b>(31.521)</b>	<b>(31.720)</b>
Instruments dérivés - Juste valeur par le compte de résultats	288	305
Instruments dérivés utilisés comme instruments de couverture	0	0
Actifs valorisés à la juste valeur	0	0
Instruments financiers disponibles à la vente	0	0
Prêts et créances - Produits	8.245	7.750
Passifs évalués au coût amorti - Charges d'intérêts	(40.054)	(39.775)
<b>Autres charges et produits financiers</b>	<b>7.567</b>	<b>(869)</b>
Gains (pertes) de change réalisés / non réalisés	(4.868)	(7.794)
Dividendes reçus	3.213	3.972
Réductions de valeurs sur actifs financiers	0	0
Charges financières relatives au régime à prestations définies	(343)	(868)
Autres	9.565	3.821
<b>Résultat financier</b>	<b>(23.954)</b>	<b>(32.589)</b>

L'évolution des gains (pertes) de change réalisés/non réalisés et autres au 31 décembre 2016 s'explique principalement par la dévalorisation de l'euro par rapport à d'autres devises chez DEME. Les autres résultats financiers sont essentiellement relatifs aux gains de cession réalisés lors de la vente des participations du groupe CFE dans les projets Design Build Finance Maintenance (DBFM) Coentunnel et Liefkenshoek tunnel.

## 9. Participations ne donnant pas le contrôle

Au 31 décembre 2016, la part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat de l'exercice s'élève à (3.841) milliers d'euros (2015 : 937 milliers d'euros) et est principalement liée au pôle dragage (-4.130 milliers d'euros) et au groupe Terry'n (289 milliers d'euros).

## 10. Impôts sur le résultat global

Repris au résultat global

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Impôts courants</b>		
Charges d'impôts exercice en cours	44.842	34.899
Compléments/(reprises) de provision des exercices précédents	397	52
<b>Total charges d'impôts courants</b>	<b>45.239</b>	<b>34.951</b>
<b>Impôts différés</b>		
Création et reprise des différences temporelles	(18.363)	(4.158)
Utilisation des pertes des exercices précédents	232	27.915
Impôt différé reconnu sur les pertes de l'exercice	3.472	343
Impôt différé reconnu sur revenus définitivement taxés	0	0
<b>Total charges/(produits) d'impôts différés</b>	<b>(14.659)</b>	<b>24.100</b>
<b>Produits/charges d'impôts comptabilisés en autres éléments du résultat global</b>	<b>7.653</b>	<b>2.882</b>
<b>Total de la charge d'impôts reprise au résultat global</b>	<b>38.233</b>	<b>61.933</b>

Réconciliation du taux de taxation effectif

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>202.832</b>	<b>233.075</b>
dont part dans le résultat des entreprises associées et partenariats	(784)	36.759
<b>Résultat avant impôts, hors entreprises associées</b>	<b>203.616</b>	<b>196.316</b>
<b>Impôts sur le résultat calculés au taux de 33,99 %</b>	<b>69.209</b>	<b>66.728</b>
Impact fiscal des dépenses non déductibles, dont :	5.453	7.283
<i>Impact fiscal des éléments non récurrents</i>	0	3.116
<i>Dépenses non admises</i>	5.453	4.167
Impact fiscal des revenus non imposables	(3.199)	(47)
Crédit d'impôts et incidence des intérêts notionnels	(23.099)	(9.220)
Autres revenus taxables	0	0
Effet de taux d'impôts différents de filiales opérant dans d'autres juridictions	(27.244)	(3.986)
Impact fiscal de l'utilisation de pertes non reconnues précédemment	(356)	(11.616)
Ajustements d'impôts courants et différés relatifs aux années antérieures	3.091	1.343
Actifs d'impôts différés sur pertes de l'exercice non reconnues	6.725	8.566
<b>Charge fiscale</b>	<b>30.580</b>	<b>59.051</b>
<b>Taux d'impôt effectif de l'exercice</b>	<b>15,02%</b>	<b>30,08%</b>

La charge d'impôts s'élève à 30.580 milliers d'euros au 31 décembre 2016, contre 59.051 milliers d'euros fin 2015. Le taux effectif d'impôt est de 15,02% contre 30,08% au 31 décembre 2015.



## Actifs et passifs d'impôts différés comptabilisés

(MILLIERS D'EUROS)	ACTIFS		PASSIFS	
	2016	2015	2016	2015
Immobilisations (in)corporelles	12.287	11.257	(121.715)	(125.800)
Avantages du personnel	15.662	11.146	0	0
Provisions	87	312	(37.666)	(35.170)
Juste valeur des produits dérivés	5.978	4.690	0	(88)
Autres éléments	59.885	46.906	(44.801)	(40.621)
Pertes fiscales	167.311	155.933	0	0
<b>Impôts différés bruts actifs/(passifs)</b>	<b>261.210</b>	<b>230.244</b>	<b>(204.182)</b>	<b>(201.679)</b>
Actifs d'impôts différés non reconnus	(82.054)	(75.273)	0	0
Compensation fiscale	(52.212)	(51.626)	52.212	51.626
<b>Impôts différés actifs/(passifs) comptabilisés</b>	<b>126.944</b>	<b>103.345</b>	<b>(151.970)</b>	<b>(150.053)</b>

Les pertes fiscales reportées et autres différences temporelles pour lesquelles aucun impôt différé actif n'est reconnu s'élèvent à 246.114 milliers d'euros. Les pertes fiscales étant majoritairement reconnues par des sociétés belges, celles-ci n'ont pas de date d'expiration.

Le poste « compensation fiscale » reflète la compensation effectuée entre impôts différés actifs et passifs par entité.

Différences temporelles ou pertes fiscales pour lesquelles aucun impôt différé actif n'est reconnu

Des impôts différés actifs n'ont pas été comptabilisés dans les cas où il n'est pas probable qu'un bénéfice imposable futur soit suffisant pour permettre aux filiales de récupérer leurs pertes fiscales.

## Produits (charges) d'impôts différés comptabilisés en autres éléments du résultat global

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Impôts différés sur la partie effective des changements de la juste valeur dans le cash-flow hedge	1.143	1.783
Impôts différés sur la réévaluation du passif au titre de prestations définies	6.510	1.099
<b>Total</b>	<b>7.653</b>	<b>2.882</b>

## 11. Résultat par action

Le résultat de base par action est identique au résultat dilué par action étant donné l'absence d'actions ordinaires potentielles dilutives en circulation. Il se calcule comme suit :

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Bénéfice net attribuable aux actionnaires	168.411	174.961
Résultat global (part du groupe)	159.178	166.489
Nombre d'actions ordinaires à la date de clôture	25.314.482	25.314.482
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires	25.314.482	25.314.482

Résultat par action, sur base du nombre d'actions ordinaires à la date de clôture :

<b>Bénéfice de base (dilué) par action en euros</b>	<b>6,65</b>	<b>6,91</b>
<b>Résultat global (part du groupe) par action en euros</b>	<b>6,29</b>	<b>6,58</b>

# SITUATION FINANCIÈRE

## 12. Immobilisations incorporelles autres que goodwill

EXERCICE 2016 (MILLIERS D'EUROS)	CONCESSIONS, BREVETS ET LICENCES	COÛTS DE DÉVELOPPEMENT	TOTAL
<b>Coûts d'acquisition</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>131.863</b>	<b>2.060</b>	<b>133.923</b>
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	153	19	172
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	0	0	0
Acquisitions	2.068	1.268	3.336
Cessions	(1.671)	0	(1.671)
Sortie de périmètre	(6.169)	0	(6.169)
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	4	0	4
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>126.248</b>	<b>3.347</b>	<b>129.595</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>(33.983)</b>	<b>(2.054)</b>	<b>(36.037)</b>
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(187)	(2)	(189)
Amortissements de l'exercice	(4.640)	(1.286)	(5.926)
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	0	0	0
Cessions	1.639	0	1.639
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	190	0	190
Sortie de périmètre	6.169	0	6.169
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>(30.812)</b>	<b>(3.342)</b>	<b>(34.154)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>			
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>97.880</b>	<b>6</b>	<b>97.886</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>95.436</b>	<b>5</b>	<b>95.441</b>

Le total des immobilisations incorporelles acquises s'élève à 3.336 milliers d'euros et concerne principalement des licences de logiciels et des droits de concessions. Les amortissements sur les immobilisations incorporelles sont repris dans la rubrique 'amortissements' dans l'état du résultat global et s'élèvent à 5.926 milliers d'euros.

Les immobilisations incorporelles répondant à la définition d'IAS 38 – Immobilisations incorporelles ne sont comptabilisées que dans la mesure où des avantages économiques futurs sont probables.

EXERCICE 2015 (MILLIERS D'EUROS)	CONCESSIONS, BREVETS ET LICENCES	COÛTS DE DÉVELOPPEMENT	TOTAL
<b>Coûts d'acquisition</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>118.543</b>	<b>2.039</b>	<b>120.582</b>
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	605	19	624
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	12.098	0	12.098
Acquisitions	841	2	843
Cessions	(266)	0	(266)
Sortie de périmètre	(9)	0	(9)
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	51	0	51
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>131.863</b>	<b>2.060</b>	<b>133.923</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>(21.824)</b>	<b>(267)</b>	<b>(22.091)</b>
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(611)	0	(611)
Amortissements de l'exercice	(8.084)	(1.787)	(9.871)
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	(3.584)	0	(3.584)
Cessions	161	0	161
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	(41)	0	(41)
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>(33.983)</b>	<b>(2.054)</b>	<b>(36.037)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>			
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>96.719</b>	<b>1.772</b>	<b>98.491</b>
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>97.880</b>	<b>6</b>	<b>97.886</b>

## 13. Goodwill

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Coûts d'acquisition</b>		
<b>Solde au terme de l'exercice précédent</b>	<b>395.977</b>	<b>394.721</b>
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	0	1.256
Cessions	0	0
Autres variations	(53)	0
<b>Solde au terme de l'exercice</b>	<b>395.924</b>	<b>395.977</b>
<b>Dépréciations</b>		
<b>Solde au terme de l'exercice précédent</b>	<b>(220.755)</b>	<b>(217.639)</b>
Dépréciations de l'exercice	0	(3.116)
<b>Solde au terme de l'exercice</b>	<b>(220.755)</b>	<b>(220.755)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre</b>	<b>175.169</b>	<b>175.222</b>

Conformément à la norme IAS 36 – Dépréciations d'actifs, ces écarts d'acquisition ont fait l'objet de tests de dépréciation au 31 décembre 2016.



Les hypothèses suivantes ont été retenues dans les tests de dépréciation:

ACTIVITÉ (MILLIERS D'EUROS)	VALEUR NETTE DU GOODWILL		PARAMÈTRES DU MODÈLE APPLIQUÉS AUX PROJECTIONS DE FLUX DE TRÉSORERIE				VALEUR BRUTE DU GOODWILL	PERTES DE VALEURS COMPTABI- LISÉES SUR L'EXERCICE
	2016	2015	TAUX DE CROISSANCE	TAUX DE CROIS- SANCE (VALEUR TERMINALE)	TAUX D'ACTUA- LISATION	TAUX DE SENSIBILITÉ		
DEME	155.959	155.959	0%	0%	8,0%	5%	370.702	-
VMA	11.115	11.115	0%	0%	7,2%	5%	11.115	-
Remacom	2.995	2.995	0%	0%	7,2%	5%	2.995	-
Stevens	2.682	2.682	0%	0%	7,2%	5%	2.682	-
Druart	1.507	1.507	0%	0%	7,2%	5%	3.360	-
Amart	911	911	0%	0%	7,2%	5%	911	-
Autres entités	0	53	0%	0%	7,2%	5%	0	-
<b>Total</b>	<b>175.169</b>	<b>175.222</b>					<b>391.765</b>	<b>-</b>

Les flux de trésorerie utilisés dans les tests de dépréciation découlent du budget 2017 présenté au Conseil d'Administration. Par prudence, aucun taux de croissance n'a été appliqué pour les années suivantes, ni dans la détermination de la valeur terminale.

Une analyse de sensibilité a été réalisée en variant les flux de trésorerie et les WACC de 5%. La valeur des entités étant toujours plus élevée que leur valeur comptable y compris le goodwill, aucune dépréciation n'a été détectée.

Le groupe DEME est considéré comme une unité génératrice de trésorerie. Aucune perte de valeur n'a été identifiée sur celle-ci. Le groupe DEME réalise également des tests de dépréciation à son niveau, qui n'ont pas révélé de pertes de valeur.

## 14. Immobilisations corporelles

EXERCICE 2016 (MILLIERS D'EUROS)	TERRAINS ET CONSTRUC- TIONS	INSTALLA- TIONS ET ÉQUIPE- MENTS	MOBILIER, AGENCE- MENTS ET MATÉRIEL ROULANT	AUTRES IMMOBILISA- TIONS COR- PORELLES	EN CONSTRUC- TION	TOTAL
<b>Coûts d'acquisition</b>						
<b>Solde au terme de l'exercice précédent</b>	<b>113.239</b>	<b>3.070.912</b>	<b>58.355</b>	<b>0</b>	<b>90.422</b>	<b>3.332.928</b>
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(429)	2.032	(533)	0	101	1.171
Acquisitions	6.625	108.484	4.884	0	66.756	186.749
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	14.996	14.173	939	0	(28.151)	1.957
Cessions	(3.661)	(104.849)	(2.935)	0	(13)	(111.458)
Changement de périmètre	0	(68.281)	(437)	0	0	(68.718)
<b>Solde au terme de l'exercice</b>	<b>130.770</b>	<b>3.022.471</b>	<b>60.273</b>	<b>0</b>	<b>129.115</b>	<b>3.342.629</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>						
<b>Solde au terme de l'exercice précédent</b>	<b>(54.244)</b>	<b>(1.503.845)</b>	<b>(47.160)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(1.605.249)</b>
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	349	(2.737)	372	0	0	(2.016)
Amortissements	(3.795)	(218.270)	(4.785)	0	0	(226.850)
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	(3.087)	2.036	(932)	0	0	(1.983)
Cessions	2.562	102.657	2.837	0	0	108.056
Changement de périmètre	0	68.280	437	0	0	68.717
<b>Solde au terme de l'exercice</b>	<b>(58.215)</b>	<b>(1.551.879)</b>	<b>(49.231)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(1.659.325)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>						
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>58.995</b>	<b>1.567.067</b>	<b>11.195</b>	<b>0</b>	<b>90.422</b>	<b>1.727.679</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>72.555</b>	<b>1.470.592</b>	<b>11.042</b>	<b>0</b>	<b>129.115</b>	<b>1.683.304</b>

Au 31 décembre 2016, les acquisitions d'immobilisations corporelles s'élèvent à 186.749 milliers d'euros et sont essentiellement liées à DEME. Les investissements à fin 2016 ont diminué de 88.935 milliers d'euros en comparaison à 2015.

La valeur nette des immobilisations corporelles détenues en location-financement s'élève à 121.664 milliers d'euros (2015 : 123.542 milliers d'euros). Ces contrats de location-financement concernent principalement le groupe DEME, les sièges sociaux des filiales Engema et Louis Stevens & Co NV, les véhicules de Benelmat et les équipements de Compagnie Tunisienne d'Entreprises.

Les amortissements sur immobilisations corporelles s'élèvent à 226.850 milliers d'euros (2015 : 245.437 milliers d'euros).

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles constituant une garantie pour certains emprunts s'élève à 152.112 milliers d'euros (2015 : 313.244 milliers d'euros).

DEME avait annoncé en 2015 le lancement de la construction de six navires d'une valeur totale de près de 500 millions d'euros. En outre, DEME a confirmé début 2017 la commande de deux navires supplémentaires, le Spartacus et l'Orion, soit un engagement d'investissement additionnel de près de 500 millions d'euros.

EXERCICE 2015 (MILLIERS D'EUROS)	TERRAINS ET CONSTRUC- TIONS	INSTALLA- TIONS ET ÉQUIPE- MENTS	MOBILIER, AGENCE- MENTS ET MATÉRIEL ROULANT	AUTRES IMMOBILISA- TIONS COR- PORELLES	EN CONSTRUC- TION	TOTAL
Coûts d'acquisition						
Solde au terme de l'exercice précédent	123.862	2.802.541	57.561	0	2.274	2.986.238
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	39	6.819	(11)	0	(107)	6.740
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	(128)	260.043	(84)	0	0	259.831
Acquisitions	3.687	177.943	7.012	0	87.042	275.684
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	(4.181)	(13)	(147)	0	1.359	(2.982)
Cessions	(10.040)	(176.421)	(5.976)	0	(146)	(192.583)
Solde au terme de l'exercice	113.239	3.070.912	58.355	0	90.422	3.332.928
Amortissements et dépréciations						
Solde au terme de l'exercice précédent	(50.613)	(1.385.290)	(47.060)	0	0	(1.482.963)
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(188)	(5.775)	(16)	0	0	(5.979)
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	0	(53.908)	29	0	0	(53.879)
Amortissements	(12.474)	(227.647)	(5.316)	0	0	(245.437)
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	2.965	119	167	0	0	3.251
Cessions	6.066	168.656	5.036	0	0	179.758
Solde au terme de l'exercice	(54.244)	(1.503.845)	(47.160)	0	0	(1.605.249)
Valeur nette comptable						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	73.249	1.417.251	10.501	0	2.274	1.503.275
Au 31 décembre 2015	58.995	1.567.067	11.195	0	90.422	1.727.679



## 15. Entreprises associées et partenariats

### Mouvements de la période

Les intérêts dans les entreprises associées et partenariats se détaillent comme suit :

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Solde au terme de l'exercice précédent</b>	<b>151.377</b>	<b>159.290</b>
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	0	0
Acquisitions et transferts	9.350	(25.556)
Part du groupe CFE dans le résultat après impôts et participations ne donnant pas le contrôle	(784)	36.759
Augmentation / (Diminution) de capital	18.252	22.111
Dividendes	(15.221)	(1.699)
Modifications de périmètre	(20.120)	(34.184)
Autres variations	(1.499)	(5.344)
<b>Solde au terme de l'exercice</b>	<b>141.355</b>	<b>151.377</b>
<b>Goodwill inclus dans les entreprises associées et partenariats</b>	<b>30.058</b>	<b>32.058</b>

Toutes les entités dans lesquelles le groupe CFE a une influence notable sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. Le groupe CFE ne dispose pas de sociétés associées ou partenariats cotés sur un marché public.

Les modifications de périmètre sont essentiellement relatives à la diminution par DEME Concessions Wind de sa participation dans la société C-Power Holdco NV de 19,67% à 10% ; et par ailleurs, de la présentation en actifs détenus en vue de la vente du projet immobilier Ronndriesch au Luxembourg.

## Information financière relative aux entreprises associées et partenariats

Les sociétés associées et partenariats les plus significatifs sont présentés à la note 35 en fonction de leur pourcentage d'intérêts dans le groupe CFE, le secteur d'activité dans lequel ils sont actifs et la zone géographique de leur siège social.

Les informations financières condensées par pôles présentées ci-dessous sont établies à partir des comptes IFRS des entreprises associées et partenariats, ou à défaut de leurs comptes statutaires. Les transactions inter-compagnies ne sont pas neutralisées. La réconciliation entre les capitaux propres statutaires et la contribution aux comptes consolidés est présentée subséquentement aux indicateurs financiers.

DÉCEMBRE 2016 (MILLIERS D'EUROS)	DRAGAGE ET ENVIRONNEMENT		PROMOTION IMMOBILIÈRE		HOLDING & ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES		TOTAL	
	100 %	Q/P	100 %	Q/P	100 %	Q/P	100 %	Q/P
<b>Compte de résultats</b>								
Chiffre d'affaires	641.813	260.774	78.405	38.836	8.942	2.779	729.160	302.389
Résultat net – part du groupe	(30.470)	(13.278)	1.848	2.089	5.029	2.164	(23.593)	(9.025)
<b>Bilan</b>								
Actifs non courants	1.988.992	260.814	40.445	11.193	193.915	58.406	2.223.352	330.413
Actifs courants	442.209	143.594	385.106	154.572	47.045	15.081	874.360	313.247
Capitaux propres	420.230	54.025	22.046	13.520	23.463	14.160	465.739	81.705
Passifs non courants	1.256.387	163.416	195.811	72.845	131.455	26.887	1.583.653	263.148
Passifs courants	754.584	186.967	207.694	79.400	86.042	32.440	1.048.320	298.807
<b>Endettement Financier Net</b>	<b>1.129.671</b>	<b>114.008</b>	<b>(194.450)</b>	<b>(69.944)</b>	<b>(134.258)</b>	<b>(36.026)</b>	<b>800.963</b>	<b>8.038</b>

Dans le pôle dragage, les actifs non-courants sont majoritairement constitués des sociétés C-Power NV (967.182 milliers d'euros, à 100%) et Merkur Offshore GmbH (462.237 milliers d'euros, à 100%). La contribution de ces sociétés à l'endettement financier net condensé est respectivement de 771.122 milliers d'euros (à 100%) et de 160.623 milliers d'euros (à 100%). La contribution de ces sociétés au résultat net condensé est respectivement de 8.788 milliers d'euros (à 100%) et de (11.142) milliers d'euros (à 100%).

Concernant les activités non transférées, l'endettement financier net est relatif aux projets de concession des écoles d'Eupen (-71.770 milliers d'euros, à 100%) ainsi qu'aux sociétés Rent-A-Port et Green Offshore (-35.044 milliers d'euros, à 100%).

Les actifs non courants et courants du pôle immobilier sont essentiellement composés des sociétés M1 SA (46.618 milliers d'euros à 100%), PEF Kons Investment SA (87.903 milliers d'euros à 100%), Immomax Sp z.o.o (20.066 milliers d'euros, à 100%), La Réserve Promotions NV (20.675 milliers d'euros, à 100%), Victor Estate SA (20.260 milliers d'euros, à 100%), d'Erasmus Gardens (32.944 milliers d'euros, à 100%) et Rederij Ishtar BVBA (22.772 milliers d'euros à 100%).

DÉCEMBRE 2015 (MILLIERS D'EUROS)	DRAGAGE ET ENVIRONNEMENT		PROMOTION IMMOBILIÈRE ET CONTRACTING		HOLDING & ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES		TOTAL	
	100 %	Q/P	100 %	Q/P	100 %	Q/P	100 %	E/A
<b>Compte de résultats</b>								
Chiffre d'affaires	1.001.273	403.291	98.048	45.633	37.566	10.986	1.136.887	459.910
Résultat net – part du groupe	165.588	64.213	20.540	9.577	3.444	634	189.572	74.424
<b>Bilan</b>								
Actifs non courants	1.614.173	300.130	68.784	21.253	1.390.843	318.171	3.073.800	639.554
Actifs courants	603.617	237.714	362.215	151.245	86.590	25.464	1.052.422	414.423
Capitaux propres	466.260	115.302	49.239	24.373	(214.198)	(44.262)	301.301	95.413
Passifs non courants	1.151.720	177.700	178.268	69.892	1.582.941	354.438	2.912.929	602.030
Passifs courants	599.810	244.842	203.492	78.233	108.690	33.459	911.992	356.534
<b>Endettement Financier Net</b>	<b>(1.096.507)</b>	<b>(160.848)</b>	<b>(58.279)</b>	<b>(13.873)</b>	<b>(1.208.680)</b>	<b>(270.086)</b>	<b>(2.363.466)</b>	<b>(444.807)</b>

La réconciliation entre la quote-part du groupe CFE dans les capitaux propres statutaires de ces sociétés et la valeur comptable des entreprises associées et partenariats se résume comme suit :

AU 31 DÉCEMBRE 2016 (MILLIERS D'EUROS, EN QUOTE-PART CFE)	DRAGAGE ET ENVIRONNEMENT	PROMOTION IMMOBILIÈRE	HOLDING & ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES	TOTAL
Actif net des associés avant les éléments de réconciliation	<b>54.025</b>	<b>13.520</b>	<b>14.160</b>	<b>81.705</b>
Éléments de réconciliation	31.799	27.302	10.258	69.359
Entreprises associées et partenariats négatifs	(8.834)	2.932	(3.807)	(9.709)
Valeur comptable de la participation de CFE	<b>76.990</b>	<b>43.754</b>	<b>20.611</b>	<b>141.355</b>

AU 31 DÉCEMBRE 2015 (MILLIERS D'EUROS, EN QUOTE-PART CFE)	DRAGAGE ET ENVIRONNEMENT	PROMOTION IMMOBILIÈRE ET CONTRACTING	HOLDING & ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES	TOTAL
Actif net des associés avant les éléments de réconciliation	<b>115.302</b>	<b>24.373</b>	<b>(44.262)</b>	<b>95.413</b>
Éléments de réconciliation	931	29.383	55.838	86.152
Entreprises associées et partenariats négatifs	(33.981)	(484)	4.277	(30.188)
Valeur comptable de la participation de CFE	<b>82.252</b>	<b>53.272</b>	<b>15.853</b>	<b>151.377</b>

Les éléments de réconciliation présentés au niveau des segments dragage, promotion immobilière et contracting sont principalement relatifs à la reconnaissance du revenu en accord avec les règles comptables du groupe et aux éliminations intragroupes.

Les entreprises associées et partenariats négatifs sont les sociétés mises en équivalence pour lesquelles le groupe CFE estime avoir une obligation de soutenir les engagements de ces sociétés et leurs projets.

## 16. Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants s'élèvent à 153.976 milliers d'euros au 31 décembre 2016 (2015 : 129.501 milliers d'euros). Ils comprennent principalement la partie non éliminée des crédits subordonnés dans les projets (147.929 milliers d'euros).

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Solde au terme de l'exercice précédent</b>	<b>129.501</b>	<b>109.341</b>
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	0	0
Acquisitions	79.460	66.469
Cessions et transferts	(55.783)	(46.178)
Réduction de valeur / reprises de réduction de valeur	0	(12)
Variations de périmètre	(150)	0
Changements de méthode	0	0
Effets des variations de cours des monnaies étrangères	948	(119)
<b>Solde au terme de l'exercice</b>	<b>153.976</b>	<b>129.501</b>



## 17. Autres actifs non courants

Au 31 décembre 2016, les autres actifs non courants s'élèvent à 23.518 milliers d'euros et reprennent des créances non courantes qui se détaillent comme suit :

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Créances non courantes - Comptes courants DEME	22.506	18.148
Autres créances non courantes (y compris dépôts garanties bancaires)	1.012	1.132
<b>Total consolidé</b>	<b>23.518</b>	<b>19.280</b>

## 18. Contrats de construction

Le montant des coûts encourus augmenté des profits et diminué des pertes comptabilisées, ainsi que des facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Le montant net dû par les clients ou dû aux clients est déterminé contrat par contrat par différence entre ces deux postes.

Tels que décrits aux paragraphes (M) et (V) de la section relative aux principes comptables significatifs, les coûts et produits des contrats de construction sont comptabilisés respectivement en charges et en produits en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture (méthode du pourcentage d'avancement). Le degré d'avancement de l'activité est calculé suivant la méthode du « cost to cost ». Une perte attendue sur le contrat de construction est immédiatement comptabilisée en charge.

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Données bilantielles</b>		
Avances et acomptes reçus	(122.170)	(64.342)
Contrats de construction en cours, actifs	353.236	259.060
Contrats de construction en cours, passifs	(84.776)	(63.507)
<b>Contrats de construction en cours, nets</b>	<b>268.460</b>	<b>195.553</b>
<b>Cumul des produits et charges comptabilisés sur contrats en cours</b>		
Coûts encourus majorés des profits comptabilisés et diminués des pertes comptabilisées à ce jour	5.320.903	5.903.938
Moins factures émises	(5.052.443)	(5.708.385)
<b>Contrats de construction en cours, nets</b>	<b>268.460</b>	<b>195.553</b>

Les excédents des coûts encourus et des profits et pertes comptabilisés sur les facturations intermédiaires comprennent d'une part, la partie non encore facturée des contrats, sous le poste « Créances commerciales et autres créances d'exploitation » de la situation financière, et d'autre part, les excédents relatifs aux chantiers en cours et repris au poste « autres actifs courants ».

Les excédents des facturations intermédiaires sur les coûts encourus et les profits et pertes comptabilisés comprennent d'une part, la partie non encore facturée des coûts des contrats, sous le poste « Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation » de la situation financière, et d'autre part, les excédents relatifs aux chantiers en cours et repris au poste « autres passifs courants ».

Les avances sont les montants reçus par l'entrepreneur avant que les travaux correspondants n'aient été effectués.

Le montant des retenues de garantie effectuées par les clients est de 4.216 milliers d'euros repris au poste « Créances commerciales et autres créances d'exploitation ».

## 19. Stocks

Au 31 décembre 2016, les stocks s'élèvent à 94.836 milliers d'euros (2015 : 77.946 milliers d'euros) et se détaillent comme suit :

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Matières premières et auxiliaires	57.038	31.543
Réductions de valeur sur stock matières premières et auxiliaires	(141)	(91)
Produits finis et immeubles destinés à la vente	40.655	47.873
Réductions de valeur sur stocks de produits finis	(2.716)	(1.379)
<b>Stocks</b>	<b>94.836</b>	<b>77.946</b>

L'évolution de la rubrique « stocks matières premières et auxiliaires » résulte principalement d'une augmentation des stocks liés aux activités immobilières et de dragage.

## 20. Évolution des créances et dettes commerciales et autres créances et dettes d'exploitation

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Créances commerciales	958.235	968.093
Moins : provision pour dépréciation de créances	(27.034)	(23.144)
Créances commerciales nettes	931.201	944.949
Autres créances courantes	229.105	248.028
<b>Total consolidé</b>	<b>1.160.306</b>	<b>1.192.977</b>
<b>Autres actifs courants</b>	<b>38.430</b>	<b>125.029</b>
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	1.138.288	1.184.886
Autres passifs courants	393.828	393.556
<b>Total consolidé</b>	<b>1.532.116</b>	<b>1.578.442</b>
<b>Situation nette des créances et dettes commerciales et d'exploitation</b>	<b>(333.380)</b>	<b>(260.436)</b>

Nous référons à la note 27.7 pour l'analyse du risque de crédit et de contrepartie. Les créances commerciales des entités prises en considération dans la note 18 contrat de construction s'élèvent à 906.348 milliers d'euros (2015 : 929.639 milliers d'euros).

## 21. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Dépôts en banque à court terme	10.409	13.863
Comptes courants bancaires et caisse	601.746	478.089
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>612.155</b>	<b>491.952</b>

Les dépôts en banque à court terme concernent des placements auprès des institutions financières avec une durée à l'origine inférieure à 3 mois. Ces placements font l'objet d'une rémunération variable qui est principalement liée aux taux Euribor ou Eonia.

## 22. Subventions

Le groupe CFE n'a reçu aucune subvention en 2016.

## 23. Avantages du personnel

Le groupe CFE participe à des plans de pension et de prépension dans plusieurs pays dans lesquels il exerce ses activités. Ces avantages sont comptabilisés conformément à l'IAS 19 et sont considérés comme "post-employment" et "long-term benefit plans".

Au 31 décembre 2016, la dette nette des obligations du groupe CFE pour les avantages "post employment" pour pensions et prépensions s'élevait à 51.215 milliers d'euros (2015 : 41.054 milliers d'euros). Ces montants sont repris dans la rubrique "Engagements de retraites et avantages du personnel". Cette rubrique reprend également des provisions pour d'autres avantages du personnel à concurrence de 1.663 milliers d'euros (2015 : 1.336 milliers d'euros) principalement issues du groupe DEME.

Principales caractéristiques des plans d'avantages postérieurs à l'emploi du groupe CFE

Les plans d'avantages postérieurs à l'emploi sont classés en plans à cotisations définies et plans à prestations définies.

### Plans à cotisations définies

Les plans de retraite à cotisations définies sont des plans pour lesquels la société paie des cotisations déterminées à une entité ou un fonds séparé, en accord avec les dispositions du plan. Lorsque les cotisations ont été payées, il n'y a pas d'obligation supplémentaire pour la société.

### Plans à prestations définies

Tous les plans qui ne sont pas à cotisations définies sont présumés être à prestations définies. Ces plans sont soit financés à l'extérieur par des fonds de pension ou des compagnies d'assurances ("plans financés"), soit financés au sein du groupe CFE ("plans non financés"). Pour les plans principaux, une évaluation actuarielle est effectuée tous les ans par des actuaires indépendants.

Les plans d'avantages postérieurs à l'emploi auxquels participent le groupe CFE procurent à son personnel des avantages lors de la retraite ainsi qu'en cas de décès. Tous les plans sont financés à l'extérieur par le biais d'une compagnie d'assurance (98,7 % des engagements) ou par un fonds de pension auto-administré (1,3 % des engagements), non liés au groupe CFE. Les engagements au titre des prestations définies peuvent être géographiquement répartis comme suit: 78% en Belgique et 22% aux Pays-Bas.

Les plans d'avantages postérieurs à l'emploi belges sont du type "branche 21" ce qui implique que l'assureur garantit un taux d'intérêt minimum sur les cotisations versées.

Tous les plans sont conformes au cadre réglementaire local et aux exigences de financement minimal.

La majorité des plans d'avantages postérieurs à l'emploi du groupe CFE sont du type « à prestations définie ».



## Principales caractéristiques des plans à prestations définies

### Plans de pension belges de type « branche 21 »

Certains membres du personnel bénéficient d'un régime à cotisations définies financé par une compagnie d'assurances en «branche 21». La législation belge requiert que l'employeur garantisse pour les plans à cotisations définies assurés un intérêt minimum de 3,25% sur ses propres contributions aux plans et de 3,75% sur les contributions des bénéficiaires jusqu'à fin 2015, et un intérêt minimum de 1,75% ensuite. Suite au changement de législation intervenu fin 2015, ces régimes de retraite ont été comptabilisés en tant que plans à prestations définies.

Les ouvriers du secteur de la construction bénéficient du régime de retraite à cotisations définies financé par le fonds de pension multi-employeurs « fbz-fse Constructiv ». Ce régime de retraite est également soumis à la législation belge précitée relative au rendement minimum garanti.

### Information quant aux risques liés aux plans à prestations définies

Les régimes à prestations définies exposent généralement l'employeur aux risques actuariels tels que le risque de variation de taux d'intérêt, le risque lié à l'évolution des salaires et le risque lié à l'évolution du taux d'inflation. L'impact potentiel de l'évolution de ces risques a été illustré par une analyse de sensibilité qui est détaillée ci-dessous.

Le risque lié à l'étalement dans le temps des prestations est limité dans la mesure où la majorité des plans prévoient le paiement d'un capital. L'option d'un versement d'annuités a néanmoins été prévue. Dans ce cas, le versement des annuités est pris en charge par un contrat d'assurance convertissant le capital en annuité. Le risque de décès en service est entièrement assuré auprès d'une compagnie d'assurances. Le risque d'insolvabilité des compagnies d'assurances peut être considéré négligeable.

### Information quant à la gouvernance des plans à prestations définies

L'administration et la gouvernance des régimes assurés sont confiées à la compagnie d'assurances. CFE s'assure, par ailleurs, du respect par la compagnie d'assurances des législations relatives aux retraites.

### Information quant aux actifs plans à prestations définies

Les actifs des régimes investis auprès d'une compagnie d'assurances ne sont pas soumis aux fluctuations du marché. La juste valeur des contrats d'assurance correspond soit à la valeur actualisée des avantages futurs garantis (Pays-Bas), soit à la valeur capitalisée des cotisations versées compte tenu du rendement convenu contractuellement avec la compagnie d'assurances (Belgique).

Les actifs des plans n'incluent pas d'instruments financiers propres au groupe CFE, ni un quelconque immeuble utilisé par le groupe CFE.

### Information quant à des modifications apportées aux plans à prestations définies

Plusieurs plans de pensions à prestations définies tant belges que néerlandais ont été clôturés durant 2016. Ceci a engendré un effet de « curtailment » conduisant à diminuer le montant des engagements devant être provisionnés au bilan et à comptabiliser un produit de 8.779 milliers d'euros en résultat de l'exercice.

## Éléments des régimes à prestations définies et prépension

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Engagements provisionnés pour régimes à prestations définies et prépension</b>	<b>(49.552)</b>	<b>(39.718)</b>
Droits accumulés financés partiellement ou à l'entière	(240.281)	(162.794)
Juste valeur des actifs des régimes	190.729	123.076
<b>Engagements provisionnés au bilan</b>	<b>(49.552)</b>	<b>(39.718)</b>
Obligations	(49.552)	(39.718)
Actifs	0	0

## Variations des engagements provisionnés au bilan au titre des régimes à prestations définies et prépension

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(39.718)</b>	<b>(40.240)</b>
Charges prises en résultat	(4.201)	(6.778)
Charges comptabilisées en autres éléments du résultat global	(18.890)	(320)
Contributions aux actifs des régimes	13.257	7.034
Effets des regroupements d'entreprises	0	0
Autres mouvements	0	586
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>(49.552)</b>	<b>(39.718)</b>

## Charges comptabilisées en résultat au titre des régimes à prestations définies et prépension

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Charges comptabilisées en résultat</b>	<b>(4.201)</b>	<b>(6.778)</b>
Coût des services rendus	(12.171)	(6.022)
Effet de l'actualisation	(3.808)	(3.542)
Rendement sur les actifs des régimes (-)	2.999	2.674
Coût des services passés non reconnus	8.779	112

Les coûts des plans de pension pour la période sont inclus dans la rubrique 'Rémunérations et charges sociales' ainsi que dans le résultat financier.

La rubrique 'Coût des services passés non reconnus' comprend en 2016 l'incidence de l'effet de « curtailment » engendré par la clôture de plusieurs plans de pensions à prestations définies tant belges que néerlandais.

## Charges comptabilisées en autres éléments du résultat global au titre des régimes à prestations définies

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Charges comptabilisées en autres éléments du résultat global</b>	<b>(18.890)</b>	<b>(320)</b>
Ecart actuariels	(42.796)	(4.488)
Rendement des actifs des régimes (à l'exclusion des montants pris en résultat)	23.906	4.168

## Mouvements des engagements provisionnés au bilan au titre des régimes à prestations définies et prépension

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(206.189)</b>	<b>(157.786)</b>
Coût des services rendus	(12.171)	(6.022)
Effet de l'actualisation	(3.808)	(3.542)
Contributions aux actifs des régimes	(1.095)	(1.033)
Prestations versées aux bénéficiaires	13.173	7.317
Réévaluations des passifs (actifs)	(42.861)	(4.600)
Ecarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	(14.161)	0
Ecarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	(27.133)	(4.846)
Ecarts actuariels découlant d'ajustements liés à l'expérience	(1.567)	246
Coûts des services passés non reconnus	11.156	(24)
Effets des regroupements d'entreprises	0	0
Effets des cessions d'entreprises	0	1.805
Effets de la variation des taux de change	0	0
Reclassification des régimes de retraites belges soumis à rendement minimum	0	(43.396)
Autres mouvements	1.514	1.091
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>(240.281)</b>	<b>(206.189)</b>

L'augmentation en 2016 de la rubrique 'Coûts des services rendus' résulte du fait que les régimes belges à cotisations définies financés par une compagnie d'assurances en «branche 21» ont été comptabilisés en tant que plans à prestations définies à partir de fin 2015 suite au changement de législation intervenu en Belgique.

La rubrique 'Ecarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques' reflète en 2016 l'incidence de l'augmentation de l'espérance de vie, ainsi que l'augmentation de l'âge moyen de la retraite.

La rubrique 'Ecarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières' reflète en 2016 l'incidence de la baisse du taux d'actualisation, ainsi que l'augmentation du taux prévu des augmentations salariales.

La rubrique 'effets des cessions d'entreprises' reflète en 2015 l'incidence sur les engagements provisionnés de la vente de l'activité « Routes » de Van Wellen le 25 février 2015.

## Mouvements des actifs de couverture des régimes à prestations définies et prépension

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>166.471</b>	<b>117.546</b>
Rendement des actifs des régimes (à l'exclusion des montants pris en résultat)	23.906	4.168
Rendement sur les actifs des régimes	2.999	2.674
Contributions aux actifs des régimes	13.722	7.300
Prestations versées aux bénéficiaires	(13.011)	(6.991)
Effets des regroupements d'entreprises	0	0
Effets des cessions d'entreprises	0	(1.220)
Effets de la variation des taux de change	0	0
Reclassification des régimes de retraites belges soumis à rendement minimum	0	43.396
Autres mouvements	(3.358)	(401)
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>190.729</b>	<b>166.471</b>



La rubrique 'Rendement des actifs des régimes (à l'exclusion des montants pris en résultat)' augmente en 2016 du fait de l'incidence de la baisse du taux d'actualisation.

La rubrique 'effets des cessions d'entreprises' reflète l'incidence sur les engagements provisionnés de la vente de l'activité « Routes » de Van Wellen le 25 février 2015.

Principales hypothèses actuarielles à la date de clôture (exprimées en moyennes pondérées)

	2016	2015
Taux d'actualisation au 31 décembre	1,30%	2,10 %
Taux prévu des augmentations salariales	2,97%	2,80 % < 60 ANS ET 1,80 % > 60 ANS
Taux d'inflation	1,80%	1,80 %
Tables de mortalité	MR/FR	MR/FR

Autres caractéristiques des régimes à prestations définies

	2016	2015
Duration (en années)	15,24	13,54
Rendement moyen réel des actifs des régimes	16,3%	5,8%
Cotisations prévues de verser au régime au cours de l'exercice prochain	12.492	6.999

Analyse de sensibilité (incidence sur le montant des engagements)

	2016	2015
<b>Taux d'actualisation</b>		
Augmentation de 25 BP	-3,7%	-3,7%
Diminution de 25 BP	+3,9%	+3,4%
<b>Taux de croissance des salaires</b>		
Augmentation de 25 BP	+2,2%	+2,0%
Diminution de 25 BP	-1,9%	-2,2%

## 24. Provisions autres qu'engagements de retraites et avantages du personnel non courants

Au 31 décembre 2016, ces provisions s'élèvent à 108.198 milliers d'euros, soit une diminution de 1.476 milliers d'euros par rapport à fin 2015 (109.674 milliers d'euros).

(MILLIERS D'EUROS)	SERVICE APRÈS-VENTE	AUTRES RISQUES COURANTS	PROVISIONS POUR MISES EN ÉQUI- VALENCE NÉGATIVES	AUTRES RISQUES NON COURANTS	TOTAL
<b>Solde au terme de l'exercice précédent</b>	<b>14.012</b>	<b>50.808</b>	<b>30.258</b>	<b>14.596</b>	<b>109.674</b>
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(62)	(128)	0	0	(190)
Transferts d'une rubrique à une autre	18	(2.428)	(5.814)	1.820	(6.404)
Provisions constituées	3.108	24.458	0	12.835	40.401
Provisions utilisées	(1.612)	(22.229)	0	(3.036)	(26.877)
Provisions reprises non utilisées	0	(832)	0	(7.574)	(8.406)
<b>Solde au terme de l'exercice</b>	<b>15.464</b>	<b>49.649</b>	<b>24.444</b>	<b>18.641</b>	<b>108.198</b>
dont : courant :					65.113
non courant :					43.085

La provision pour service après-vente augmente de 1.452 milliers d'euros et s'élève à 15.464 milliers d'euros fin 2016. L'évolution à fin 2016 s'explique par les constitutions et/ou reprises de provisions comptabilisées dans le cadre des garanties décennales.

Les provisions pour autres risques courants diminuent de 1.159 milliers d'euros et s'élèvent à 49.649 milliers d'euros fin 2016.

Celles-ci comprennent :

- les provisions pour litiges courants (13.511 milliers d'euros), les provisions pour travaux restant à exécuter (142 milliers d'euros), les provisions pour risques sociaux (1.127 milliers d'euros), ainsi que les provisions pour autres risques courants (7.514 milliers d'euros). Pour ces derniers, étant donné que les négociations avec les clients sont en cours, nous ne pouvons pas donner plus d'information sur les hypothèses prises, ni sur le moment du décaissement probable ;
- les provisions pour pertes à terminaison (27.355 milliers d'euros) sont comptabilisées lorsque les avantages économiques attendus de certains contrats sont moins élevés que les coûts inévitables liés au respect des obligations de ceux-ci. L'utilisation des pertes à terminaison est liée à l'exécution des contrats y relatifs.

Lorsque la part du groupe CFE dans les pertes des sociétés mises en équivalence excède la valeur comptable de la participation, cette dernière est ramenée à zéro. Les pertes au-delà de ce montant ne sont pas comptabilisées, à l'exception du montant des engagements du groupe CFE envers ses sociétés mises en équivalence. Le montant de ces engagements est comptabilisé parmi les provisions non courantes, le groupe estimant avoir une obligation de soutenir ces sociétés et leurs projets.

Les autres risques non courants comprennent les provisions pour risques non liés directement au cycle d'exploitation des chantiers en cours.

## 25. Actifs et passifs éventuels

Suivant les informations disponibles à la date où les états financiers ont été approuvés par le conseil d'administration, nous ne connaissons pas d'actifs ou passifs éventuels, à l'exception des actifs ou passifs éventuels liés aux contrats de construction (par exemple les revendications du groupe envers les clients ou les revendications de sous-traitants), ce que l'on peut qualifier comme normal pour le secteur du dragage et du contracting et qui sont traités via la détermination du résultat du chantier lors de l'application de la méthode du pourcentage d'avancement.

## 26. Informations relatives à l'endettement financier net

26.1. L'endettement financier net, tel que défini par le groupe, s'analyse comme suit :

(MILLIERS D'EUROS)	31/12/2016			31/12/2015		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Emprunts bancaires et autres dettes financières	(286.181)	(102.529)	(388.710)	(253.749)	(95.406)	(349.155)
Emprunt obligataire	(303.537)	0	(303.537)	(305.216)		(305.216)
Tirages sur lignes de crédit	(30.000)	0	(30.000)	(50.000)		(50.000)
Emprunts liés aux locations - financements	(50.966)	(48.108)	(99.074)	(95.148)	(15.136)	(110.284)
<b>Total de l'endettement financier long terme</b>	<b>(670.684)</b>	<b>(150.637)</b>	<b>(821.321)</b>	<b>(704.113)</b>	<b>(110.542)</b>	<b>(814.655)</b>
Dettes financières à court terme		(3.885)	(3.885)		(16)	(16)
Equivalents de trésorerie		10.409	10.409		13.863	13.863
Trésorerie		601.746	601.746		478.089	478.089
<b>Total de l'endettement financier net à court terme (ou disponibilités)</b>		<b>608.270</b>	<b>608.270</b>		<b>491.936</b>	<b>491.936</b>
<b>Total de l'endettement financier net</b>	<b>(670.684)</b>	<b>457.633</b>	<b>(213.051)</b>	<b>(704.113)</b>	<b>381.394</b>	<b>(322.719)</b>
Instruments dérivés de couverture de taux	(8.539)	(4.917)	(13.456)	(8.517)	(7.611)	(16.128)

26.2. Échéancier des dettes financières

(MILLIERS D'EUROS)	ÉCHÉANT DANS L'ANNÉE	ENTRE 1 ET 2 ANS	ENTRE 2 ET 3 ANS	ENTRE 3 ET 5 ANS	ENTRE 5 ET 10 ANS	PLUS DE 10 ANS	TOTAL 31/12/2016
Emprunts bancaires et autres dettes financières	(102.529)	(75.197)	(61.350)	(90.340)	(59.294)	0	(388.710)
Emprunt obligataire	(1.752)	(101.711)	(199.853)	(221)	0	0	(303.537)
Tirages sur lignes de crédit	0	(30.000)	0	0	0	0	(30.000)
Emprunts liés aux locations - financements	(48.108)	(7.617)	(7.722)	(13.852)	(18.823)	(2.952)	(99.074)
<b>Total de l'endettement financier long terme</b>	<b>(152.389)</b>	<b>(214.525)</b>	<b>(268.925)</b>	<b>(104.413)</b>	<b>(78.117)</b>	<b>(2.952)</b>	<b>(821.321)</b>
Dettes financières à court terme	(3.885)	0	0	0	0	0	(3.885)
Equivalents de trésorerie	10.409	0	0	0	0	0	10.409
Trésorerie	601.746	0	0	0	0	0	601.746
<b>Total de l'endettement financier net à court terme</b>	<b>608.270</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>608.270</b>
<b>Total de l'endettement financier net</b>	<b>455.881</b>	<b>(214.525)</b>	<b>(268.925)</b>	<b>(104.413)</b>	<b>(78.117)</b>	<b>(2.952)</b>	<b>(213.051)</b>

La valeur actuelle des obligations courantes en matière de locations-financements s'élève à 48.108 milliers d'euros (2015 : 15.137 milliers d'euros). Ces contrats de location-financement concernent principalement le groupe DEME, le bâtiment des filiales Louis Stevens & Co NV et Engema NV.



### 26.3. Lignes de crédit et prêts à terme bancaires

Le groupe CFE dispose au 31 décembre 2016 de lignes de crédit bancaire à long terme confirmées de 115 millions d'euros dont 30 millions d'euros utilisés au 31 décembre 2016.

DEME dispose, par ailleurs, de lignes de crédit bancaire confirmées de 95 millions d'euros qui n'ont pas été utilisées au 31 décembre 2016. DEME dispose également de lignes de crédits bancaires confirmés de 425 millions d'euros, non utilisés au 31 décembre 2016, destinés au financement du développement de la flotte de navires.

Le 21 juin 2012, CFE avait procédé à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 100 millions d'euros remboursable le 21 juin 2018 et générant un intérêt de 4,75%. Le 14 février 2013, DEME a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 200 millions d'euros (à 100%) remboursable le 14 février 2019 et générant un intérêt de 4,145%.

Les emprunts bancaires et autres dettes financières concernent principalement DEME ou des crédits de projets immobiliers et sont sans recours contre CFE.

### 26.4. Covenants financiers

Les crédits bilatéraux sont soumis à des covenants spécifiques qui tiennent compte entre autres de l'endettement financier et de la relation entre celui-ci et les capitaux propres ou les actifs immobilisés, ainsi que du cash-flow généré. Les covenants sont intégralement respectés au 31 décembre 2016.

## 27. Informations relatives à la gestion des risques financiers

### 27.1. Gestion du capital

Fin 2016, la structure du capital du groupe CFE est constituée d'une dette nette de 213.051 milliers d'euros (note 26) et de capitaux propres de 1.536.477 milliers d'euros. Par ailleurs, CFE dispose également de lignes de crédit confirmées (note 26) et les activités de dragage ont la possibilité d'émettre du commercial paper. Les fonds propres du groupe CFE sont constitués de capital souscrit, prime d'émission, réserves consolidées et des participations ne donnant pas le contrôle. Le groupe CFE ne possède ni d'actions propres, ni d'obligations convertibles. L'entiereté des fonds propres sont affectés au financement des opérations tels que définis dans l'objet social des filiales.

### 27.2. Risque de taux d'intérêts

La gestion du risque de taux d'intérêt est assurée au sein du groupe en distinguant les concessions, l'immobilier, le holding, les activités de contracting et le dragage (DEME).

Pour les concessions, la gestion du risque de taux d'intérêt s'opère selon deux horizons de gestion : un horizon à long terme, visant à sécuriser et optimiser l'équilibre économique de la concession et un horizon à court terme, dont l'objectif est d'optimiser le coût moyen de la dette. Pour couvrir le risque de taux d'intérêts, on utilise des produits dérivés d'échanges de taux d'intérêts (IRS). Ces instruments de couverture ont au maximum les mêmes montants nominaux ainsi que les mêmes dates d'échéances que les dettes couvertes. Ces produits sont comptablement qualifiés d'opérations de couverture.

S'agissant du dragage, le groupe CFE, par sa filiale DEME, est confronté à des financements importants dans le cadre d'investissements des dragues. L'objectif est d'atteindre un équilibre optimal entre le coût de financement et la volatilité des résultats financiers. Pour couvrir le risque de taux d'intérêts, DEME utilise des produits dérivés d'échanges de taux d'intérêts (IRS). Ces instruments de couverture ont en général les mêmes montants nominaux ainsi que les mêmes dates d'échéances que les dettes couvertes. Ces produits peuvent être qualifiés, ou non, comptablement d'opérations de couverture.

Les activités de contracting se caractérisent par un excédent de trésorerie, venant compenser partiellement les engagements immobiliers. La gestion en est majoritairement centralisée dans le cadre du cash pooling.

## Taux moyen effectif *avant* prise en compte des produits dérivés

(MILLIERS D'EUROS) TYPE DE DETTES	TAUX FIXE			TAUX VARIABLE			TOTAL		
	MON-TANTS	QUOTE-PART	TAUX	MON-TANTS	QUOTE-PART	TAUX	MON-TANTS	QUOTE-PART	TAUX
Emprunts bancaires et autres dettes financières	1.343	0,33%	1,41%	387.367	92,42%	0,75%	388.710	47,33%	0,76%
Emprunt obligataire	303.537	75,47%	4,34%	0	0,00%	0,00%	303.537	36,96%	4,34%
Tirages sur lignes de crédit	0	0,00%	0,00%	30.000	7,16%	1,40%	30.000	3,65%	1,40%
Emprunts liés aux locations-financements	97.316	24,20%	1,02%	1.758	0,42%	3,96%	99.074	12,06%	1,08%
<b>Total</b>	<b>402.196</b>	<b>100%</b>	<b>3,53%</b>	<b>419.125</b>	<b>100%</b>	<b>0,81%</b>	<b>821.321</b>	<b>100%</b>	<b>2,14%</b>

## Taux moyen effectif *après* prise en compte des couvertures de gestion

(MILLIERS D'EUROS) TYPE DE DETTES	TAUX FIXE			TAUX VARIABLE			TAUX VARIABLE CAPÉ + INFLATION			TOTAL		
	MON-TANTS	QUOTE-PART	TAUX	MON-TANTS	QUOTE-PART	TAUX	MON-TANTS	QUOTE-PART	TAUX	MON-TANTS	QUOTE-PART	TAUX
Emprunts bancaires et autres dettes financières	388.409	49,21%	1,00%	301	0,94%	1,02%	0	0,00%	0,00%	388.710	47,33%	1,00%
Emprunt obligataire	303.537	38,46%	4,34%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	303.537	36,96%	4,34%
Tirages sur lignes de crédit	0	0,00%	0,00%	30.000	93,58%	1,40%	0	0,00%	0,00%	30.000	3,65%	1,40%
Emprunts liés aux locations-financements	97.316	12,33%	1,02%	1.758	5,48%	3,96%	0	0,00%	0,00%	99.074	12,06%	1,08%
<b>Total</b>	<b>789.262</b>	<b>100%</b>	<b>2,29%</b>	<b>32.059</b>	<b>100%</b>	<b>1,54%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>821.321</b>	<b>100%</b>	<b>2,26%</b>

## 27.3. Sensibilité au risque de taux

Le groupe CFE est soumis au risque de variation des taux d'intérêts sur son résultat compte tenu :

- des flux de trésorerie relatifs aux instruments financiers à taux variables après couverture ;
- des instruments financiers à taux fixes, comptabilisés en juste valeur au bilan par le biais du résultat ;
- des instruments dérivés non qualifiés de couverture.

En revanche, la variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie n'impacte pas directement l'état du résultat global et elle est comptabilisée en autres éléments du résultat global.

L'analyse suivante est effectuée en supposant que le montant de dettes financières et de dérivés au 31 décembre 2016 reste constant sur une année.

Une variation de 50 points de base de taux d'intérêts à la date de clôture aurait eu pour conséquence une hausse ou une diminution des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour les besoins de cette analyse, les autres variables ont été supposées rester constantes.

(MILLIERS D'EUROS)	31/12/2016			
	RÉSULTAT		CAPITAUX PROPRES	
	IMPACT DU CALCUL DE SEN- SIBILITÉ +50BP	IMPACT DU CALCUL DE SEN- SIBILITÉ -50BP	IMPACT DU CALCUL DE SEN- SIBILITÉ +50BP	IMPACT DU CALCUL DE SEN- SIBILITÉ -50BP
Dettes non courantes (+ échéant dans l'année) à taux variables après couverture comptable	4.107	(4.107)		
Endettement financier net à court terme (*)	19	(19)		
Dérivés non qualifiés comptablement de couverture	0	0		
Dérivés qualifiés de flux de trésorerie hautement probables ou certains			1.233	(1.851)

(\*) hors disponibilités.

## 27.4. Description des opérations de couverture de flux de trésorerie

A la date de clôture, les instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie ont les caractéristiques suivantes :

### Pour les activités de contracting, de la promotion immobilière et de holding :

(MILLIERS D'EUROS)	31/12/2016				NOTION- NEL	JUSTE VALEUR ACTIF	JUSTE VALEUR PASSIF
	<1 AN	ENTRE 1 ET 2 ANS	ENTRE 3 ET 5 ANS	> 5 ANS			
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe							
Options de taux (cap, collar)							
<b>Dérivés de taux : couverture de flux de trésorerie prévisionnels hautement probables</b>							0
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe							
Options de taux (cap, collar)							
<b>Dérivés de taux : couverture de flux de trésorerie certains</b>							0

(MILLIERS D'EUROS)	31/12/2015				NOTION- NEL	JUSTE VALEUR ACTIF	JUSTE VALEUR PASSIF
	<1 AN	ENTRE 1 ET 2 ANS	ENTRE 3 ET 5 ANS	> 5 ANS			
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe							
Options de taux (cap, collar)							
<b>Dérivés de taux : couverture de flux de trésorerie prévisionnels hautement probables</b>							0
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe							
Options de taux (cap, collar)							
<b>Dérivés de taux : couverture de flux de trésorerie certains</b>							0



## Pour les activités de dragage

(MILLIERS D'EUROS)	31/12/2016				NOTION- NEL	JUSTE VALEUR ACTIF	JUSTE VALEUR PASSIF
	<1 AN	ENTRE 1 ET 2 ANS	ENTRE 3 ET 5 ANS	> 5 ANS			
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe							
Options de taux (cap, collar)							
<b>Dérives de taux : couverture de flux de trésorerie prévisionnel hautement probables</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe	118.111	124.643	351.972	198.875	793.601	58	(13.514)
Options de taux (cap, collar)							
<b>Dérives de taux : couverture de flux de trésorerie certains</b>	<b>118.111</b>	<b>124.643</b>	<b>351.972</b>	<b>198.875</b>	<b>793.601</b>	<b>58</b>	<b>(13.514)</b>

(MILLIERS D'EUROS)	31/12/2015				NOTION- NEL	JUSTE VALEUR ACTIF	JUSTE VALEUR PASSIF
	<1 AN	ENTRE 1 ET 2 ANS	ENTRE 3 ET 5 ANS	> 5 ANS			
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe							
Options de taux (cap, collar)							
<b>Dérives de taux : couverture de flux de trésorerie prévisionnel hautement probables</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe	155.048	157.171	186.139		498.358		(15.840)
Options de taux (cap, collar)							
<b>Dérives de taux : couverture de flux de trésorerie certains</b>	<b>155.048</b>	<b>157.171</b>	<b>186.139</b>		<b>498.358</b>	<b>0</b>	<b>(15.840)</b>

## 27.5. Risque de change

### Nature des risques auxquels le groupe est exposé

Le groupe CFE et ses filiales, hors dragage, pratiquent à de rares occasions des couvertures de taux de change pour les activités de contracting et de promotion immobilière, ces marchés se situant principalement dans la zone euro. Compte tenu du caractère international de son activité et l'exécution de marchés en monnaies étrangères, DEME pratique des couvertures de taux de change et si celles-ci entrent dans le cadre d'un contrat de construction, enregistre les variations de juste valeur comme coûts du contrat. Les monnaies qui sont sujettes à risque sont reprises dans la note 2.

Lorsqu'il s'agit d'un risque de change lié à un risque d'exposition au niveau opérationnel, la politique du groupe CFE est de limiter l'exposition au risque de fluctuations des monnaies étrangères.

### Répartition par devise des dettes financières à long terme

Les encours de dettes (hors dettes de location-financement qui sont majoritairement en euros) par devises sont :

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Euro	821.321	814.655
Dollar américain	0	0
Autres devises	0	0
<b>Total des dettes à long terme</b>	<b>821.321</b>	<b>814.655</b>

Le tableau ci-après reprend la juste valeur et le montant notionnel des instruments de change (contrat forward de vente/achat) (+ :actif / - :passif):

(MILLIERS D'EUROS)	NOTIONNEL					
	USD US DOLLAR	SGD SINGAPOUR DOLLAR	GBP POUND	BRL RIAL BRÉSILIEN	AUTRES	TOTAL
Achats à terme	41.213	9.476	6.713	0	6.175	63.577
Ventes à terme	125.394	143.404	7.188	20.544	19.511	316.041

(MILLIERS D'EUROS)	JUSTE VALEUR					
	USD US DOLLAR	SGD SINGAPOUR DOLLAR	GBP POUND	BRL RIAL BRÉSILIEN	AUTRES	TOTAL
Achats à terme	1.111	0	3	0	34	1.148
Ventes à terme	(4.619)	(921)	594	(4.980)	(152)	(10.078)

La variation de juste valeur des instruments de change est considérée comme coûts de construction. Cette variation est présentée comme un résultat opérationnel.

Le groupe CFE, en particulier au travers de sa filiale DEME, est soumis au risque de variation des taux de change sur son résultat.

L'analyse suivante est effectuée en supposant que le montant des actifs et passifs financiers et des dérivés au 31 décembre 2016 restent constants sur une année.

Une variation de 5% de taux de change (appréciation de l'EUR) à la date de clôture aurait eu pour conséquence une hausse ou une diminution des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour les besoins de cette analyse, les autres variables ont été supposées rester constantes.

(MILLIERS D'EUROS)	31/12/2016 - RÉSULTAT	
	IMPACT DU CALCUL DE SENSIBILITÉ DÉPRÉCIATION DE L'EUR DE 5 %	IMPACT DU CALCUL DE SENSIBILITÉ APPRÉCIATION DE L'EUR DE 5 %
Dettes non courantes (+échéant dans l'année) à taux variables après couverture comptable	1.715	(1.552)
Endettement financier net à court terme	(803)	727
Fonds de roulement	(991)	896

## 27.6. Risque lié aux matières premières

Les matières premières et fournitures incorporées aux ouvrages constituent un élément important du prix de revient.

Bien que certains marchés comportent des clauses de révision de prix ou formules de révision et que le groupe CFE met en place, dans des cas précis, des couvertures de prix de fourniture (gas-oil), le risque de fluctuation du prix des matières premières ne peut pas complètement être exclu.

DEME se couvre contre des fluctuations de gas-oil par l'achat d'options ou de contrats forward de fuel. La variation de juste valeur de ces instruments est considérée comme coûts de construction. Cette variation est présentée comme un résultat opérationnel.

La juste valeur de ces instruments, à fin 2016, s'élève à -16.783 milliers d'euros (contre -47.237 milliers d'euros à fin 2015).

## 27.7. Risque de crédit et de contrepartie

Le groupe CFE est exposé à des risques de crédit en cas de défaillance de ses clients. Il est exposé au risque de contrepartie dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de créances financières et de produits dérivés.

Par ailleurs, le groupe CFE a mis en place des procédures destinées à éviter la concentration du risque de crédit et à le limiter.

A l'exportation, dans la mesure où le pays est éligible et que le risque peut être couvert par l'assurance-crédit, DEME et CFE se couvrent régulièrement auprès d'organismes compétents en ce domaine (Office National du Dueroire).

## Instruments financiers

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

## Clients

En ce qui concerne le risque sur ses créances clients, le groupe a mis en place des procédures afin de limiter ce risque. Il est à noter qu'une grande partie du chiffre d'affaires consolidé est réalisé avec une clientèle publique ou parapublique. Par ailleurs, CFE considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux comptes clients est limitée du fait du grand nombre de clients.

Afin de limiter le risque courant, le groupe CFE suit de façon régulière ses encours clients et adapte sa position vis-à-vis de ceux-ci. Remarquons à ce propos que CFE exécute deux chantiers au Tchad. Il s'agit de la construction du Grand Hôtel et du bâtiment du Ministère des Finances. Le Grand Hôtel a été livré en 2016 à la satisfaction du client. Les négociations se poursuivent avec les autorités tchadiennes quant à la recherche d'une solution de refinancement du solde des créances impayées. Des progrès ont été enregistrés mais rien n'est encore acquis à ce jour. L'exposition nette de CFE sur ce pays s'élève à 60 millions d'euros.

L'analyse du retard de paiement fin 2015 et fin 2016 se présente comme suit :

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2016 (MILLIERS D'EUROS)	CLÔTURE	NON ÉCHU	< 3 MOIS	< 1 AN	> 1 AN
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	1.150.401	772.755	105.356	37.288	235.002
<b>Total brut</b>	<b>1.150.401</b>	<b>772.755</b>	<b>105.356</b>	<b>37.288</b>	<b>235.002</b>
Réduction de valeur sur les créances commerciales et autres créances d'exploitation	(30.268)	(4.543)	0	(1.225)	(24.500)
<b>Total provisions</b>	<b>(30.268)</b>	<b>(4.543)</b>	<b>0</b>	<b>(1.225)</b>	<b>(24.500)</b>
<b>Total montants nets</b>	<b>1.120.133</b>	<b>768.212</b>	<b>105.356</b>	<b>36.063</b>	<b>210.502</b>

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015 (MILLIERS D'EUROS)	CLÔTURE	NON ÉCHU	< 3 MOIS	< 1 AN	> 1 AN
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	1.150.941	663.859	170.911	168.474	147.697
<b>Total brut</b>	<b>1.150.941</b>	<b>663.859</b>	<b>170.911</b>	<b>168.474</b>	<b>147.697</b>
Réduction de valeur sur les créances commerciales et autres créances d'exploitation	(30.701)	(3.317)	(4.687)	(76)	(22.621)
<b>Total provisions</b>	<b>(30.701)</b>	<b>(3.317)</b>	<b>(4.687)</b>	<b>(76)</b>	<b>(22.621)</b>
<b>Total montants nets</b>	<b>1.120.240</b>	<b>660.542</b>	<b>166.224</b>	<b>168.398</b>	<b>125.076</b>

Les montants échus concernent en grande partie des décomptes et avenants reconnus par les clients mais qui doivent encore faire l'objet d'inscriptions budgétaires ou s'inscrire dans le cadre d'un règlement global des marchés.

L'évolution des réductions de valeur sur les créances commerciales et autres créances d'exploitation s'explique comme suit :

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Réductions de valeur cumulées – solde d'ouverture</b>	<b>(30.701)</b>	<b>(22.846)</b>
Variation du périmètre de consolidation	(216)	18
Réductions de valeur (reprises)/actées au cours de l'exercice	(1.835)	(4.124)
Ecart de conversion et transferts (vers) d'autres rubriques	2.484	(3.749)
<b>Réductions de valeur cumulées – solde de clôture</b>	<b>(30.268)</b>	<b>(30.701)</b>



## 27.8. Risque de liquidité

CFE a pu négocier dans des conditions favorables de nouvelles lignes de crédit bilatérales permettant ainsi à la société de réduire le risque de liquidité.

## 27.9. Valeur comptable et juste valeur par catégorie comptable

31 DÉCEMBRE 2016 (MILLIERS D'EUROS)	INSTRUMENTS FINANCIERS NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉRIVÉS QUALIFIÉS D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES / PASSIFS AU CÔÛT AMORTI	TOTAL DE LA VALEUR NETTE COMPTABLE	MESURE DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS FINANCIERS PAR NIVEAU	JUSTE VALEUR DE LA CLASSE
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>510</b>		<b>6.046</b>	<b>147.930</b>	<b>154.486</b>		<b>154.486</b>
Titres de participation (1)			6.046		6.046	NIVEAU 2	6.046
Prêts et créances financiers (1)				147.930	147.930	NIVEAU 2	147.930
Dérivés de taux – couverture de flux de trésorerie	510				510	NIVEAU 2	510
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>2.311</b>			<b>1.722.461</b>	<b>1.774.772</b>		<b>1.774.772</b>
Dérivés de taux – non qualifiés de couverture							
Créances commerciales et autres créances d'exploitation				1.160.306	1.160.306	NIVEAU 2	1.160.306
Actifs financiers de gestion de trésorerie	2.311				2.311	NIVEAU 2	2.311
Equivalents de trésorerie (2)				10.409	10.409	NIVEAU 2	10.409
Disponibilités (2)				601.746	601.746	NIVEAU 2	601.746
<b>Actif total</b>	<b>2.821</b>		<b>6.046</b>	<b>1.920.391</b>	<b>1.929.258</b>		<b>1.929.258</b>
<b>Dettes financières non courantes</b>		<b>18.475</b>		<b>670.684</b>	<b>689.159</b>		<b>712.121</b>
Emprunt obligataire				303.537	303.537	NIVEAU 1	314.777
Dettes financières				367.147	367.147	NIVEAU 2	378.869
Dérivés de taux – couverture de flux de trésorerie		18.475			18.475	NIVEAU 2	18.475
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>18.585</b>	<b>4.930</b>		<b>1.292.810</b>	<b>1.316.325</b>		<b>1.317.431</b>
Dérivés de taux – couverture de flux de trésorerie prévisionnels hautement probables		14			14	NIVEAU 2	14
Dérivés de taux – couverture de flux de trésorerie		4.916			4.916	NIVEAU 2	4.916
Dérivés de change – non qualifiés de couverture	10.313				10.313	NIVEAU 2	10.313
Autres instruments dérivés – non qualifiés de couverture	8.272				8.272	NIVEAU 2	8.272
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation				1.138.288	1.138.288	NIVEAU 2	1.138.288
Dettes financières				154.522	154.522	NIVEAU 2	155.628
<b>Passif total</b>	<b>18.585</b>	<b>23.405</b>		<b>1.963.494</b>	<b>2.005.484</b>		<b>2.029.552</b>

<sup>(1)</sup> Repris dans les rubriques « autres actifs financiers non courants » et « autres actifs non courants »

<sup>(2)</sup> Repris dans la rubrique « trésorerie et équivalents de trésorerie »

31 DÉCEMBRE 2015 (MILLIERS D'EUROS)	INSTRUMENTS FINANCIERS NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉRIVÉS QUALIFIÉS D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES / PASSIFS AU COÛT AMORTI	TOTAL DE LA VALEUR NETTE COMPTABLE	MESURE DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS FINANCIERS PAR NIVEAU	JUSTE VALEUR DE LA CLASSE
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>1.381</b>		<b>2.811</b>	<b>126.690</b>	<b>130.882</b>		<b>130.882</b>
Titres de participation (1)			2.811		2.811	NIVEAU 2	2.811
Prêts et créances financiers (1)				126.690	126.690	NIVEAU 2	126.690
Dérivés de taux – couverture de flux de trésorerie	1.381				1.381	NIVEAU 2	1.381
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>8.514</b>			<b>1.684.929</b>	<b>1.693.443</b>		<b>1.693.443</b>
Dérivés de taux – non qualifiés de couverture							
Créances commerciales et autres créances d'exploitation				1.192.977	1.192.977	NIVEAU 2	1.192.977
Actifs financiers de gestion de trésorerie	8.514				8.514	NIVEAU 2	8.514
Equivalents de trésorerie (2)				13.863	13.863	NIVEAU 2	13.863
Disponibilités (2)				478.089	478.089	NIVEAU 2	478.089
<b>Actif total</b>	<b>9.895</b>		<b>2.811</b>	<b>1.811.619</b>	<b>1.824.325</b>		<b>1.824.325</b>
<b>Dettes financières non courantes</b>		<b>33.359</b>		<b>704.113</b>	<b>737.472</b>		<b>762.424</b>
Emprunt obligataire				305.216	305.216	NIVEAU 1	315.824
Dettes financières				398.897	398.897	NIVEAU 2	413.241
Dérivés de taux – couverture de flux de trésorerie		33.359			33.359	NIVEAU 2	33.359
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>27.535</b>	<b>7.611</b>		<b>1.295.444</b>	<b>1.330.590</b>		<b>1.346.326</b>
Dérivés de taux – couverture de flux de trésorerie prévisionnels hautement probables		288			288	NIVEAU 2	288
Dérivés de taux – couverture de flux de trésorerie		7.323			7.323	NIVEAU 2	7.323
Dérivés de change – non qualifiés de couverture	4.795				4.795	NIVEAU 2	4.795
Autres instruments dérivés – non qualifiés de couverture	22.740				22.740	NIVEAU 2	22.740
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation				1.184.886	1.184.886	NIVEAU 2	1.184.886
Dettes financières				110.558	110.558	NIVEAU 2	126.294
<b>Passif total</b>	<b>27.535</b>	<b>40.970</b>		<b>1.999.557</b>	<b>2.068.062</b>		<b>2.108.750</b>

(1) Repris dans les rubriques « autres actifs financiers non courants » et « autres actifs non courants »

(2) Repris dans la rubrique « trésorerie et équivalents de trésorerie »

La juste valeur des instruments financiers peut être hiérarchisée selon 3 niveaux (1 à 3) correspondant chacun à un degré d'observabilité de la juste valeur:

- Les évaluations de la juste valeur de niveau 1 sont celles qui sont établies d'après des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques;
- Les évaluations de la juste valeur de niveau 2 sont celles qui sont établies d'après des données autres que les prix cotés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des données dérivées des prix);
- Les évaluations de la juste valeur de niveau 3 sont celles qui sont établies d'après des techniques d'évaluation qui comprennent des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

La juste valeur des instruments financiers a été déterminée selon les méthodes suivantes :

- Pour les instruments financiers à court terme, tels que les créances et dettes commerciales, la juste valeur est considérée comme n'étant pas significativement différente de la valeur comptable en fonction du coût amorti;
- Pour les prêts et emprunts à taux variable, la juste valeur est considérée comme n'étant pas significativement différente de la valeur comptable en fonction du coût amorti ;
- Pour les instruments financiers dérivés de taux, de change ou de flux de trésorerie prévisionnels, la juste valeur est déterminée sur base de modèles actualisant les flux futurs déterminés sur base des courbes de taux d'intérêts futurs, ou des taux de change ou autres prix à terme (forward) ;
- Pour les autres instruments financiers dérivés, la juste valeur est déterminée sur base d'un modèle d'actualisation de flux futurs estimés ;
- Pour les obligations cotées émises par CFE et DEME, la juste valeur est déterminée sur base de la cotation à la date de clôture ;
- Pour les emprunts à taux fixe : la juste valeur est déterminée sur base des flux de trésorerie actualisés, basés sur les taux d'intérêt de marché à la date de clôture.

## 28. Leasings opérationnels

Les engagements du groupe CFE liés à des contrats de location simples non résiliables sont les suivants :

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Echéant dans l'année	14.035	14.011
Ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir	17.434	18.346
Ayant plus de 5 ans à courir	10.603	11.182
<b>Total</b>	<b>42.072</b>	<b>43.539</b>

## 29. Autres engagements donnés

Le total des engagements donnés autres que des sûretés réelles pour le groupe CFE pour l'exercice se clôturant au 31 décembre 2016 s'élève à 1.119.534 milliers d'euros (2015 : 1.268.387 milliers d'euros) et se décompose par nature comme suit:

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Bonne exécution et performance bonds (a)	856.445	905.798
Soumissions (b)	36.175	11.292
Restitution d'acomptes (c)	16.812	21.241
Retenues de garanties (d)	16.782	41.985
Paieement à terme des sous-traitants et fournisseurs (e)	82.451	77.405
Autres engagements donnés – dont 61.823 milliers d'euros de garanties corporate chez DEME	110.869	210.666
<b>Total</b>	<b>1.119.534</b>	<b>1.268.387</b>

- Garanties données dans le cadre de la réalisation des marchés de travaux. En cas de défaillance du constructeur, la banque (ou la compagnie d'assurances) s'engage à indemniser le client à hauteur de la garantie.
- Garanties données dans le cadre d'appels d'offres relatifs aux marchés de travaux.
- Garanties délivrées par la banque à un client garantissant la restitution des avances sur contrats (principalement chez DEME).
- Garanties délivrées par la banque à un client se substituant à la retenue de garantie.
- Garantie du paiement de la dette envers un fournisseur ou un sous-traitant.

## 30. Autres engagements reçus

Le total des engagements reçus pour le groupe CFE pour l'exercice se clôturant au 31 décembre 2016 s'élève à 147.937 milliers d'euros (2015 : 104.830 milliers d'euros) et se décompose par nature comme suit :

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
Bonne exécution et performance bonds	145.112	102.720
Autres engagements reçus	2.825	2.110
<b>Total</b>	<b>147.937</b>	<b>104.830</b>

## 31. Litiges

Le groupe CFE connaît un nombre de litiges que l'on peut qualifier de normal pour le secteur du dragage et du contracting. Dans la plupart des cas, le groupe CFE cherche à conclure une convention transactionnelle avec la partie adverse, ce qui réduit substantiellement le nombre de procédures.

Le groupe CFE essaie de récupérer des créances auprès des clients. Il est néanmoins impossible de faire une estimation de ce potentiel d'actifs.

## 32. Parties liées

- Ackermans & van Haaren (AvH) détient 15.289.521 actions de CFE au 31 décembre 2016, étant par conséquent l'actionnaire principal de CFE, à hauteur de 60,40% .
- Le personnel clé correspond aux directeurs de CFE et aux 2 Administrateurs délégués. Le montant comptabilisé comme charge de rémunération et autres avantages pour le personnel clé s'élève à 5.604,4 milliers d'euros pour 2016 (2015 : 5.254,3 milliers d'euros). Ce montant comprend : rémunérations fixes et honoraires (2.815,2 milliers d'euros; 2015 : 2.475,0 milliers d'euros), rémunérations variables (2.324,6 milliers d'euros; 2015 : 2.075,6 milliers d'euros), versements aux diverses assurances (plan de pension extra-légal, hospitalisation, accidents de travail, accidents vie privée) (382,6 milliers d'euros ; 2015 : 585,0 milliers d'euros) et de frais de véhicules de fonction (82,0 milliers d'euros ; 2015 : 118,6 milliers d'euros).
- Dredging Environmental & Marine Engineering NV et CFE SA ont conclu un contrat de services avec Ackermans & van Haaren NV le 26 novembre 2001. Les rémunérations dues par Dredging Environmental & Marine engineering NV, filiale à 100% de CFE SA, et par CFE SA en vertu de ce contrat, s'élèvent à 1.146 milliers d'euros et 150 milliers d'euros. Ces rémunérations sont entièrement payées pour 2016.
- Il n'y a pas de transactions avec les Administrateurs délégués sans préjudice de leur rémunération. De même, il n'y a pas de transactions avec les sociétés Trorema SPRL, Frédéric Claes SA, 8822 SPRL, D2C Partners et Artist Valley SA sans préjudice de la rémunération des dirigeants représentés par ces sociétés. Des prêts ont été accordés à certains membres du comité exécutif de CFE Contracting dans le cadre des plans de stock option qui leur ont été octroyés.
- Au 31 décembre 2016, le groupe CFE exerce un contrôle conjoint sur notamment Rent-A-Port NV et ses filiales. Nous référons à la note 35 pour une liste des entités intégrées selon la méthode de mise en équivalence.
- Les transactions avec les parties liées concernent essentiellement les opérations avec les sociétés dans lesquelles CFE exerce une influence notable ou détient un contrôle conjoint. Ces transactions sont effectuées sur une base de prix de marché .
- Durant 2016, il n'y a pas eu de variations significatives dans la nature des transactions avec les parties liées par rapport au 31 décembre 2015. Les transactions commerciales ou transactions de financement entre le groupe et des entreprises associées et partenariats, intégrées suivant la méthode de mise en équivalence se présentent comme suit :



(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Actifs vers les parties liées</b>	<b>429.373</b>	<b>333.963</b>
Actifs financiers non courants	152.629	129.966
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	249.703	195.383
Autres actifs courants	27.041	8.614
<b>Passifs vers les parties liées</b>	<b>83.187</b>	<b>121.433</b>
Autres passifs non courants	4.905	11.461
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	78.282	109.972

(MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Charges &amp; produits envers les parties liées</b>	<b>219.391</b>	<b>96.383</b>
Chiffre d'affaires & produits des activités annexes	229.925	129.240
Achats & autres charges opérationnelles	(15.569)	(35.672)
Charges & produits financiers	5.035	2.815

### 33. Honoraires des commissaires

La rémunération des commissaires pour l'ensemble du groupe, en ce compris CFE SA (exercice 2016), s'élève à :

(MILLIERS D'EUROS)	DELOITTE		AUTRES	
	MONTANT	%	MONTANT	%
<b>Audit</b>				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1.700,0	60,07%	840,6	53,68%
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	94,7	3,35%	44,6	2,85%
<b>Sous-total audit</b>	<b>1.794,7</b>	<b>63,42%</b>	<b>885,2</b>	<b>56,53%</b>
<b>Autres prestations</b>				
Juridique, fiscal, social	250,9	8,86%	436,3	27,86%
Autres	784,3	27,72%	244,4	15,61%
<b>Sous-total autres</b>	<b>1.035,2</b>	<b>36,58%</b>	<b>680,7</b>	<b>43,47%</b>
<b>Total honoraires des commissaires aux comptes</b>	<b>2.829,9</b>	<b>100%</b>	<b>1.565,9</b>	<b>100%</b>

### 34. Événement important survenu après la date de clôture

Néant.

## 35. Entreprises appartenant au groupe CFE

### Liste des filiales consolidées selon la méthode d'intégration globale

Noms	Siège	Pôle d'activité	Intérêts du groupe en % (intérêt économique)
<b>EUROPE</b>			
<b>Allemagne</b>			
GEOSEA INFRA SOLUTIONS GMBH	Bremen	Dragage	100%
INFRASEA SOLUTIONS Gmbh & co KG	Bremen	Dragage	100%
INFRASEA SOLUTIONS VERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH	Bremen	Dragage	100%
NORDSEE NASSBAGGER UND TIEFBAU GMBH	Bremen	Dragage	100%
OAM-DEME MINERALIEN GMBH	Hambourg	Dragage	70%
<b>Belgique</b>			
ABEB NV	Anvers	Contracting	100%
CFE BATIMENT BRABANT WALLONIE SA	Bruxelles	Contracting	100%
BPC DESIGN & ENGINEERING SA	Bruxelles	Contracting	100%
BE.MAINTENANCE SA	Bruxelles	Contracting	100%
BENELMAT SA	Gembloux	Contracting	100%
BRANTEGEM NV	Alost	Contracting	100%
CFE BOUW VLAANDEREN NV	Wilrijk	Contracting	100%
CFE CONTRACTING SA	Bruxelles	Contracting	100%
ENGEMA SA	Bruxelles	Contracting	100%
ETABLISSEMENTS DRUART SA	Péronne-lez-Binche	Contracting	100%
ETEC SA	Manage	Contracting	100%
GROEP TERRY NV	Moorslede	Contracting	100%
LOUIS STEVENS NV	Halen	Contracting	100%
NIZET ENTREPRISES SA	Louvain-la-Neuve	Contracting	100%
PROCOOL SA	Péronne-lez-Binche	Contracting	100%
REMACOM NV	Lochristi	Contracting	100%
VANDERHOYDONCK NV	Alken	Contracting	100%
VMA FOOD & PHARMA NV	Sint-Martens-Latem	Contracting	100%
VMA NV	Sint-Martens-Latem	Contracting	100%
VMA WEST NV	Waregem	Contracting	100%
VOLTIS SA	Louvain-la-Neuve	Contracting	100%
AGROVIRO NV	Zwijndrecht	Dragage	74,90%
BAGERWERKEN DECLOEDT EN ZOON NV	Ostende	Dragage	100%
CEBRUVAL BRUCEVAL SA	Gosselies	Dragage	74,90%
COMBINED MARINE TERMINAL OPERATIONS WORLDWIDE NV	Zwijndrecht	Dragage	54,38%
D.E.M.E. BLUE ENERGY NV	Zwijndrecht	Dragage	69,99%
D.E.M.E. BUILDING MATERIALS NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
D.E.M.E. ENVIRONMENTAL CONTRACTORS NV	Zwijndrecht	Dragage	74,90%
D.E.M.E. NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
D.E.M.E. COORDINATION CENTER NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
DEME CONCESSIONS NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
DEME CONCESSIONS WIND NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
DEME CONCESSIONS INFRASTRUCTURE NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
DEME INFRASEA SOLUTIONS NV (DISS)	Zwijndrecht	Dragage	100%
DEME INFRA MARINE CONTRACTORS NV ( DIMCO)	Zwijndrecht	Dragage	100%
DREDGING INTERNATIONAL NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
ECOTERRES SA	Gosselies	Dragage	74,90%
ECOTERRES HOLDING S.A.	Gosselies	Dragage	74,90%
EVERSEA NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
FILTERRES S.A.	Gosselies	Dragage	56,10%
GEOSEA NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
GEOSEA MAINTENANCE NV	Zwijndrecht	Dragage	100%
GLOBAL SEA MINERAL RESOURCES NV	Ostende	Dragage	100%
GROND RECYCLAGE CENTRUM KALLO NV	Kallo	Dragage	52,43%
GROND RECYCLAGE CENTRUM ZOLDER NV	Heusden-Zolder	Dragage	36,70%
LOGIMARINE SA	Anvers	Dragage	100%
M.D.C.C. INSURANCE BROKER SA	Bruxelles	Dragage	100%
PURAZUR N.V.	Zwijndrecht	Dragage	74,90%
SCALDIS SALVAGE & MARINE CONTRACTORS NV	Anvers	Dragage	54,38%
HDP CHARLEROI SA	Bruxelles	Holding	100%
BATIPONT IMMOBILIER SA	Bruxelles	Immobilier	100%
BRUSILIA BUILDING NV	Bruxelles	Immobilier	100%
BPI SAMAYA SA	Bruxelles	Immobilier	100%
DEVELOPPEMENT D'HABITATIONS BRUXELLOISES SA	Bruxelles	Immobilier	75,33%
FONCIERE STERPENICH SA	Bruxelles	Immobilier	100%
PROJECTONTWIKKELING VAN WELLEN NV	Kapellen	Immobilier	100%
SOGESMAINT SA	Bruxelles	Immobilier	100%
VAN MAERLANT SA	Bruxelles	Immobilier	100%
<b>Chypre</b>			
BELLSEA LTD	Nicosia	Dragage	100%
DREDGING INTERNATIONAL CYPRUS LTD	Nicosia	Dragage	100%
DREDGING INTERNATIONAL SERVICES CYPRUS LTD	Nicosia	Dragage	100%
NOVADEAL LTD	Nicosia	Dragage	100%
DEME CYPRUS LTD	Chypre	Dragage	100%
CONTRACTORS OVERSEAS LTD	Oraklini	Holding	100%

Noms	Siège	Pôle d'activité	Intérêts du groupe en % (intérêt économique)
<b>France</b>			
ENERGIES DU NORD SAS	Lambersart	Dragage	100%
EUROP AGREGATS SARL	Lambersart	Dragage	100%
SOCIETE DE DRAGAGE INTERNATIONAL SA	Lambersart	Dragage	100%
FRANCO-BELGE DE CONSTRUCTIONS INTERNATIONALES SAS	Paris	Holding	100%
<b>Grande Bretagne</b>			
VMA Midlands Ltd	Yorkshire	Contracting	100%
D.E.M.E. BUILDING MATERIALS LTD	West Sussex	Dragage	100%
D.E.M.E. ENVIRONMENTAL CONTRACTORS UK LTD	Weybridge, Surrey	Dragage	74,90%
NEW WAVES SOLUTIONS LTD	Londres	Dragage	100%
<b>Grand-Duché de Luxembourg</b>			
COMPAGNIE LUXEMBOURGEOISE D'ENTREPRISES CLE SA	Strassen	Contracting	100%
DREDGING INTERNATIONAL LUXEMBOURG SA	Windhof	Dragage	100%
GEOSEA LUXEMBOURG SA	Windhof	Dragage	100%
GEOSEA PROCUREMENT & SHIPPING Luxembourg SA	Windhof	Dragage	100%
MARITIME SERVICES AND SOLUTIONS SA	Windhof	Dragage	100%
SAFINDI SA	Windhof	Dragage	100%
SOCIETE DE DRAGAGE LUXEMBOURG SA	Windhof	Dragage	100%
SOCIETE FINANCIERE D'ENTREPRISES SFE SA	Strassen	Holding	100%
BPI LUXEMBOURG SA	Strassen	Immobilier	100%
RONNDRIESCH 123 SA	Luxembourg	Immobilier	100%
<b>Hongrie</b>			
VMA HUNGARY LLC	Budapest	Contracting	100%
CFE HUNGARY EPITOIPARI KFT	Budapest	Holding	100%
<b>Pays-Bas</b>			
D.E.M.E. BUILDING MATERIALS BV	Vlissingen	Dragage	100%
DEME CONCESSIONS MERKUR BV	Breda	Dragage	100%
DEME CONCESSIONS WIND BV	Breda	Dragage	100%
DE VRIES & VAN DE WIEL BEHEER BV	Amsterdam	Dragage	74,90%
DE VRIES & VAN DE WIEL KUST EN OEVERWERKEN BV	Amsterdam	Dragage	87,45%
DIMCO BV	Dordrecht	Dragage	100%
INNOVATION HOLDING B.V.	Breda	Dragage	100%
INNOVATION SHIPOWNER B.V.	Breda	Dragage	100%
INNOVATION SHIPPING B.V.	Breda	Dragage	100%
TIDEWAY BV	Breda	Dragage	100%
<b>Pologne</b>			
CFE POLSKA S.P. ZOO	Varsovie	Contracting	100%
VMA POLSKA S.P.ZOO	Varsovie	Contracting	100%
BPI BARSKA SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI POLSKA DEVELOPMENT SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI WROCLAW S.P.ZOO	Varsovie	Immobilier	100%
IMMO WOLA S.P. ZOO	Varsovie	Immobilier	100%
<b>Roumanie</b>			
CFE CONTRACTING AND ENGINEERING SRL	Bucarest	Holding	100%
<b>Slovaquie</b>			
VMA SLOVAKIA SRO	Trencin	Contracting	100%
CFE SLOVAKIA SRO	Bratislava	Holding	100%
<b>Autres pays d'Europe</b>			
VMA ELEKTRIK TESISATI VE INSAAT TICARET LIMITED SIRKETI	Istanbul, Turquie	Contracting	100%
BAGGERWERKEN DECLOEDT EN ZOON ESPANA SA	Madrid, Espagne	Dragage	100%
DREDGING INTERNATIONAL ESPANA SA	Madrid, Espagne	Dragage	100%
BERIN ENGENHARIA DRAGAGENS E AMBIENTE S.A.	Lisbonne, Portugal	Dragage	100%
DRAGMORSTROY LLC	Saint-Petersbourg	Dragage	100%
DREDGING INTERNATIONAL BULGARIA SERVICES EOOD	Sofia, Bulgarie	Dragage	100%
DREDGING INTERNATIONAL UKRAINE LLC	Odessa, Ukraine	Dragage	100%
SOCIETA ITALIANA DRAGAGGI SPA	Rome, Italie	Dragage	100%
<b>AFRIQUE</b>			
<b>Angola</b>			
DRAGAGEM ANGOLA SERVICOS LDA	Luanda	Dragage	100%
SOYO DRAGAGEM LTDA	Luanda	Dragage	100%
<b>Nigeria</b>			
COMBINED MARINE TERMINAL OPERATORS NIGERIA LTD	Lagos	Dragage	54,43%
DREDGING INTERNATIONAL SERVICES NIGERIA LTD	Lagos	Dragage	100%
<b>Tchad</b>			
CFE TCHAD SA	Ndjamena	Holding	100%
<b>Tunisie</b>			
COMPAGNIE TUNISIENNE D'ENTREPRISES SA	Tunis	Contracting	100%
CONSTRUCTION MANAGEMENT TUNISIE SA	Tunis	Holding	99,96%

Noms	Siège	Pôle d'activité	Intérêts du groupe en % (intérêt économique)
<b>Autres pays d'Afrique</b>			
DRAGAMOZ LDA	Maputo, Mozambique	Dragage	100%
<b>ASIE</b>			
<b>Inde</b>			
DREDGING INTERNATIONAL INDIA PVT LTD	New Dehli	Dragage	99,78%
INTERNATIONAL SEAPORT DREDGING PTY LTD	Chennai	Dragage	86,00%
<b>Autres pays d'Asie</b>			
DREDGING INTERNATIONAL MALAYSIA SDN BHD	Kuala Lumpur, Malaysie	Dragage	100%
DREDGING INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING SHANGHAI LTD	Shanghai, Chine	Dragage	100%
FAR EAST DREDGING LTD	Hong Kong	Dragage	100%
MASCARENES DREDGING & MANAGEMENT LTD	Ebene, Mauriti	Dragage	100%
DREDGING INTERNATIONAL ASIA PACIFIC PTE LTD	Singapour	Dragage	100%
OFFSHORE MANPOWER SINGAPORE PTE LTD	Singapour	Dragage	100%
<b>AMERIQUE</b>			
<b>Brésil</b>			
DEC DO BRASIL ENGENHARIA AMBIENTAL LTDA	Rio de Janeiro	Dragage	74,90%
DRAGABRAS SERVICOS DE DRAGAGEM LTDA	Rio de Janeiro	Dragage	100%
<b>Canada</b>			
TIDEWAY CANADA LTD	Halifax	Dragage	100%
<b>Autres pays d'Amérique</b>			
DREDGING INTERNATIONAL MEXICO SA	Mexique	Dragage	100%
LOGIMARINE SA DE CV	Mexique	Dragage	100%
DREDGING INTERNATIONAL DE PANAMA SA	Panama	Dragage	100%
OFFSHORE MANPOWER SUPPLY PANAMA LTD	Panama	Dragage	100%
SERVIMAR SA	Caracas, Vénézuela	Dragage	100%
<b>OCEANIE</b>			
<b>Australie</b>			
DREDGING INTERNATIONAL AUSTRALIA PTY LTD	Brisbane	Dragage	100%
GEOSEA AUSTRALIA PTY LTD	Brisbane	Dragage	100%

Toutes les filiales ont le 31 décembre comme date d'établissement des comptes.

## Liste des entités associées les plus importantes consolidées selon la méthode mise en équivalence

Noms	Siège	Pôle d'activité	Intérêts du groupe en % (intérêt économique)
<b>EUROPE</b>			
<b>Belgique</b>			
BLUEPOWER NV	Zwijndrecht	Dragage	35,00%
BLUE OPEN NV	Zwijndrecht	Dragage	49,94%
BLUE GATE ANTWERP DEVELOPMENT NV	Zwijndrecht	Dragage	25,46%
C-POWER NV	Ostende	Dragage	6,46%
C-POWER HOLDCO NV	Zwijndrecht	Dragage	10,00%
HIGH WIND NV	Zwijndrecht	Dragage	50,40%
LA VELORIE SA	Froyennes	Dragage	12,48%
OTARY RS NV	Ostende	Dragage	18,89%
POWER@SEA NV	Zwijndrecht	Dragage	51,10%
RENEWABLE ENERGY BASE OSTEND NV	Ostende	Dragage	25,50%
RENTEL NV	Ostende	Dragage	18,89%
SEDISOL SA	Farciennes	Dragage	37,45%
SEASTAR NV	Ostende	Dragage	20,04%
SILVAMO NV	Roeselare	Dragage	37,45%
TERRANOVA NV	Zwijndrecht	Dragage	43,73%
TOP WALLONIE SA	Mouscron	Dragage	37,45%
PPP BETRIEB SCHULEN EUPEN	Eupen	Holding	25%
PPP SCHULEN EUPEN SA	Eupen	Holding	19%
GREEN OFFSHORE NV	Anvers	Holding	50%
RENT-A-PORT NV et ses filiales	Anvers	Holding	45%
BARBARAHOF NV	Louvain	Immobilier	40%
FONCIERE DE BAVIERE SA	Liège	Immobilier	30%
BAVIERE DEVELOPPEMENT SA	Liège	Immobilier	30%
BATAVES 1521 SA	Bruxelles	Immobilier	50%
ERASMUS GARDENS SA	Bruxelles	Immobilier	50%
ESPACE ROLIN SA	Bruxelles	Immobilier	33,33%
EUROPEA HOUSING SA	Bruxelles	Immobilier	33%
FONCIERE DE BAVIERE A SA	Liège	Immobilier	30%
FONCIERE DE BAVIERE C SA	Liège	Immobilier	30%
GOODWAYS SA	Anvers	Immobilier	31,20%
GRAND POSTE SA	Liège	Immobilier	24,97%



Noms	Siège	Pôle d'activité	Intérêts du groupe en % (intérêt économique)
IMMOANGE SA	Bruxelles	Immobilier	50%
IMMO KEYENVELD I SA	Bruxelles	Immobilier	50%
IMMO KEYENVELD II SA	Bruxelles	Immobilier	50%
IMMO PA 33 I SA	Bruxelles	Immobilier	50%
IMMO PA 44 I SA	Bruxelles	Immobilier	50%
IMMO PA 44 2 SA	Bruxelles	Immobilier	50%
IMMOBILIERE DU BERREVELD SA	Bruxelles	Immobilier	50%
LA RESERVE PROMOTION NV	Kapellen	Immobilier	33%
LES JARDINS DE OISQUERCQ SPRL	Bruxelles	Immobilier	50%
LES 2 PRINCES DEVELOPMENT SA	Bruxelles	Immobilier	50%
LRP DEVELOPMENT BVBA	Gent	Immobilier	33%
OOSTEROEVER NV	Ostende	Immobilier	50%
PRE DE LA PERCHE CONSTRUCTION SA	Bruxelles	Immobilier	50%
PROMOTION LEOPOLD SA	Bruxelles	Immobilier	30,44%
REDERIJ ISHTAR BVBA	Ostende	Immobilier	50%
REDERIJ MARLEEN BVBA	Ostende	Immobilier	50%
VICTORESTATE SA	Bruxelles	Immobilier	50%
VICTORPROPERTIES SA	Bruxelles	Immobilier	50%
VM PROPERTY I SA	Bruxelles	Immobilier	40%
VM PROPERTY II SPRL	Bruxelles	Immobilier	40%
VAN MAERLANT RESIDENTIAL SA	Bruxelles	Immobilier	40%
<b>Grand-Duché de Luxembourg</b>			
NORMALUX MARITIME SA	Windhof	Dragage	37,50%
BAYSIDE FINANCE SRL	Luxembourg	Immobilier	40%
BEDFORD FINANCE SRL	Luxembourg	Immobilier	40%
CHATEAU DE BEGGEN SA	Strassen	Immobilier	50%
ELINVEST SA	Strassen	Immobilier	50%
PEF KONS INVESTMENT SA	Luxembourg	Immobilier	33,33%
M1 SA	Strassen	Immobilier	33,33%
M7 SA	Strassen	Immobilier	33,33%
<b>Grande Bretagne</b>			
Fair Head Tidal Energy Park LTD	Irlande du Nord	Dragage	17,50%
West Islay Tidal Energy Park LTD	Ecosse	Dragage	17,50%
<b>Pologne</b>			
B-WIND POLSKA SP z.o.o.	Gdynia	Dragage	51,10%
C-WIND POLSKA SP z.o.o.	Gdynia	Dragage	51,10%
IMMOMAX S.P. z.o.o.	Varsovie	Immobilier	47%
<b>Autres pays d'Europe</b>			
CBD SAS	Ferques, France	Dragage	50%
EXTRACT ECOTERRES SA	Villeneuve-le-Roi, France	Dragage	37,45%
MERKUR OFFSHORE GMBH	Hambourg, Allemagne	Dragage	12,50%
MORDRAGA LLC	Saint-Petersbourg, Russie	Dragage	40%
OCEANFLORE BV	Kinderdijk, Pays-Bas	Dragage	50%
LIVEWAY LTD	Larnaca, Chypre	Holding	50%
LOCKSIDE LTD	Larnaca, Chypre	Holding	50%
<b>AFRIQUE</b>			
<b>Nigeria</b>			
COBEL CONTRACTING NIGERIA Ltd	Lagos	Holding	50%
<b>Tunisie</b>			
BIZERTE CAP 3000 SA et sa filiale	Tunis	Holding	20%
<b>AMERIQUE</b>			
<b>Brésil</b>			
D.E.M.E. BRASIL SERVICOS DE DRAGAGEM LTDA	Rio de Janeiro	Dragage	50%
MINERACOES SUSTENTAVEIS DO BRASIL SA	Sao Paulo	Dragage	51%
<b>ASIE</b>			
COSCOCS DEME NEW ENERGY ENIGNEERING CO LTD	Guangzhou, China	Dragage	50%
DREDGING INTERNATIONAL SAUDI ARABIA	Arabie Saoudite	Dragage	49%
DIAP DAELIM JOINT VENTURE PTE LTD	Singapour	Dragage	51%
DIAP-SHAP JOINT VENTURE PTE LTD	Singapour	Dragage	51%
DRAGAFI ASIAN PACIFIC PTE LTD	Singapour	Dragage	40%
MIDDLE EAST DREDGING COMPANY QSC	Abu Dhabi	Dragage	44,10%

Le groupe CFE travaille également en activité conjointe dans les sociétés momentanées constituées en Belgique ou à l'étranger pour l'exécution de projets. Les sociétés momentanées, véhicules légaux communs dans le secteur de la construction, ne sont pas listées ci-dessus.

# Déclaration portant sur l'image fidèle donnée par les états financiers et sur l'exposé fidèle contenu dans le rapport de gestion

(Article 12, par 2, 3° de l'Arrêté royal du 14.11.2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé)

Nous attestons, au nom et pour le compte de la Compagnie d'Entreprises CFE SA et sous la responsabilité de celle-ci, que, à notre connaissance,

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

Signatures

Nom :	Fabien De Jonge	Renaud Bentégeat	Piet Dejonghe
Fonction :	Directeur financier et administratif	Administrateur délégué	Administrateur délégué

Date: 23 février 2017

## Renseignements généraux sur la société

Identité de la société	Compagnie d'Entreprises CFE
Siège	avenue Herrmann-Debroux 40-42, 1160 Bruxelles
Téléphone	+ 32 2 661 12 11
Forme juridique	société anonyme
Législation	belge
Constitution	21 juin 1880
Durée	indéfinie
Exercice social	du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année
Registre de commerce	RPM Bruxelles 0400 464 795 – TVA 400.464.795
Lieux où peuvent être consultés les documents juridiques	au siège social de la société

### Objet social (article 2 des statuts)

« La société a pour objet d'étudier et exécuter, tant en Belgique qu'à l'étranger, soit seule, soit conjointement avec d'autres personnes physiques ou morales, publiques ou privées, pour son compte ou pour le compte de tiers publics ou privés, toute entreprise de travaux et de constructions quelconques dans tous et chacun de ses métiers, notamment l'électricité et l'environnement.

Elle peut également prêter les services annexes à ces activités, en assurer la promotion, les exploiter, directement ou indirectement, ou les mettre en concession, ainsi que réaliser toute opération quelconque d'achat, de vente, de location, de leasing se rapportant à ces entreprises.

Elle peut prendre, détenir et céder des participations, directement ou indirectement, dans toute société ou entreprise existante ou à créer, par voie d'acquisition, fusion, scission ou autrement.

Elle peut effectuer toutes les opérations commerciales, industrielles, administratives, financières, mobilières ou immobilières, se rapportant directement ou indirectement à son objet, même partiellement ou de nature à en faciliter ou développer la réalisation, tant pour elle-même que pour ses filiales.

L'assemblée générale peut modifier l'objet social dans les conditions prévues par l'article cinq cent cinquante-neuf du Code des sociétés.

# Rapport du commissaire sur les états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2016 présentés à l'assemblée générale des actionnaires

## Aux actionnaires

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les états financiers consolidés, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces états financiers consolidés comprennent la situation financière consolidée clôturée le 31 décembre 2016, le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives.

## Rapport sur les états financiers consolidés – Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des états financiers consolidés de Compagnie d'Entreprises CFE SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe »), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Le total de l'actif mentionné dans la situation financière consolidée s'élève à 4 328 219 (000) EUR et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à 168 411 (000) EUR.

## Responsabilité du conseil d'administration relative à l'établissement des états financiers consolidés

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement d'états financiers consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

## Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés sur base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing - ISA) telles qu'adoptées en Belgique. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants repris et les informations fournies dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire.

En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du groupe relatif à l'établissement d'états financiers consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des

procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le conseil d'administration, et la présentation d'ensemble des états financiers consolidés. Nous avons obtenu des préposés du groupe et du conseil d'administration les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

## Opinion sans réserve

A notre avis, les états financiers consolidés de Compagnie d'Entreprise CFE SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

## Paragraphe d'observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur les informations reprises dans la note 27.7 des états financiers qui décrivent les incertitudes quant au paiement des créances dues par l'Etat tchadien et les actions entamées pour faciliter leur paiement.

## Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les états financiers consolidés.

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la déclaration complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de notre opinion sur les états financiers consolidés:

- Le rapport de gestion sur les états financiers consolidés traite des informations requises par la loi, concorde avec les états financiers consolidés et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Zaventem, le 24 février 2017

Le commissaire.

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises

SC s.f.d. SCRL

Représentée par Rik Neckebroek - Michel Denayer

# États financiers statutaires

États de la situation financière et du résultat global statutaires

EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>1.323.520</b>	<b>1.332.944</b>
Frais d'établissement	0	0
Immobilisations incorporelles	46	353
Immobilisations corporelles	693	1.330
Immobilisations financières	1.322.781	1.331.261
- Entreprises liées	1.322.749	1.330.939
- Autres	32	322
<b>Actifs circulants</b>	<b>236.408</b>	<b>327.577</b>
Créances à plus d'un an	0	0
Stocks & commandes en cours d'exécution	8.097	61.267
Créances à un an au plus	196.447	193.570
- Créances commerciales	53.033	66.110
- Autres créances	143.414	127.460
Placements de trésorerie	6	1.255
Valeurs disponibles	30.956	68.246
Comptes de régularisation	902	3.239
<b>Total de l'actif</b>	<b>1.559.928</b>	<b>1.660.521</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>1.197.582</b>	<b>1.193.150</b>
Capital	41.330	41.330
Primes d'émission	592.651	592.651
Plus-values de réévaluation	487.399	487.399
Réserves	8.654	8.654
Bénéfice reporté (+) ou perte reportée (-)	67.548	63.116
<b>Provisions et impôts différés</b>	<b>57.272</b>	<b>58.923</b>
<b>Dettes</b>	<b>305.074</b>	<b>408.448</b>
Dettes à plus d'un an	132.580	152.580
Dettes à un an au plus	172.494	254.898
- Dettes financières	0	0
- Dettes commerciales	37.211	73.870
- Dettes fiscales et acomptes sur commandes	11.925	51.783
- Autres dettes	122.694	129.245
Compte de régularisation	664	970
<b>Total du passif</b>	<b>1.559.928</b>	<b>1.660.521</b>



EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE (MILLIERS D'EUROS)	2016	2015
<b>Résultat</b>		
Ventes et prestations	48.296	273.031
Coût des ventes et prestations	(56.336)	(282.476)
- Marchandises	(26.800)	(182.245)
- Services et biens divers	(17.763)	(65.923)
- Rémunérations et charges sociales	(12.538)	(29.267)
- Amortissements, réduction valeur et provisions	1.214	(3.750)
- Autres	(449)	(1.291)
Bénéfice d'exploitation	(8.040)	(9.445)
Produits financiers	75.396	182.849
Charges financières	(8.481)	(49.016)
Bénéfice de l'exercice avant impôts	58.875	124.388
Impôts (prélèvements et régularisation)	(17)	(374)
Bénéfice de l'exercice	58.858	124.014
<b>Affectation</b>		
Bénéfice de l'exercice	58.858	124.014
Bénéfice reporté	63.116	0
Rémunération du capital	(54.426)	(60.755)
Réserves disponibles	0	0
Réserves légales	0	(143)
Bénéfice à reporter	67.548	63.116

## Analyse de l'état du résultat global et de l'état de la situation financière

Le chiffre d'affaires de CFE SA est en baisse sensible. Celle-ci s'explique par la cession de la branche d'activité « Bâtiment Flandre » intervenue au 1<sup>er</sup> juillet 2015, par la diminution de l'activité à l'international et par la baisse de l'activité en génie civil et en bâtiment en Région bruxelloise.

Le résultat d'exploitation est négativement influencé par les pertes subies sur les projets de génie civil à Bruxelles et en Flandre.

Le résultat financier est principalement composé:

- du dividende versé par DEME au titre de l'exercice 2015 et
- des plus-values de cession des sociétés Locorail et Coentunnel Company.

En 2015, le compte de résultats avait été favorablement influencé par les plus-values intragroupes découlant de la réorganisation juridique du groupe.