



**Avec confiance**

# Avec confiance

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| Sélection des chiffres clés  | 3         |
| Message aux parties prenantes  | 4         |
| Faits importants de l'année  | 6         |
| États financiers   | 8         |
| 1.1 Compte de résultats  | 8         |
| 1.2 Bilan  | 13        |
| 1.3 Flux de trésorerie   | 16        |
| 1.4 Rapprochement entre les paramètres financiers publiés et les paramètres financiers normalisés        | 17        |
| 1.5 Rapprochement entre le résultat net consolidé et le résultat net non consolidé selon les GAAP belges | 19        |
| Perspectives 2016  | 21        |
| <b>États financiers consolidés 2015</b>  | <b>22</b> |
| 1 Compte de résultats consolidé  | 23        |
| 2 État de résultat global consolidé  | 24        |
| 3 Bilan consolidé  | 25        |
| 4 Mouvements consolidés des capitaux propres   | 26        |
| 5 Flux de trésorerie consolidé   | 28        |
| 6 Commentaires sur les États financiers consolidés   | 29        |
| 6.1 Informations générales   | 29        |
| 6.2 Changement dans les principes comptables   | 29        |
| 6.3 Jugements comptables essentiels et estimations   | 32        |
| 6.4 Résumé des principales règles d'évaluation et estimations  | 33        |
| 6.5 Gestion des risques  | 41        |
| 6.6 Regroupements d'entreprises  | 46        |
| 6.7 Information sectorielle  | 49        |
| 6.8 Chiffre d'affaires   | 51        |
| 6.9 Autres produits d'exploitation   | 52        |
| 6.10 Autres charges d'exploitation   | 52        |
| 6.11 Frais de personnel  | 53        |
| 6.12 Revenus financiers et charges financières   | 53        |
| 6.13 Impôts sur le résultat / Impôts différés  | 54        |
| 6.14 Résultat par action   | 56        |
| 6.15 Immobilisations corporelles   | 57        |
| 6.16 Immeubles de placement  | 59        |
| 6.17 Actifs destinés à la vente  | 60        |
| 6.18 Immobilisations incorporelles   | 61        |
| 6.19 Contrats de location  | 63        |
| 6.20 Participations dans des entreprises associées   | 64        |
| 6.21 Créances commerciales   | 65        |
| 6.22 Stocks  | 66        |
| 6.23 Trésorerie et équivalents de trésorerie   | 66        |
| 6.24 Dettes financières  | 67        |
| 6.25 Avantages au personnel  | 67        |
| 6.26 Dettes commerciales et autres dettes  | 78        |
| 6.27 Provisions  | 79        |
| 6.28 Actifs et passifs éventuels   | 80        |
| 6.29 Droits et engagements hors bilan  | 81        |
| 6.30 Transactions entre parties liées  | 82        |
| 6.31 Sociétés du Groupe  | 85        |
| 6.32 Événements survenus après la clôture de l'exercice  | 88        |
| États financiers abrégés de bpost SA   | 89        |
| Déclaration de Gouvernance d'Entreprise  | 91        |
| Annexes  |           |
| L'action bpost   |           |
| La stratégie fonctionne  |           |
| De la valeur ajoutée pour nos clients  |           |
| Nos collaborateurs engagés   |           |
| Une manière durable de travailler  |           |

# Sélection des chiffres clés

## Normalisé au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015    | 2014    | 2013    | Évolution<br>2015-2014 |
|--|---------|---------|---------|------------------------|
| Total des produits d'exploitation (Revenus) <sup>(1)</sup> | 2.407,6 | 2.464,7 | 2.428,6 | -2,3%                  |
| Résultat d'exploitation (EBIT) <sup>(2)</sup>              | 494,4   | 480,2   | 436,1   | 3,0%                   |
| Profit de l'année (consolidé - IFRS) <sup>(3)</sup>        | 328,1   | 295,5   | 273,3   | 11,0%                  |
| Flux de trésorerie opérationnel <sup>(4)</sup>             | 315,9   | 373,5   | 249,0   | -15,4%                 |

## Publié au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015    | 2014    | 2013    | Évolution<br>2015-2014 |
|--|---------|---------|---------|------------------------|
| Total des produits d'exploitation (Revenus)                    | 2.433,7 | 2.464,7 | 2.443,2 | -1,3%                  |
| Résultat d'exploitation (EBIT)                                 | 466,1   | 480,2   | 450,7   | -2,9%                  |
| Profit de l'année (consolidé - IFRS)                           | 309,3   | 295,5   | 287,9   | 4,7%                   |
| Bénéfice de bpost SA net (non consolidé selon les GAAP belges) | 287,7   | 296,9   | 248,2   | -3,1%                  |
| Flux de trésorerie opérationnel <sup>(5)</sup>                 | 315,9   | 373,3   | 125,9   | -15,4%                 |
| Dettes nette/(trésorerie nette) <sup>(6)</sup>                 | (549,5) | (486,2) | (360,7) | 13,0%                  |
| Résultat par action, <sup>(7)</sup> en EUR                     | 1,54    | 1,47    | 1,43    | 4,6%                   |
| Dividend par action, <sup>(7)</sup> en EUR                     | 1,29    | 1,26    | 1,13    | 2,4%                   |
| Nombre d'employés (à la fin de l'année)                        | 26.381  | 27.479  | 28.747  | -4,0%                  |
| Nombre de FTE (moyenne)  | 23.847  | 24.631  | 25.683  | -3,2%                  |
| Nombre de FTE et interims (moyenne)                            | 24.703  | 25.414  | 26.329  | -2,8%                  |

(1) Le total des produits d'exploitation normalisé représente le total des produits d'exploitation excluant l'impact des éléments non-récurrents et n'est pas audité.

(2) L'EBIT normalisé représente le résultat des activités d'exploitation excluant l'impact des éléments non-récurrents et n'est pas audité.

(3) Le bénéfice de l'année normalisé représente le bénéfice de l'année excluant l'impact des éléments non-récurrents et n'est pas audité.

(4) Le flux de trésorerie opérationnel normalisé pour l'année représente le flux de trésorerie opérationnel pour l'année excluant l'impact des éléments non-récurrents et n'est pas audité.

(5) Le flux de trésorerie opérationnel représente la trésorerie nette des activités opérationnelles réduites de la trésorerie utilisée dans les activités d'investissement.

(6) La dette nette/(trésorerie nette) représente les prêts avec ou sans intérêts moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

(7) Le résultat par action et le dividende par action sont calculés sur base du nombre d'actions après le fractionnement des actions qui a été approuvé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 mai 2013 et qui a conduit à un total de 200.000.944 actions.

Pour plus de détails sur la réconciliation des chiffres clés normalisés et publiés, nous renvoyons vers la section «Rapprochement entre les paramètres financiers publiés et les paramètres financiers normalisés» de ce document.

# Avec confiance

2015 fut à nouveau une bonne année pour bpost. Tant le bénéfice opérationnel que le bénéfice net ont affiché une croissance continue, malgré un chiffre d'affaires en légère baisse. Nos actionnaires ont été récompensés pour leur confiance en notre entreprise par le versement d'un dividende supérieur à celui de 2014, et nos clients par notre offre de nouveaux produits et solutions.

Mais l'année dernière s'est révélée particulièrement positive dans le sens où nous sommes parvenus à **solidifier notre base**, sur laquelle nous bâtissons notre croissance dans les années à venir. Cette base robuste repose sur **cinq atouts solides** qui nous permettent d'envisager l'avenir **avec confiance**.

**1. Notre stratégie porte ses fruits** et reste une excellente boussole pour le management. Le plan stratégique s'articule autour de quatre axes, chacun de ceux-ci ayant enregistré des avancées en 2015.

Nous avons ainsi réussi à **défendre la valeur de la lettre et notre activité de base**, le courrier. Avec une baisse de 5,0%, la réduction des volumes de courrier s'est accélérée par rapport à 2014 (4,4%). Cette diminution reste un défi à relever pour bpost, mais demeure gérable en comparaison avec d'autres opérateurs postaux européens.

**Le développement de nouveaux pôles de croissance**, en plus du courrier classique, se poursuit sans cesse. Il s'agit en premier lieu des paquets, un secteur où nous atteignons des chiffres de croissance considérables tant en Belgique qu'à l'international grâce au développement important de l'e-commerce. En 2015, bpost a enregistré en Belgique une croissance de 12,6% des paquets distribués. Afin d'encore améliorer la facilité pour nos clients, nous avons élargi les différentes possibilités de réception d'un paquet. Nos clients ont ainsi le choix de faire livrer leur paquet par le facteur (désormais également le samedi, le dimanche ou en soirée), d'aller le retirer dans l'un de nos 1.250 bureaux de poste ou Points Poste, ou encore dans l'un de nos 145 distributeurs de paquets.

Notre filiale **Landmark Global** opère sur le marché international depuis plusieurs sites stratégiques implantés aux États-Unis, au Canada, en Europe, en Asie et en Océanie. Elle s'est par ailleurs vue renforcée en 2015 par la reprise de l'entreprise polonaise Success Partners Europe.

Les paquets constituent notre principal facteur de croissance, mais nous lançons aussi d'autres projets afin de générer de **nouveaux revenus**. En 2015, nous avons ainsi étendu **combo**, le service de livraison à domicile de courses commandées en ligne, à Anvers. Nous avons également développé des solutions sur mesure pour nos clients. Nous ne citerons ici que les exemples les plus frappants pour 2015, à savoir notre collaboration avec Proximus pour la livraison de leurs nouveaux décodeurs et modems, et celle avec Planet Parfum pour l'expédition de leurs commandes via leur boutique en ligne.

Par ailleurs, bpost a annoncé en février 2016 avoir conclu un accord pour la reprise des activités de Lagardère Travel Retail en Belgique, à condition que les autorités de la concurrence marquent leur accord sur cette transaction. Nous franchissons ainsi une étape importante de notre stratégie de croissance et de diversification.

Entretemps, nous continuons à travailler à **l'amélioration de la productivité** ainsi qu'à des initiatives visant à **maîtriser les coûts**.

À ce propos, le plan le plus important est **Vision 2020** dont l'objectif est de poursuivre l'automatisation du tri et de dresser les contours de l'organisation mail future. Dans ce cadre, les 400 bureaux mail locaux que nous comptons encore il y a cinq ans seront regroupés en 60 mail centers. Fin 2015, ils étaient encore au nombre de 250. L'extension des 4 Industrial Mail Centers s'est entretemps achevée et en 2015 ont débuté les travaux dans le nouveau et le plus grand Industrial Mail Center, Bruxelles X. bpost a été le tout premier opérateur postal au monde à utiliser la Mixed Sorting Machine (MSM), la machine de tri la plus sophistiquée qui soit.

Le projet « **next gen** » est important dans notre recherche de l'excellence. Il a pour but de mieux préparer notre organisation à pouvoir répondre avec flexibilité et rapidité aux nouveaux besoins de nos clients ainsi qu'aux changements survenant sur le marché postal. La nouvelle organisation des services centraux a ainsi été mise en œuvre (le projet Alpha) et les structures organisationnelles de Mail Service Operations (MSO) et de Retail Network ont été adaptées en vue de les rendre plus efficaces et plus agiles.

**2.** De par l'exécution rigoureuse de la stratégie, bpost est une entreprise **financièrement saine** et dispose d'une marge de manœuvre suffisante pour déployer de nouvelles initiatives et faire face aux défis de demain sur le marché postal.

Les bons **résultats de 2015** consolident encore plus la solidité financière de l'entreprise. Le **chiffre d'affaires** normalisé a certes accusé un léger recul (de 2.464,7 millions EUR en 2014 à 2.407,6 millions EUR en 2015), mais cela résulte de notre décision de mettre un terme à un certain nombre d'activités mail internationales moins ou non rentables.

Le **bénéfice opérationnel** a, quant à lui, progressé. L'EBITDA normalisé a grimpé de 572,0 millions EUR en 2014 à 583,6 millions EUR en 2015 (+2,0%). Le **bénéfice net** normalisé de la société mère bpost SA, qui constitue la base pour le calcul du dividende est, quant à lui, passé de 296,9 millions EUR à 303,6 millions EUR (+2,3%). Le Conseil d'Administration a de ce fait pu proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires pour 2015 le versement d'un dividende brut de 1,29 EUR par action, ce qui représente une hausse par rapport à 2014.

La conclusion du **sixième contrat de gestion** et l'octroi à bpost de la concession (tous les deux pour la période 2016-2020) pour **la distribution à domicile des journaux et périodiques** ont été d'une importance cruciale pour notre solidité financière. Deux réalisations très importantes garantissent de sécurité pour ces activités pour les années à venir. Le calcul de la rémunération est régi par les mêmes principes que ceux du précédent contrat et est conforme à la réglementation européenne.

En 2015, nous avons aussi noté des évolutions positives dans plusieurs dossiers d'envergure, qui nous assureront la flexibilité nécessaire pour relever les défis futurs. Nous sommes ainsi parvenus à conclure un accord avec les représentants du personnel à propos d'un nouveau modèle organisationnel plus agile pour MSO. Par ailleurs, le gouvernement et le parlement ont apporté des adaptations importantes à la Loi de 1991 sur les entreprises publiques, garantissant des conditions de type «level playing field» au niveau social pour tous les opérateurs du secteur postal.

- 3.** Ces dernières années, nous n'avons pas seulement travaillé à des améliorations de la productivité et à l'accroissement de notre efficacité dans nos processus de travail. Nous nous sommes aussi concentrés sur une **orientation client** totale. Le «client d'abord» doit faire partie de notre ADN dans tous les segments de l'entreprise.

Cet objectif requiert un processus continu d'amélioration et d'adaptation aux souhaits et besoins de tous les types de clients. Nous continuerons donc à leur prêter une oreille attentive et à adapter nos services en conséquence, afin de renforcer leur satisfaction et leur loyauté.

Il est indispensable à cet égard que nos **produits et services** répondent parfaitement aux attentes du marché. Ils s'appuient sur la proximité exceptionnelle de notre réseau de facteurs et de points de service, qui nous procure à nous plus qu'à quiconque un accès direct au client, et ce, aux quatre coins du pays.

- 4.** Pour concrétiser cela jour après jour, nous pouvons compter sur **l'engagement loyal et les connaissances spécialisées de nos collaborateurs**.

Sur la base des résultats des enquêtes bpeople des actions pour améliorer le bien-être et l'engagement de nos collaborateurs sont entreprises ou les initiatives existantes sont adaptées. Pour stimuler l'implication de nos collaborateurs, nous avons mené à son terme en 2015 le projet «bpost on tour», un projet multimédia mobile dans un camion spécialement transformé à cet effet. Ce projet avait pour but d'expliquer notre stratégie à nos collaborateurs, avec un total de quelque 2.000 sessions réparties sur 15 mois, auxquelles ont assisté 16.375 personnes.

En 2015, nous avons donné le coup d'envoi de notre programme de renforcement de culture d'entreprise et du leadership «Leading@bpost». Environ 500 dirigeants ont déjà participé à ce programme, qui les accompagnera dans le renforcement de leur leadership et de leur rôle en tant que dirigeant, en adéquation avec notre culture d'entreprise et notre stratégie.


Nous **remercions** sincèrement **tous les collaborateurs** pour leur engagement envers bpost. Leur expertise et leur loyauté sont les pierres angulaires des réussites de demain.

- 5.** Et, enfin, bpost continue à s'engager sur la voie de la **durabilité** pour ses activités. Nous entendons assurer à nos clients que leurs lettres et paquets parviennent à leurs destinataires de manière écologique.

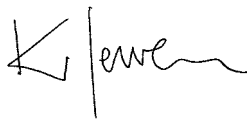
En 2015, bpost s'est pour la troisième fois hissée au premier rang du classement de l'International Post Corporation (IPC) pour sa gestion environnementale. Cette année, notre entreprise a en outre été reprise dans l'indice Ethibel Sustainability Index Excellence Europe, réservé aux entreprises cotées en bourse.

En 2015, nous avons souligné notre engagement sociétal en alliant nos forces à celles de CityDepot, ce qui nous a permis de disposer d'une solution durable pour la distribution de marchandises dans les centres urbains. Entretemps, nous offrons ce service écologique à Bruxelles, Hasselt, Anvers, Gand, Bruges, Louvain et Charleroi.

Nous pouvons envisager 2016 et les années suivantes **avec confiance**. Les fondements ont été posés, notre organisation a gagné en agilité et nous détenons des atouts de taille pour poursuivre notre croissance et relever tous les défis.



**Françoise Masai**  
Présidente du Conseil d'administration



**Koen Van Gerven**  
CEO



# Faits importants de l'année

## **bpost banque a racheté Krefima**

Le 2 avril 2015, bpost banque a racheté Krefima. Krefima est le principal organisme indépendant de prêt via courtiers en Belgique. Via cette expansion continue de ses activités de prêt, bpost banque entend rencontrer les besoins de ses clients et renforcer leur loyauté. Pour y parvenir, bpost banque souhaite vendre davantage de prêts via le réseau des bureaux de poste, de même qu'à travers des initiatives stratégiques telles que la reprise de Krefima.

## **bpost et CityDepot ont allié leurs forces**

Le 8 mai 2015, bpost et CityDepot ont conclu un accord en vue d'unir leurs forces, leur expérience et leur présence géographique afin d'occuper une position de leader sur le marché de la distribution urbaine et d'étendre leur offre de service à d'autres régions du pays. Ensemble, elles ont formé une nouvelle entité dénommée «CityDepot SA». bpost en est le principal actionnaire, avec pour intention d'augmenter ses parts dans les années à venir.

CityDepot, qui a vu le jour en 2011, est la première société à avoir lancé un système durable de distribution urbaine à Hasselt, puis à Bruxelles. En 2014, bpost a lancé un service comparable à Anvers, sous la dénomination de City Logistics. La nouvelle entité a repris les activités et les employés des entités CityDepot et City Logistics existantes.

## **Accord entre le management de bpost et les partenaires sociaux concernant le plan social Alpha**

Le 23 juillet 2015, en Commission paritaire, le management de bpost et les délégations des travailleurs sont parvenus à un accord concernant le plan social lié au projet Alpha pour les départements de support. L'accord définit les conditions de retraite anticipée et de licenciement dans le cas où certains employés ne sont pas sélectionnés pour un nouveau poste. Une provision de 54,5 millions EUR a été comptabilisée en vue de couvrir les coûts afférents.

## **Koen Beeckmans et Philippe Dubois ont rejoint le Comité de Direction de bpost**

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, Kurt Pierloot, auparavant à la tête des départements Mail Services Operations (MSO) et International, et membre du Comité de Direction, est devenu responsable des départements Parcels et International. Philippe Dubois, auparavant Operations Director MSO, a pris la responsabilité du département MSO et est également devenu membre du Comité de Direction depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015. Koen Beeckmans est devenu Chief Financial Officer et membre du Comité de Direction à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2015.

## **À la mi-septembre, un opérateur de télécom a choisi bpost et ses filiales pour livrer ses nouveaux décodeurs et modems à ses clients**

Les services fournis à cet opérateur de télécom comprennent l'impression de lettres d'information destinées aux clients, la planification des rendez-vous de livraison, la préparation de l'expédition et la distribution des décodeurs. D'ici la fin décembre 2015, 80.000 décodeurs ont été livrés et 200.000 de plus le seront d'ici fin juin 2016.

## **bpost a lancé à Anvers le service de livraison des courses commandées en ligne chez un commerçant via combo**

Depuis septembre 2015, les personnes habitant Anvers et sa périphérie peuvent également faire appel au service combo de bpost, à savoir une livraison unique consolidée à leur domicile des courses commandées en ligne auprès de divers marchands. bpost avait déjà lancé combo dans la région de Bruxelles capitale, Hal-Vilvorde et dans le Brabant wallon à la fin 2014.

## **Augmentations tarifaires pour le courrier national pour 2016**

Le 30 septembre 2015, bpost a annoncé les augmentations tarifaires sur les produits de courrier qui sont entrées en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Conformément au cadre réglementaire, l'augmentation du prix moyen de tous les produits de courrier national s'élevait à 1,5 %.

## **Le gouvernement belge a approuvé le sixième contrat de gestion et bpost a décroché les concessions pour la distribution des journaux et périodiques**

Le 3 décembre 2015, bpost et l'État belge ont signé un nouveau contrat de gestion («Sixième Contrat de Gestion») relatif aux Services d'Intérêt Économique Général (SIEG), y compris le maintien d'un réseau retail étendu et de services tels que le paiement à domicile des pensions, l'exécution de services postaux financiers et le rôle social de l'agent des postes.

Ce sixième contrat de gestion prévoit la prolongation de la fourniture desdits SIEG pour une période de 5 ans, s'achevant au 31 décembre 2020, moyennant une rémunération conforme aux principes du cinquième contrat de gestion, tel qu'approuvé par la Commission européenne le 2 mai 2013. Le sixième contrat de gestion a été notifié à la Commission européenne, sur la base de la réglementation relative aux aides d'État.

Conformément à l'engagement pris par l'État belge vis-à-vis de la Commission européenne, la distribution des journaux et périodiques ne fait plus partie du contrat de gestion. Concernant cette activité, l'État belge a décidé le 16 octobre 2015 d'attribuer le contrat de distribution des journaux et périodiques à bpost à l'issue d'une procédure d'appel d'offres concurrentielle, transparente et non discriminatoire. Pour les cinq prochaines années à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, bpost continuera de distribuer les journaux dans les boîtes aux lettres des abonnés, chaque jour de la semaine avant 7h30 et le samedi avant 10h00. En outre, bpost assumera également 5 jours par semaine la distribution de tous les types de périodiques. Les accords de concession de distribution des journaux et périodiques ont été notifiés à la Commission européenne, sur la base de la réglementation relative aux aides d'État.

### **Nouveau modèle organisationnel**

Le 29 octobre 2015, en Commission paritaire, le management de bpost et les délégations des travailleurs sont parvenus à un accord concernant le nouveau modèle organisationnel. L'organisation agile débouchera sur une meilleure efficacité nécessaire pour combler le déclin des volumes de courrier. Dans un même temps, elle permettra à bpost de mieux traiter les volumes de paquets et de gérer correctement les fluctuations journalières. Les nouvelles mesures sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et visent à offrir plus de visibilité quant à l'emploi à long terme à tous les employés opérationnels, y compris les agents contractuels et auxiliaires, ainsi qu'à intégrer le samedi dans une semaine à cinq jours ouvrables pour certains départements.

### **bpost a été récompensée pour ses initiatives en développement durable**

Le 26 novembre 2015, bpost a été reprise dans l'« Ethibel Sustainability Index Excellence Europe ». Le fonds ETHIBEL, qui supervise cet index, est une agence de notation indépendante promouvant l'investissement socialement responsable. Les investisseurs désireux d'investir dans une entreprise socialement responsable peuvent prendre leur décision en fonction de cet index.

### **Païement d'un acompte sur dividende de 1,05 EUR brut par action**

Le bénéfice net après impôt de bpost SA pour la période de 10 mois s'étant achevée le 31 octobre 2015 s'est chiffré à 211,1 millions EUR. Compte tenu des annonces précédentes, bpost a payé un dividende intermédiaire de 210,0 millions EUR, soit 1,05 EUR brut par action le 10 décembre 2015.

### **bpost a racheté Success Partners Europe le 17 novembre 2015**

Le 17 novembre 2015, bpost a racheté l'entreprise polonaise Success Partners Europe. Occupant une situation centrale à Varsovie en Pologne, Success Partners Europe est spécialisée dans la logistique et la distribution pour l'Europe. Elle opère comme intermédiaire logistique pour des entreprises de vente directe qui font le fulfillment et la distribution de commandes de produits à travers l'Europe de l'Ouest, Centrale et de l'Est. Success Partners Europe a débuté en Europe en 2006 (revenus 2014 de 3,4 millions USD). À la suite de l'acquisition, la dénomination de l'entreprise est devenue Landmark Global (PL).

### **Loi du 16 décembre 2015 modifiant la Loi du 21 mars 1991, portant réforme de certaines entreprises publiques économiques**

Conformément à l'intention des gouvernements fédéraux de réformer le cadre légal régissant les entreprises publiques autonomes, le Parlement a approuvé les amendements apportés à la Loi du 21 mars 1991 par la Loi du 16 décembre 2015. L'objectif de ces modifications est triple. Premièrement, elles créent des conditions de concurrence égales pour certaines entreprises publiques, y compris bpost. À cet égard, elles donnent (notamment) la possibilité à ces entreprises de recourir, outre à du personnel statutaire, à des employés contractuels et, dans certains cas, à des indépendants. Deuxièmement, la nouvelle loi fait correspondre les règles de gouvernance d'entreprise de ces entreprises aux règles applicables aux sociétés privées cotées en bourse, en ce qui concerne entre autres la nomination des administrateurs. Enfin, la Loi du 16 décembre 2015 définit les conditions permettant au gouvernement (jusqu'au 31 décembre 2018) d'abaisser la participation de l'État belge sous le minimum légal actuel de « 50 % plus une action ». La nouvelle loi a été publiée au Moniteur belge et est entrée en vigueur le 12 janvier 2016. bpost soumettra les modifications de statuts pour approbation à son Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2016, en vue d'aligner ses statuts sur cette nouvelle loi.

# États financiers

## 1.1 COMPTE DE RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous présente les résultats financiers de bpost pour les années 2013, 2014 et 2015 :

Au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015             | 2014             | 2013             | Evolution<br>2015-2014 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------------|
| Chiffre d'affaires   | 2.393,4          | 2.441,7          | 2.403,0          | -2,0%                  |
| Autres produits d'exploitation   | 40,3             | 22,9             | 40,2             | 75,9%                  |
| <b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>   | <b>2.433,7</b>   | <b>2.464,7</b>   | <b>2.443,2</b>   | <b>-1,3%</b>           |
| Approvisionnements et marchandises   | (26,6)           | (27,4)           | (30,4)           | -2,9%                  |
| Services et biens divers   | (645,6)          | (644,1)          | (609,1)          | 0,2%                   |
| Charges de personnel   | (1.185,8)        | (1.199,9)        | (1.229,7)        | -1,2%                  |
| Autres charges d'exploitation  | (20,5)           | (21,3)           | (22,5)           | -3,4%                  |
| <b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION À L'EXCLUSION DES DÉPRÉCIA-<br/>TIONS/AMORTISSEMENTS</b> | <b>(1.878,5)</b> | <b>(1.892,6)</b> | <b>(1.891,7)</b> | <b>-0,7%</b>           |
| <b>EBITDA</b>  | <b>555,2</b>     | <b>572,0</b>     | <b>551,4</b>     | <b>-2,9%</b>           |
| Dépréciation - Amortissements  | (89,1)           | (91,9)           | (100,8)          | -3,0%                  |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)</b>  | <b>466,1</b>     | <b>480,2</b>     | <b>450,7</b>     | <b>-2,9%</b>           |
| Revenus financiers   | 5,3              | 5,5              | 3,6              | -3,5%                  |
| Charges financières  | (10,9)           | (42,7)           | (11,4)           | -74,5%                 |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées  | 10,2             | 11,2             | 14,0             | -9,5%                  |
| <b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>  | <b>470,6</b>     | <b>454,1</b>     | <b>456,8</b>     | <b>3,6%</b>            |
| Impôts sur le résultat   | (161,4)          | (158,6)          | (168,9)          | 1,7%                   |
| <b>RÉSULTAT DE L'ANNÉE</b>   | <b>309,3</b>     | <b>295,5</b>     | <b>287,9</b>     | <b>4,7%</b>            |



## Total des produits d'exploitation (revenus)

Suite à une correction de l'allocation des ventes au comptant (timbres et machines à affranchir) vers les produits au 1<sup>er</sup> janvier 2015, certains revenus sont transférés des Domestic Parcels vers le Transactional Mail. Par ailleurs, certaines éliminations intra-groupe, essentiellement liées aux activités internationales, précédemment inscrites sous le poste «Autres» sont à présent publiées sous leurs lignes de produits correspondantes. Compte tenu de ces changements, les chiffres de 2014 au niveau des lignes de produits ont été rendus comparables afin de refléter ces modifications. Ces chiffres comparables figurent sous l'intitulé «comparable». Les écarts mentionnés ci-après comparent les chiffres de 2015 avec les chiffres comparables de 2014.

Le total des produits d'exploitation (revenus) a diminué de 1,3% pour s'établir à 2.433,7 millions EUR (contre 2.464,7 millions EUR en 2014). L'évolution par ligne de produits peut se résumer comme suit :

### Au 31 décembre

| En millions EUR                | Comparable     |                |                | Evolution<br>2015-2014 |              |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|--------------|
|                                | 2015           | 2014           | 2014           |                        |              |
| Domestic mail                  | 1.464,2        | 1.525,2        | 1.523,0        | 1.551,3                | -4,0%        |
| Transactional mail             | 917,6          | 946,1          | 943,2          | 961,3                  | -3,0%        |
| Advertising mail               | 250,9          | 270,8          | 271,4          | 275,9                  | -7,3%        |
| Press                          | 295,6          | 308,4          | 308,4          | 314,1                  | -4,1%        |
| Parcels                        | 340,7          | 298,8          | 307,2          | 249,6                  | 14,0%        |
| Domestic parcels               | 161,2          | 147,7          | 151,3          | 141,9                  | 9,2%         |
| International parcels          | 170,0          | 139,8          | 143,3          | 91,5                   | 21,6%        |
| Special logistics              | 9,6            | 11,3           | 12,6           | 16,2                   | -15,4%       |
| Additional sources of revenues | 589,0          | 618,7          | 612,5          | 616,8                  | -4,8%        |
| International mail             | 175,7          | 199,1          | 203,7          | 199,3                  | -11,8%       |
| Value added services           | 96,2           | 91,6           | 95,4           | 89,4                   | 5,0%         |
| Banking and financial products | 205,1          | 207,3          | 207,5          | 209,2                  | -1,1%        |
| Autres                         | 112,0          | 120,7          | 106,0          | 118,9                  | -7,2%        |
| Corporate                      | 39,8           | 21,9           | 21,9           | 25,5                   | 81,6%        |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>2.433,7</b> | <b>2.464,7</b> | <b>2.464,7</b> | <b>2.443,2</b>         | <b>-1,3%</b> |

Si l'on exclut la compensation moindre pour les SIEG (16,6 millions EUR, à la suite de l'abaissement du plafond contractuel, ainsi que de la décision gouvernementale d'encre réduire la compensation), la non-réurrence des élections 2014 (4,6 millions EUR), un jour ouvrable supplémentaire en 2015 (0,7 million EUR) et la vente d'un bâtiment important au dernier trimestre de 2015, sur laquelle a été réalisé un produit de cessions d'immobilisations corporelles équivalent à 26,1 millions EUR et qui a été considérée comme élément non récurrent, les revenus d'exploitation ont baissé de 36,6 millions EUR. La diminution sous-jacente du volume du Domestic Mail (66,6 millions EUR) et la cessation d'activités d'International Mail à très faible marge, qui sont les principales causes du déclin des Sources additionnelles de revenus (23,6 millions EUR), ont été partiellement compensées par une solide croissance des Parcels (42,0 millions EUR) et par des augmentations de prix pour le Domestic Mail (19,9 millions EUR). En outre, sans prendre en compte la vente d'un bâtiment important, le total des produits d'exploitation attribuable à Corporate a diminué de 8,2 millions EUR, principalement en raison de recettes inférieures issues de la vente de bâtiments.

Les revenus du **Domestic Mail** ont baissé de 61,1 millions EUR pour s'établir à 1.464,2 millions EUR en 2015. Si l'on exclut l'impact des élections 2014 (lesquelles ont engendré 4,6 millions EUR de revenus), la compensation moindre pour les SIEG (10,5 millions EUR) et le jour ouvrable supplémentaire en 2015 (0,7 million EUR), le déclin organique sous-jacent du Domestic Mail s'est chiffré à 46,7 millions EUR. L'amélioration des prix et du mix a eu un impact positif de 19,9 millions EUR, tandis que la baisse sous-jacente du volume s'est élevée à 5,0% (contre 4,4% en 2014), soit 66,6 millions EUR.

Les **Parcels** ont enregistré une hausse de 42,0 millions EUR pour s'établir à 340,7 millions EUR, soit une croissance organique de 14,0%, sous l'effet :

- ▶ des bonnes performances des International Parcels (contribution à l'augmentation à concurrence de 30,2 millions EUR), résultant principalement de l'accroissement des volumes de paquets des États-Unis (30,5 millions EUR, étayé par un impact favorable des taux de change);
- ▶ une excellente progression, de l'ordre de 12,6%, des volumes de Domestic Parcels en 2015, contre 7,0% en 2014. Cette augmentation s'explique par l'excellente croissance des clients de l'e-commerce et par la poursuite de la reprise des paquets C2C, grâce à la nouvelle offre de produits. L'évolution des revenus a subi l'impact d'un effet mix/prix négatif de 3,0%, pouvant s'expliquer par la croissance plus rapide des grands cybermarchands, lesquels proposent des volumes élevés et de meilleurs prix que les clients de moindre envergure;
- ▶ les revenus générés par les activités Special Logistics ont diminué de 1,8 millions EUR, en raison de la cessation des activités de distribution et d'entreposage, conformément au plan de réorganisation initié en 2013 et exécuté en 2014.

Le total des produits d'exploitation des **Sources additionnelles de revenus et du réseau** a diminué de 29,7 millions EUR pour s'établir à 589,0 millions EUR en 2015. Si l'on exclut l'impact de la compensation moindre pour les SIEG (6,1 millions EUR), cette baisse s'explique principalement par la diminution de l'International Mail qui, à son tour, résulte surtout de la réduction des activités de vente en gros à très faible marge au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les revenus des Value-added Services ont augmenté pour atteindre 96,2 millions EUR, contre 91,6 millions EUR en 2014, grâce au développement de solutions et services sur mesure liés aux plaques d'immatriculation européennes, à la carte d'identité électronique et au processus de livraison des nouveaux décodeurs et modems aux clients d'un opérateur de télécommunications. La compensation moindre pour les SIEG a affecté les Produits bancaires et financiers, ainsi que les Autres produits pour des montants s'élevant respectivement à 1,6 millions EUR et 4,5 millions EUR.

Sans prendre en compte la vente d'un bâtiment important en 2015, le total des produits d'exploitation attribuable à **Corporate** (catégorie de réconciliation) a diminué de 8,2 millions EUR en 2015, principalement en raison de recettes inférieures issues de la vente de bâtiments.

## Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation, incluant les dépréciations, amortissements et réductions de valeur, se sont élevées à 1.967,6 millions EUR (2014: 1.984,5 millions EUR), soit une baisse de 16,9 millions EUR par rapport à l'an dernier.

Cette diminution s'explique principalement par le recul des charges du personnel, à concurrence de 14,0 millions EUR, ainsi que par la réduction de 2,8 millions EUR des dépréciations, amortissements et réductions de valeur.

## Approvisionnements et marchandises

Les coûts des approvisionnements et marchandises, qui comprennent le coût des matières premières, des consommables et des biens destinés à la vente, ont diminué de 0,8 million EUR pour s'établir à 26,6 millions EUR (2014: 27,4 millions EUR), en raison principalement d'une diminution des services prestés par les chauffeurs sous contrat chez Special Logistics.

## Services et biens divers

Les frais liés aux biens et services ont légèrement augmenté de 1,5 millions EUR, soit 0,2% (hors frais d'intérim<sup>(\*)</sup>), les coûts liés aux biens et services ont diminué de 2,5 millions EUR, soit de 0,4%.

### Au 31 décembre

| En millions EUR                            | 2015         | 2014         | 2013         | Evolution<br>2014-2013 |
|--|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Loyers et charges locatives                | 66,7         | 68,7         | 70,0         | -2,9%                  |
| Entretien et réparation                    | 78,7         | 75,4         | 75,4         | 4,4%                   |
| Fournitures d'énergie                      | 37,0         | 37,2         | 41,1         | -0,5%                  |
| Autres biens                               | 21,1         | 21,4         | 22,7         | -1,4%                  |
| Frais postaux et de télécommunication      | 6,4          | 5,7          | 6,4          | 12,0%                  |
| Frais d'assurance                          | 12,0         | 13,7         | 14,3         | -12,1%                 |
| Frais de transport                         | 212,6        | 218,4        | 175,4        | -2,6%                  |
| Publicité et annonces                      | 16,6         | 18,9         | 21,6         | -11,9%                 |
| Consultance                                | 12,8         | 19,4         | 19,1         | -34,2%                 |
| Intérim                                    | 40,3         | 36,4         | 31,4         | 10,8%                  |
| Frais de rémunération de tiers, honoraires | 118,3        | 109,4        | 113,6        | 8,1%                   |
| Autres services                            | 23,0         | 19,5         | 18,0         | 17,8%                  |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>645,6</b> | <b>644,1</b> | <b>609,1</b> | <b>0,2%</b>            |

(\*) Les dépenses occasionnées par le recours aux intérimaires sont analysées avec les charges de personnel, étant donné qu'elles représentent un meilleur indicateur de performance de l'utilisation du capital humain. Dans certains cas de départs naturels, le personnel est remplacé par des intérimaires afin d'anticiper des réorganisations et des programmes d'amélioration de la productivité.

- ▶ Les charges locatives ont diminué de 2,0 millions EUR ou 2,9 %, grâce aux dépenses moindres au niveau de la flotte.
- ▶ Les charges d'entretien et de réparation ont augmenté de 3,3 millions EUR, soit 4,4 %. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des frais de maintenance des machines dans les centres de tri et du logiciel bancaire.
- ▶ Les frais de transport s'élèvent à 212,6 millions EUR, soit 2,6 % de moins (5,7 millions EUR) que l'année dernière, sous l'effet de la réduction des activités internationales de vente en gros. Cet effet est partiellement compensé par un impact négatif au niveau des taux de change (20,3 millions EUR) et par un règlement moins favorable de frais terminaux des années précédentes (5,0 millions EUR).
- ▶ Les frais de publicité et d'annonce ont diminué de 2,3 millions EUR, soit une baisse de 11,9 % par rapport à l'exercice 2014.
- ▶ Les frais de consultance ont diminué de 6,6 millions EUR, ou 34,2 %, suite au nombre moins élevé de projets de consultance.
- ▶ La croissance des frais d'intérim s'explique par un recours accru à du personnel temporaire (une augmentation de 73 ETP en moyenne durant l'année; voir également la rubrique relative aux charges de personnel).
- ▶ La rémunération de tiers et les honoraires ont augmenté de 8,8 millions EUR ou 8,1 %. Cette augmentation est liée à une utilisation accrue d'experts externes pour certains projets et aux coûts de distribution plus élevés, étant donné l'accroissement des volumes de paquets et des livraisons effectuées le dimanche et en soirée.

### Charges de personnel et intérimaires

En 2015, les charges de personnel (1.185,8 millions EUR) et les frais d'intérim (40,3 millions EUR) se sont chiffrés à 1.226,1 millions EUR, soit une baisse de 10,1 millions EUR, malgré l'impact de la provision pour le plan social Alpha (54,5 millions EUR). Si l'on exclut cet élément non récurrent, les charges de personnel et frais d'intérim ont diminué de 64,6 millions EUR (les charges de personnel ont enregistré une baisse de 68,5 millions EUR et les frais d'intérim ont augmenté de 3,9 millions EUR), soit 5,2 % de moins par rapport à 2014. Cette diminution est principalement due à une diminution nette du personnel propre et des intérimaires, à concurrence de 711 ETP.

La réduction de 711 ETP a permis une économie de 34,0 millions EUR. Si l'on exclut les 174 ETP et intérimaires supplémentaires pour les pics au niveau des volumes de paquets et des nouvelles solutions, la réduction moyenne en ETP et intérimaires pour l'année 2015 se serait élevée à 885.

Le recrutement d'agents auxiliaires percevant des salaires inférieurs a produit un effet de mix positif de 8,1 millions EUR. De plus, la quantité inférieure de fonctions de management en raison du gel des recrutements et de la réorganisation a produit un effet de mix positif de 7,2 millions EUR.

En outre, une hausse des charges de restructuration l'année dernière (hors frais de licenciement Alpha utilisés contre la provision constituée au troisième trimestre de 2015) ont entraîné une diminution de 6,0 millions EUR des charges de personnel.

Ces effets positifs ont été compensés dans une moindre mesure par un impact négatif des prix (0,3 million EUR) en raison des augmentations normales de salaire et de mérite.

Par ailleurs, un règlement positif des charges sociales a eu un effet positif sur les charges de personnel (6,9 millions EUR). Enfin, les dépenses liées aux avantages du personnel ont augmenté de 1,0 million EUR.

### Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation ont diminué de 0,7 million EUR par rapport à l'an dernier, les réductions de valeur sur les créances commerciales et provisions ayant diminué respectivement de 2,2 millions EUR et 1,2 million EUR. Cette baisse a été partiellement compensée par une hausse des charges d'impôt local et immobilier (2,1 millions EUR, essentiellement en raison de la diminution de la TVA récupérable).

### Dépréciations et amortissements

Les dépenses liées aux dépréciations, amortissements et réductions de valeur ont diminué de 2,8 millions EUR, soit 3,0 %, pour atteindre 89,1 millions EUR en 2015 (2014 : 91,9 millions EUR).

## EBIT

Hors postes non récurrents, à savoir la provision liée au plan social Alpha (54,5 millions EUR) et l'impact de la vente d'un bâtiment important (26,1 millions EUR), l'EBIT a augmenté de 14,3 millions, soit 3,0%.

Malgré l'impact négatif de la non-réurrence des élections 2014, la réduction de la compensation pour les SIEG (soit 21,2 millions EUR pour les deux), des revenus moindres pour le Domestic Mail (46,0 millions EUR) et la cessation d'activités d'International Mail à très faible marge, qui sont les principales causes de la baisse des Sources additionnelles de revenus (23,6 millions EUR), l'EBIT a augmenté grâce aux performances dans le domaine des Parcels (42,0 millions EUR) et à des réductions de dépenses (68,6 millions EUR), liées aux mesures de contrôle des coûts et à une amélioration de la productivité.

## Résultat financier net

Le résultat financier net a augmenté de 31,6 millions EUR pour s'établir à (5,6) millions EUR. Cette évolution s'explique essentiellement par l'augmentation l'année dernière des charges financières hors trésorerie liées aux avantages au personnel IAS 19, engendrée par la diminution des taux d'actualisation.

## Quote-part dans le résultat des entreprises associées

La quote-part dans le résultat des entreprises associées se rapporte intégralement à bpost banque et a diminué de 1,1 millions EUR, passant à 10,2 millions EUR.

## Impôts sur le résultat

Les charges relatives à l'impôt sur le résultat ont légèrement augmenté, passant de 158,6 millions EUR en 2014 à 161,4 millions EUR en 2015. Le taux d'imposition effectif de bpost a légèrement chuté de 34,9% en 2014 à 34,3% en 2015.

## 1.2 BILAN

### Actifs

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont diminué de 17,2 millions EUR, passant de 565,7 millions EUR à 548,5 millions EUR. Ce recul s'explique par :

- ▶ des achats (67,0 millions EUR) relatifs aux infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (31,2 millions EUR), à l'infrastructure des réseaux Mail et Retail (19,1 millions EUR), aux infrastructures propres aux distributeurs automatiques de billets et à la sécurité (6,9 millions EUR), aux infrastructures de transport (3,4 millions EUR), à l'équipement IT et autres (6,4 millions EUR);
- ▶ les dépréciations et réductions de valeur se sont élevées à 69,4 millions EUR, soit un léger recul par rapport à l'an dernier (2014: 72,5 millions EUR);
- ▶ des transferts vers les actifs détenus pour la vente (16,4 millions EUR) et en provenance des immeubles de placement (2,0 millions EUR).

#### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont semblables à celles de l'année dernière (légère augmentation de 0,1 million EUR), en raison des éléments suivants :

- ▶ augmentation du goodwill (4,3 millions EUR) découlant de l'acquisition de CityDepot et Success Partners Europe (entre-temps renommée Landmark Global (PL)) en 2015;
- ▶ investissements dans les logiciels et licences (3,0 millions EUR), frais de développement capitalisés (10,8 millions EUR);
- ▶ amortissements et réductions de valeur se chiffrant à 18,6 millions EUR.

#### Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont passés de 8,7 millions EUR en 2014 à 6,5 millions EUR en 2015, soit une baisse de 24,7 %, moins de bâtiments ayant été loués.

#### Participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées ont diminué de 41,5 millions EUR, soit 10,0 %, pour s'établir à 375,0 millions EUR, ce qui correspond à la part de bpost dans le bénéfice de bpost banque pour un montant de 10,2 millions EUR, réduite du dividende perçu (5,0 millions EUR), et à la réduction des gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations pour un montant de 46,7 millions EUR, reflétant une augmentation moyenne de la courbe du rendement sous-jacent de 11 points de base (bps). Fin 2015, les participations dans les entreprises associées ont inclus des gains non réalisés nets portant sur le portefeuille obligataire d'un montant de 178,9 millions EUR, qui représentaient 47,7 % du total des participations dans les entreprises associées. Les gains non réalisés ont été générés par le faible niveau des taux d'intérêt par rapport aux rendements au moment de l'acquisition de ces obligations. Les gains non réalisés ne sont pas comptabilisés dans le compte de résultats, mais directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global.

#### Actifs d'impôts différés

Les actifs d'impôts différés se sont chiffrés à 47,2 millions EUR (2014: 61,0 millions EUR) et s'expliquent principalement par l'écart accru au niveau du temps entre la valeur comptable et la valeur fiscale des avantages au personnel.

#### Créances commerciales et autres créances

Les créances commerciales et autres créances ont augmenté de 12,9 millions EUR pour s'établir à 411,2 millions EUR (2014: 398,3 millions EUR), sous l'effet d'une hausse de 13,3 millions EUR des créances commerciales.

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 53,4 millions EUR, soit 9,5 %, pour s'établir à 615,7 millions EUR. Cette augmentation est principalement due au flux de trésorerie disponible normalisé (315,9 millions EUR), partiellement compensée par le paiement de 254,0 millions EUR de dividendes aux deuxième et quatrième trimestres.

## Passifs et capitaux propres

### Capitaux propres

Les capitaux propres ont augmenté de 13,3 millions EUR, soit 2,0%, pour atteindre 694,8 millions EUR au 31 décembre 2015, contre 681,4 millions EUR au 31 décembre 2014. Cette augmentation s'explique principalement par le profit réalisé, les gains non réalisés sur les avantages postérieurs à l'emploi et la réévaluation du futur rachat convenu par contrat des parts restantes de Landmark Trade Services et Landmark Global, pour des montants s'élevant respectivement à 309,3 millions EUR, 2,9 millions EUR et 4,9 millions EUR. Cette hausse a partiellement été compensée par l'ajustement à sa juste valeur du portefeuille obligataire de bpost banque, à concurrence d'un montant de 46,7 millions EUR et le paiement de dividendes pour 254,0 millions EUR. Les capitaux propres ont été encore réduits d'un montant de 3,3 millions EUR en raison de l'acquisition de CityDepot.

### Emprunts bancaires non courants

Les emprunts bancaires ont diminué de 9,4 millions EUR pour s'établir à 56,2 millions EUR, étant donné qu'un montant de 9,1 millions EUR, correspondant au montant du prêt à rembourser à la Banque Européenne d'Investissement en 2016, a été transféré vers les dettes financières courantes. Les passifs de crédit-bail ont diminué de 0,4 million EUR.

### Dettes commerciales et autres dettes

Les dettes commerciales et autres dettes ont diminué de 18,1 millions EUR (2014: 79,8 millions EUR), principalement en raison du transfert de l'acquisition de 24,5% des parts Landmark du long terme au court terme, partiellement compensé par les engagements liés au rachat complet de CityDepot et à la réévaluation des engagements relatifs au rachat complet de Landmark.

### Avantages au personnel

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                         | 2015           | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Avantages postérieurs à l'emploi        | (77,7)         | (85,4)         | (78,2)         |
| Avantages à long terme                  | (108,9)        | (118,3)        | (116,1)        |
| Indemnités de fin de contrat de travail | (11,6)         | (13,3)         | (15,4)         |
| Autres avantages à long terme           | (148,1)        | (151,5)        | (135,4)        |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>(346,2)</b> | <b>(368,6)</b> | <b>(345,1)</b> |

Les avantages au personnel ont diminué de 22,4 millions EUR, soit 6,1%, pour s'établir à 346,2 millions EUR en 2015, contre 368,6 millions EUR en 2014.

Cette baisse résulte essentiellement :

- ▶ du paiement d'avantages pour un montant de 41,0 millions EUR, dont 8,1 millions EUR pour les avantages liés à la retraite anticipée et au travail à temps partiel;
- ▶ de pertes actuarielles opérationnelles (1,6 millions EUR), résultant principalement des dépenses médicales, des absences compensées accumulées et des bénéficiaires des jours d'épargne-pension, partiellement compensés par des pertes opérationnelles relatives au Plan d'indemnisation pour accident du travail;
- ▶ de charges additionnelles de service (23,0 millions EUR, dont 7,6 millions EUR pour le plan de retraite anticipée lié à Alpha), de charges de service antérieures (1,1 millions EUR) et d'intérêts (5,2 millions EUR);
- ▶ de gains actuariels financiers (5,8 millions EUR) suite aux changements des taux d'actualisation;
- ▶ d'un gain actuariel de 6,6 millions EUR lié aux avantages postérieurs à l'emploi reconnus dans les autres éléments du résultat global.

Après déduction de l'actif d'impôt différé se rapportant aux avantages au personnel, pour un montant de 49,1 millions EUR, le passif net s'est élevé à 297,1 millions EUR (2014: 307,1 millions EUR).



### **Provisions à plus d'un an**

Les provisions à plus d'un an se sont chiffrées à 29,2 millions EUR (2014: 37,1 millions EUR) principalement en raison de la diminution des provisions pour litiges (5,0 millions EUR) et des provisions pour contrats onéreux (EUR 2,8 millions).

### **Provisions à moins d'un an**

Les provisions à moins d'un an ont augmenté pour atteindre 35,0 millions EUR (2014: 27,7 millions EUR). La principale variation résulte de l'augmentation à hauteur de 5,6 millions EUR des provisions pour litiges et à concurrence de 0,8 million EUR des provisions pour contrats onéreux.

### **Dettes commerciales et autres dettes**

Les dettes commerciales et autres dettes ont augmenté de 55,7 millions EUR, soit 7,1%, pour s'établir à 838,3 millions EUR en 2015. Cette différence est due principalement à l'augmentation des dettes liées à la rémunération du personnel et à la sécurité sociale et autres dettes, de respectivement 31,4 millions EUR et 47,9 millions EUR, partiellement compensée par la diminution de 22,4 millions EUR des dettes commerciales. La hausse des dettes sociales résulte surtout de la provision liée au plan social Alpha, tandis que celle des autres dettes s'explique principalement par l'augmentation des prépaiements reçus relatifs aux frais terminaux, ainsi que par le transfert de l'acquisition de 24,5% des parts de Landmark du long terme ou court terme.

## 1.3 FLUX DE TRÉSORERIE

En 2015, bpost a généré 52,1 millions EUR de trésorerie nette. Cela représente une diminution de 61,8 millions EUR par rapport à la rentrée nette de trésorerie de l'an dernier (2014: 114,0 millions EUR).

Le flux de trésorerie découlant des activités d'exploitation s'est chiffré à 315,9 millions EUR, soit 57,3 millions de moins que l'année dernière, en raison surtout des éléments suivants:

- ▶ si l'on exclut le coût de la provision Alpha, les résultats des activités d'exploitation ont augmenté de 9,9 millions EUR et moins de liquidités ont été générées de la variation du besoin en fonds de roulement (44,0 millions EUR);
- ▶ 42,0 millions EUR d'impôts sur les revenus liés aux résultats de 2013 ont été payés au premier trimestre de 2015;
- ▶ les premières indemnités Alpha payées au second semestre de 2015 (14,3 millions EUR);
- ▶ partiellement compensés par de moindres sorties de trésorerie des activités d'investissement (33,1 millions EUR).

Hors impact de la provision du plan social Alpha et des indemnités inhérentes payées en 2015, l'évolution du besoin en fonds de roulement s'est détériorée sous l'effet négatif des éléments suivants: frais terminaux (34,4 millions EUR, dont 18,3 millions EUR considérés comme un élément de phasage, étant donné que bpost a reçu en 2014 deux règlements d'un autre opérateur postal), la réception d'un droit d'accès (5,0 millions EUR) payé en 2014 par un partenaire dans les activités de services financiers, ainsi qu'un phasage résultant de changements des termes de paiement des charges de sécurité sociale (3,7 millions EUR).

Les activités d'investissement ont généré par une sortie de liquidités de 45,1 millions d'EUR, contre une sortie de 78,2 millions EUR l'année dernière, résultant principalement de sorties de trésorerie supérieures liées aux filiales (4,5 millions EUR) compensées par des recettes plus élevées issues de la vente d'immobilisations corporelles (27,6 millions EUR) et des dépenses en capital moindres (10,0 millions EUR).

Le flux de trésorerie découlant des activités de financement représente une sortie de liquidités de 263,8 millions EUR, comparée aux 259,3 millions EUR de l'an dernier, en raison d'un paiement plus important de dividendes en 2015 (- 6,0 millions EUR), partiellement compensé par des paiements inférieurs liés aux dettes et emprunts de location de financement (1,4 million EUR).

## 1.4 RAPPROCHEMENT ENTRE LES PARAMÈTRES FINANCIERS PUBLIÉS ET LES PARAMÈTRES FINANCIERS NORMALISÉS

bpost analyse également la performance de ses activités sur une base normalisée ou avant éléments non récurrents. Les éléments non récurrents représentent des éléments des revenus ou des charges significatifs qui, en raison de leur caractère non récurrent, sont exclus des analyses de reporting interne et des analyses de performance. bpost tend à recourir à une approche cohérente pour déterminer si un revenu ou une charge est non récurrent et s'il est suffisamment significatif pour être exclu des chiffres rapportés pour obtenir les chiffres normalisés.

Un élément non récurrent est jugé significatif lorsqu'il s'élève à 20 millions EUR ou plus. Tous les bénéfices ou les pertes sur cession d'activités sont normalisés quel que soit le montant qu'ils représentent. Les reprises de provisions dont la dotation a été normalisée des résultats sont également normalisées quel que soit le montant.

La présentation des résultats normalisés n'est pas conforme aux IFRS et n'est pas auditée. Les résultats normalisés ne peuvent être comparables aux chiffres normalisés d'autres sociétés, étant donné que ces entreprises peuvent calculer leurs chiffres normalisés différemment de bpost. Les mesures financières normalisées sont présentées ci-dessous.

### Compte de résultats

#### Produits d'exploitation au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015           | 2014           | 2013           | Évolution 2015-2014 |
|---|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| Produits d'exploitation                                 | 2.433,7        | 2.464,7        | 2.443,2        | -1,3%               |
| Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>(1)</sup> | (26,1)         |                |                |                     |
| Vente des activités de Certipost <sup>(2)</sup>         |                |                | (14,6)         |                     |
| <b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION NORMALISÉ</b>      | <b>2.407,6</b> | <b>2.464,7</b> | <b>2.428,6</b> | <b>-2,3%</b>        |

#### Charges d'exploitation au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015             | 2014             | 2013             | Évolution 2015-2014 |
|--|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/amortissements                  | (1.878,5)        | (1.892,6)        | (1.891,7)        | -0,7%               |
| Plan social - Project Alpha <sup>(3)</sup>   | 54,5             |                  |                  |                     |
| <b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION NORMALISÉ À L'EXCLUSION DES DÉPRÉCIATIONS/AMORTISSEMENTS</b> | <b>(1.824,0)</b> | <b>(1.892,6)</b> | <b>(1.891,7)</b> | <b>-3,6%</b>        |

#### EBITDA au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015         | 2014         | 2013         | Évolution 2015-2014 |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------------|
| EBITDA  | 555,2        | 572,0        | 551,4        | -2,9%               |
| Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>(1)</sup> | (26,1)       |              |              |                     |
| Plan social - Project Alpha <sup>(3)</sup>              | 54,5         |              |              |                     |
| Vente des activités de Certipost <sup>(2)</sup>         |              |              | (14,6)       |                     |
| <b>EBITDA NORMALISÉ</b>                                 | <b>583,6</b> | <b>572,0</b> | <b>536,9</b> | <b>2,0%</b>         |

#### EBIT au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015         | 2014         | 2013         | Évolution 2015-2014 |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------------|
| Résultat d'exploitation (EBIT)                          | 466,1        | 480,2        | 450,7        | -2,9%               |
| Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>(1)</sup> | (26,1)       |              |              |                     |
| Plan social - Project Alpha <sup>(3)</sup>              | 54,5         |              |              |                     |
| Vente des activités de Certipost <sup>(2)</sup>         |              |              | (14,6)       |                     |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION NORMALISÉ (EBIT)</b>         | <b>494,4</b> | <b>480,2</b> | <b>436,1</b> | <b>3,0%</b>         |

**Résultat de la période (EAT) au 31 décembre**

| En millions EUR  | 2015         | 2014         | 2013         | Évolution<br>2015-2014 |
|--|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Résultat de l'année  | 309,3        | 295,5        | 287,9        | 4,7%                   |
| La vente d'un bâtiment de taille importante <sup>(1)</sup> | (17,2)       |              |              |                        |
| Plan social - Project Alpha <sup>(3)</sup>                 | 36,1         |              |              |                        |
| Vente des activités de Certipost <sup>(2)</sup>            |              |              | (14,6)       |                        |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE NORMALISÉ</b>                    | <b>328,1</b> | <b>295,5</b> | <b>273,3</b> | <b>11,0%</b>           |

(1) En décembre 2015, bpost a vendu un immeuble important et a réalisé des produits de cessions d'immobilisations corporelles de 26,1 millions pour ce bâtiment. Etant donnée la nature du gain et le fait qu'il dépasse les niveaux des 20,0 millions EUR, ce gain a été considéré comme non-récurrent.

(2) En octobre 2012, bpost a conclu un accord avec le groupe finlandais Basware relatif à la vente, en janvier 2013, des activités d'échange de documents électroniques de Certipost. Certipost poursuit ses autres activités (la sécurisation des documents, la certification numérique et les cartes d'identité électroniques belges). La normalisation de 14,6 millions EUR correspond à la plus-value sur la cession des activités. Cette vente n'a pas généré de charge d'impôt, vu que Certipost a des pertes fiscales reportées pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'avait été comptabilisé.

(3) Le 23 juillet 2015, en Commission Paritaire, le management de bpost et les délégations des travailleurs sont parvenus à un accord concernant le plan social lié au projet Alpha pour les départements de support. L'accord définit les conditions de retraite anticipée et de licenciement dans le cas où certains employés ne sont pas sélectionnés pour un nouveau poste. Une provision de 54,5 millions EUR a été comptabilisée en vue de couvrir les coûts afférents.

**Flux de trésorerie****Au 31 décembre**

| En millions EUR   | 2015         | 2014         | 2013         | Évolution<br>2015-2014 |
|---|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles       | 361,1        | 451,5        | 206,6        | -20,0%                 |
| Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement      | (45,1)       | (78,2)       | (80,7)       | -42,3%                 |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL</b>                            | <b>315,9</b> | <b>373,3</b> | <b>125,9</b> | <b>-15,4%</b>          |
| Dépôts reçus de tiers   | (0,0)        | 0,2          | 0,0          | -100,0%                |
| Impacte de la décision de la Commission Européenne <sup>(4)</sup> | 0,0          | 0,0          | 123,1        |                        |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL NORMALISÉ</b>                  | <b>315,9</b> | <b>373,5</b> | <b>249,0</b> | <b>-15,4%</b>          |

(4) Le flux de trésorerie net d'exploitation normalisé exclut, tout au long de la période 2013-2015, les dépôts reçus de tiers et le remboursement de la prétendue surcompensation pour les SIEG à la suite de la décision de la Commission européenne du 25 janvier 2012, ainsi que la décision du 2 mai 2013 mentionnée plus haut.

Le 2 mai 2013, la Commission européenne a approuvé l'aide publique accordée à bpost selon les modalités du cinquième contrat de gestion couvrant la période 2013 - 2015.

En ce qui concerne la notification du cinquième contrat de gestion, l'État belge s'est engagé envers la Commission européenne à récupérer la surcompensation liée aux services SIEG auprès de bpost pour la période allant de 2011 à 2012. Dans sa décision portant sur le cinquième contrat de gestion, la Commission européenne a estimé que bpost a, selon toute probabilité, bénéficié de surcompensation en 2011 et 2012 et que l'engagement de l'État belge fera disparaître cette surcompensation.

L'entreprise a établi dans ses comptes de 2012 des provisions pour un montant de 124,9 millions EUR, couvrant tous les impacts financiers. bpost s'est accordée avec l'État belge pour rembourser ce montant sous certaines conditions. Par anticipation du montant dû (c.-à-d. 123,1 millions EUR après décompte final des intérêts), l'État belge a retenu au premier trimestre de 2013 un montant de 88,9 millions EUR du solde impayé de compensation publique dû pour la période de 2012 couverte par le quatrième contrat de gestion. Le solde a été payé en juin 2013.

Le flux de trésorerie opérationnel disponible représente la trésorerie nette, moins les acquisitions d'immobilisations corporelles (déduction faite du produit de la vente d'immobilisations corporelles), l'acquisition des actifs incorporels, l'acquisition d'autres investissements et l'acquisition de filiales (nette de la trésorerie acquise).

## 1.5 RAPPROCHEMENT ENTRE LE RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ ET LE RÉSULTAT NET NON CONSOLIDÉ SELON LES GAAP BELGES

Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015         | 2014         | 2013         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net consolidé IFRS   | 309,3        | 295,5        | 287,9        |
| Résultats des filiales et impacts de déconsolidation                      | (11,3)       | (4,0)        | (26,7)       |
| Différences dans les dotations aux amortissements et réductions de valeur | 0,2          | (3,8)        | (0,8)        |
| Différences de comptabilisation des provisions                            | (6,5)        | (7,4)        | (5,3)        |
| Effets de la norme IAS19  | (17,3)       | 15,6         | (12,3)       |
| Impôts différés   | 10,2         | 2,5          | 4,2          |
| Autres  | 3,0          | (1,5)        | 1,3          |
| <b>RÉSULTAT NET NON CONSOLIDÉ SELON LES GAAP BELGES</b>                   | <b>287,7</b> | <b>296,9</b> | <b>248,2</b> |

Le résultat non consolidé après impôts de la Société, préparé en vertu des GAAP belges, peut être obtenu en deux étapes à partir du résultat après impôts consolidé IFRS.

La première étape consiste à déconsolider le résultat après impôts selon la norme IFRS, c.-à-d.:

- ▶ éliminer l'impact de la cession de certaines activités de Certipost qui, en 2012, avait mené à une réévaluation de la participation de bpost SA et pour laquelle le gain a été réalisé en 2013;
- ▶ soustraire les résultats des filiales, à savoir retirer le résultat des filiales après impôts; et
- ▶ éliminer tout autre impact des filiales sur le compte de résultats de la Société (comme les réductions de valeur des participations) et ajouter les dividendes reçus de ces filiales.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation des résultats des filiales selon les GAAP locales:

Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015          | 2014         | 2013          |
|---|---------------|--------------|---------------|
| Vente des activités de Certipost  |               |              | (14,6)        |
| Bénéfice des filiales consolidées par intégration globale belges (GAAP locales) | (7,0)         | (8,7)        | 5,1           |
| Bénéfice des filiales internationales (GAAP locales)                            | (7,5)         | (3,2)        | (10,2)        |
| Part des bénéfices de la banque bpost (GAAP locales)                            | (10,1)        | (10,3)       | (14,1)        |
| Autres impacts de déconsolidation   | 13,3          | 18,1         | 7,1           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>(11,3)</b> | <b>(4,0)</b> | <b>(26,7)</b> |

- ▶ le profit des filiales belges a été, en 2013, affecté par des provisions chez Euro-Sprinters, suite à la suppression de certaines activités de distribution et d'entreposage;
- ▶ l'extourne de réductions de valeur sur participations au sein de bpost SA (8,0 millions EUR), partiellement compensée par des dividendes plus élevés en 2015 expliquent l'évolution des autres impacts de déconsolidation en 2015.

La seconde étape consiste à dériver les chiffres GAAP belges des chiffres selon les IFRS en inversant tous les ajustements IFRS effectués au niveau des chiffres GAAP. Voici une liste non exhaustive de ces ajustements :

- ▶ différences dans le traitement des amortissements et réductions de valeur : les GAAP belges autorisent des durées de vie utile (et donc des taux de dépréciation) différentes pour les actifs immobilisés par rapport aux IFRS. Le goodwill est amorti selon les GAAP belges alors que les IFRS exigent un test de dépréciation du goodwill. Les IFRS permettent également de comptabiliser les actifs incorporels au bilan autrement que les GAAP belges ;
- ▶ les provisions sont validées suivant des critères différents selon les GAAP belges et les IFRS ;
- ▶ les IFRS exigent que toutes les obligations futures envers le personnel soient comptabilisées en tant que dettes sous l'IAS 19, ce que les GAAP belges ne prévoient pas. Les mouvements des dettes IFRS sont comptabilisés dans le compte de résultats de la Société sous la rubrique frais de personnel (15,6 millions EUR en 2015 contre 26,1 millions EUR en 2014) ou provisions (1,1 millions EUR en 2015 contre un impact négatif de 3,0 millions EUR 2014), à l'exception de l'impact des fluctuations des taux d'actualisation relatifs aux obligations futures, comptabilisé comme résultat financier (impact positif de 0,6 million EUR en 2015 contre un impact négatif de 38,8 millions EUR en 2014) ;
- ▶ l'évolution de l'IAS 19 s'explique principalement par l'augmentation des charges financières liées aux avantages au personnel en 2014, conséquence d'une diminution des taux d'actualisation.



# Perspectives 2016

Les perspectives 2016 ne tiennent pas compte de l'acquisition des activités belges de Lagardère Travel Retail.

Au niveau des revenus:

- ▶ nous prévoyons une **baisse du volume de Domestic Mail sous-jacent entre 5 et 6%**. Le nombre de jours ouvrables au premier trimestre de 2016 sera équivalent à celui de 2015, le second trimestre comptera 2 jours ouvrables supplémentaires, tandis que les troisième et quatrième trimestre de 2016 compteront 1 jour ouvrable de moins comparé aux mêmes trimestres en 2015;
- ▶ la **compensation des SIEG** (contrat de gestion et concessions pour la presse) **diminuera de 26,8 millions EUR** par rapport à 2015, pour s'établir à 261,0 millions EUR en 2016, hors inflation et impact des volumes;
- ▶ nous prévoyons une **croissance à deux chiffres du volume de Domestic Parcels** et une **nouvelle progression** des envois en provenance des États-Unis pour les **International Parcels**.

Au niveau des coûts:

- ▶ nous prévoyons des améliorations de productivité au niveau bas de la fourchette de référence de 800 à 1.200 ETP/an, hors impact de l'intégration de Deltamedia;
- ▶ nous mettrons fortement l'accent sur tous les éléments de coût et le facteur de coût profitera de leviers tels que la suppression de la compensation pour le samedi et le tax shift.

Cela devrait conduire à un **EBITDA et un dividende récurrents pour 2016 aux mêmes niveaux élevés qu'en 2015**.

- ▶ La génération de liquidités d'exploitation subira l'impact négatif de la réduction de la compensation pour les SIEG ainsi que des changements apportés aux modalités de paiement des SIEG (impact de -36,8 millions EUR), des indemnités payées dans le cadre d'Alpha ainsi que le décompte avec un autre opérateur postal concernant les frais terminaux. Le **capex** brut devrait avoisiner les **80,0 millions EUR**.

# États financiers consolidés 2015

# 1. Compte de résultats consolidé

Au 31 décembre

| En millions EUR                                       | Notes | 2015             | 2014             | 2013             |
|---|-------|------------------|------------------|------------------|
| Chiffre d'affaires                                    | 6.8   | 2.393,4          | 2.441,7          | 2.403,0          |
| Autres produits d'exploitation                        | 6.9   | 40,3             | 22,9             | 40,2             |
| <b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>              |       | <b>2.433,7</b>   | <b>2.464,7</b>   | <b>2.443,2</b>   |
| Approvisionnements et marchandises                    |       | (26,6)           | (27,4)           | (30,4)           |
| Services et biens divers                              |       | (645,6)          | (644,1)          | (609,1)          |
| Charges de personnel                                  | 6.11  | (1.185,8)        | (1.199,9)        | (1.229,7)        |
| Autres charges d'exploitation                         | 6.10  | (20,5)           | (21,3)           | (22,5)           |
| Dépréciation - Amortissements                         |       | (89,1)           | (91,9)           | (100,8)          |
| <b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>               |       | <b>(1.967,6)</b> | <b>(1.984,5)</b> | <b>(1.992,5)</b> |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)</b>                 |       | <b>466,1</b>     | <b>480,2</b>     | <b>450,7</b>     |
| Revenus financiers                                    | 6.12  | 5,3              | 5,5              | 3,6              |
| Charges financières                                   | 6.12  | (10,9)           | (42,7)           | (11,4)           |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées |       | 10,2             | 11,2             | 14,0             |
| <b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>                           |       | <b>470,6</b>     | <b>454,1</b>     | <b>456,8</b>     |
| Impôts sur le résultat                                | 6.13  | (161,4)          | (158,6)          | (168,9)          |
| <b>PROFIT FROM CONTINUING OPERATIONS</b>              |       | <b>309,3</b>     | <b>295,5</b>     | <b>287,9</b>     |
| Profit from discontinued operations                   |       | 0,0              | 0,0              | 0,0              |
| <b>RÉSULTAT DE L'ANNÉE</b>                            |       | <b>309,3</b>     | <b>295,5</b>     | <b>287,9</b>     |
| Attribuable aux:                                      |       |                  |                  |                  |
| Porteurs des capitaux propres de la société-mère      |       | 307,0            | 293,6            | 285,4            |
| Intérêts minoritaires                                 |       | 2,2              | 1,9              | 2,5              |

## Résultat par action

| In EUR  | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|------|------|------|
| De base, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère | 1,54 | 1,47 | 1,43 |
| Dilué, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère   | 1,54 | 1,47 | 1,43 |

# 2. État de résultat global consolidé

Au 31 décembre

| En millions EUR   | Notes | 2015             | 2014            | 2013              |
|---|-------|------------------|-----------------|-------------------|
| <b>RÉSULTAT DE L'ANNÉE</b>  |       | <b>309,3</b>     | <b>295,5</b>    | <b>287,9</b>      |
| <b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>   |       |                  |                 |                   |
| <i>Eléments qui seront reclassés ultérieurement dans le compte de résultats (après impôts)</i>  |       |                  |                 |                   |
| Ecart dû à la conversion des devises étrangères   |       | 0,0              | 0,6             | 0,0               |
| <b>ÉLÉMENTS QUI SERONT RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT DANS LE COMPTE DE RÉSULTATS, NETS D'IMPÔTS</b>  |       | <b>0,0</b>       | <b>0,6</b>      | <b>0,0</b>        |
| <i>Eléments ne pouvant pas être reclassés ultérieurement dans le compte de résultats (après impôts)</i>                                   |       |                  |                 |                   |
| Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente par les associés<br>(Perte) / gain sur actifs financiers disponibles à la vente | 6.20  | (46,7)<br>(70,7) | 69,0<br>104,8   | (69,3)<br>(105,0) |
| Impact taxe sur le résultat   |       | 24,0             | (35,9)          | 35,7              |
| Valeur des résultats actuariels sur les avantages sociaux définis<br>Gains/(Pertes) actuariel(le)s sur les avantages sociaux définis      | 6.25  | 2,9<br>6,6       | (6,1)<br>(11,2) | 7,5<br>9,4        |
| Impact taxe sur le résultat   |       | (3,6)            | 5,1             | (1,9)             |
| <b>ÉLÉMENTS NE POUVANT PAS ÊTRE RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT DANS LE COMPTE DE RÉSULTATS, NETS D'IMPÔTS</b>                                   |       | <b>(43,8)</b>    | <b>62,8</b>     | <b>(61,8)</b>     |
| <b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT POUR L'EXERCICE, DÉDUCTION FAITE DES IMPÔTS</b>  |       | <b>(43,7)</b>    | <b>63,4</b>     | <b>(61,8)</b>     |
| <b>RÉSULTAT TOTAL DE L'EXERCICE, DÉDUCTION FAITE DES IMPÔTS</b>   |       | <b>265,5</b>     | <b>358,9</b>    | <b>226,1</b>      |
| Attribuable aux:  |       |                  |                 |                   |
| Porteurs des capitaux propres de la société-mère  |       | 263,3            | 357,0           | 223,6             |
| Intérêts minoritaires   |       | 2,2              | 1,9             | 2,5               |

# 3. Bilan consolidé

Au 31 décembre

| En millions EUR  | Notes | 2015           | 2014           | 2013           |
|--|-------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Actifs</b>  |       |                |                |                |
| <b>Actifs non courants</b>   |       |                |                |                |
| Immobilisations corporelles  | 6.15  | 548,5          | 565,7          | 570,3          |
| Immobilisations incorporelles  | 6.18  | 89,6           | 89,5           | 89,0           |
| Participations dans des entreprises associées  | 6.20  | 375,0          | 416,5          | 341,3          |
| Immeubles de placement   | 6.16  | 6,5            | 8,7            | 10,3           |
| Actifs d'impôts différés   | 6.13  | 47,2           | 61,0           | 58,3           |
| Créances commerciales et autres créances   | 6.21  | 2,3            | 2,6            | 2,2            |
|  |       | <b>1.069,2</b> | <b>1.144,0</b> | <b>1.071,3</b> |
| <b>Actifs courants</b>   |       |                |                |                |
| Actifs destinés à la vente   | 6.17  | 3,1            | 2,8            | 0,1            |
| Stocks   | 6.22  | 11,1           | 12,5           | 9,2            |
| Impôt sur le résultat à recevoir   | 6.13  | 1,7            | 1,9            | 0,1            |
| Créances commerciales et autres créances   | 6.21  | 411,2          | 398,3          | 400,2          |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 6.23  | 615,7          | 562,3          | 448,2          |
|  |       | <b>1.042,8</b> | <b>977,8</b>   | <b>857,8</b>   |
| <b>TOTAL DES ACTIFS</b>  |       | <b>2.112,0</b> | <b>2.121,8</b> | <b>1.929,2</b> |
| <b>Capitaux propres et passifs</b>   |       |                |                |                |
| <b>Capitaux propres attribuables aux porteurs de capitaux propres de la société-mère</b> |       |                |                |                |
| Capital souscrit   |       | 364,0          | 364,0          | 364,0          |
| Actions propres  |       | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| Réserves   |       | 230,9          | 229,4          | 111,0          |
| Ecart de conversion  |       | 0,6            | 0,6            | (0,0)          |
| Bénéfices reportés   |       | 99,3           | 87,5           | 101,9          |
|  |       | <b>694,8</b>   | <b>681,4</b>   | <b>576,9</b>   |
| Intérêts minoritaires  |       | (0,0)          | 0,0            | 0,0            |
| <b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>  | 4     | <b>694,8</b>   | <b>681,4</b>   | <b>576,9</b>   |
| <b>Passifs non courants</b>  |       |                |                |                |
| Emprunts bancaires   | 6.24  | 56,2           | 65,7           | 75,6           |
| Avantages au personnel   | 6.25  | 346,2          | 368,6          | 345,1          |
| Dettes commerciales et autres dettes   | 6.26  | 61,7           | 79,8           | 79,7           |
| Provisions   | 6.27  | 29,2           | 37,1           | 40,2           |
| Impôts différés passifs  |       | 1,3            | 1,4            | 1,4            |
|  |       | <b>494,7</b>   | <b>552,5</b>   | <b>542,0</b>   |
| <b>Passifs courants</b>  |       |                |                |                |
| Emprunts bancaires   | 6.24  | 9,6            | 10,0           | 11,3           |
| Découverts bancaires   |       | 0,2            | 0,3            | 0,2            |
| Provisions   | 6.27  | 35,0           | 27,7           | 22,4           |
| Impôts sur le résultat à payer   | 6.13  | 39,4           | 67,3           | 41,7           |
| Dettes commerciales et autres dettes   | 6.26  | 838,3          | 782,6          | 734,7          |
|  |       | <b>922,5</b>   | <b>887,8</b>   | <b>810,3</b>   |
| <b>TOTAL DES PASSIFS</b>   |       | <b>1.417,2</b> | <b>1.440,4</b> | <b>1.352,3</b> |
| <b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>   |       | <b>2.112,0</b> | <b>2.121,8</b> | <b>1.929,2</b> |

# 4. Mouvements consolidés des capitaux propres

## Attribuables aux porteurs de capitaux propres

| En millions EUR                       | Capital souscrit | Actions propres | Autres réserves | Ecart de conversion de devise | Résultat de l'exercice | Total        | Intérêts minoritaires | Total des capitaux propres |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|------------------------|--------------|-----------------------|----------------------------|
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013</b> | <b>508,5</b>     | <b>0,0</b>      | <b>214,6</b>    | <b>0,0</b>                    | <b>3,7</b>             | <b>726,8</b> | <b>0,0</b>            | <b>726,8</b>               |
| Résultat de l'année 2013              |                  |                 |                 |                               | 285,4                  | 285,4        | 2,5                   | 287,9                      |
| Autres éléments du résultat           |                  |                 | (59,4)          |                               | (2,4)                  | (61,8)       |                       | (61,8)                     |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'ANNÉE</b>     | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>      | <b>(59,4)</b>   | <b>0,0</b>                    | <b>282,9</b>           | <b>223,6</b> | <b>2,5</b>            | <b>226,1</b>               |
| Réduction de capital                  | (144,5)          |                 |                 |                               |                        | (144,5)      |                       | (144,5)                    |
| Dividende exceptionnel                |                  |                 | (53,5)          |                               |                        | (53,5)       |                       | (53,5)                     |
| Dividendes payés                      |                  |                 |                 |                               | (186,0)                | (186,0)      | (1,3)                 | (187,4)                    |
| Autres                                |                  |                 | 9,3             |                               | 1,2                    | 10,5         | (1,2)                 | 9,3                        |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>            | <b>364,0</b>     | <b>0,0</b>      | <b>111,0</b>    | <b>0,0</b>                    | <b>101,9</b>           | <b>576,9</b> | <b>0,0</b>            | <b>576,9</b>               |
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014</b> | <b>364,0</b>     | <b>0,0</b>      | <b>111,0</b>    | <b>0,0</b>                    | <b>101,9</b>           | <b>576,9</b> | <b>0,0</b>            | <b>576,9</b>               |
| Résultat de l'année 2014              |                  |                 |                 |                               | 293,6                  | 293,6        | 1,9                   | 295,5                      |
| Autres éléments du résultat           |                  |                 | 164,7           | 0,6                           | (101,9)                | 63,4         |                       | 63,4                       |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'ANNÉE</b>     | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>      | <b>164,7</b>    | <b>0,6</b>                    | <b>191,7</b>           | <b>357,0</b> | <b>1,9</b>            | <b>358,9</b>               |
| Dividendes payés                      |                  |                 | (40,0)          |                               | (208,0)                | (248,0)      | (1,3)                 | (249,3)                    |
| Autres                                |                  |                 | (6,3)           |                               | 1,9                    | (4,4)        | (0,6)                 | (5,0)                      |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>            | <b>364,0</b>     | <b>0,0</b>      | <b>229,4</b>    | <b>0,6</b>                    | <b>87,5</b>            | <b>681,4</b> | <b>0,0</b>            | <b>681,4</b>               |
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b> | <b>364,0</b>     | <b>0,0</b>      | <b>229,4</b>    | <b>0,6</b>                    | <b>87,5</b>            | <b>681,4</b> | <b>0,0</b>            | <b>681,4</b>               |
| Résultat de l'année 2015              |                  |                 |                 |                               | 307,0                  | 307,0        | 2,2                   | 309,3                      |
| Autres éléments du résultat           |                  |                 | 43,7            | 0,0                           | (87,5)                 | (43,7)       |                       | (43,7)                     |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'ANNÉE</b>     | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>      | <b>43,7</b>     | <b>0,0</b>                    | <b>219,5</b>           | <b>263,3</b> | <b>2,2</b>            | <b>265,5</b>               |
| Dividendes payés                      |                  |                 | (44,0)          |                               | (210,0)                | (254,0)      | 0,0                   | (254,0)                    |
| Autres                                |                  |                 | 1,8             |                               | 2,2                    | 4,0          | (2,2)                 | 1,8                        |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>            | <b>364,0</b>     | <b>(0,0)</b>    | <b>230,9</b>    | <b>0,6</b>                    | <b>99,3</b>            | <b>694,8</b> | <b>0,0</b>            | <b>694,8</b>               |

Les autres réserves au 31 décembre 2015 (230,9 millions EUR) comprennent les réserves du groupe (180,1 millions EUR), desquelles 96,8 millions EUR sont des bénéfices reportés de bpost SA distribuables et les réserves légales (50,8 millions EUR).



Au 31 décembre 2015, l'actionnariat de bpost se présente comme suit:

|                                       | TOTAL              | L'Etat belge <sup>(1)</sup> | Free float        | Personnel<br>bpost |
|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Nombre d'actions</b>               |                    |                             |                   |                    |
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b> | <b>200.000.944</b> | <b>102.075.649</b>          | <b>97.008.816</b> | <b>916.479</b>     |
| Changements durant l'année            | -                  | -                           | 916.479           | (916.479)          |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>            | <b>200.000.944</b> | <b>102.075.649</b>          | <b>97.925.295</b> | <b>-</b>           |

(1) Directement et via la Société Fédérale de Participations et d'Investissement

Suite à l'offre publique initiale et d'introduction en bourse du 21 juin 2013, bpost a implémenté un plan d'achat d'actions pour son personnel. Les participants bénéficiaires ont eu la possibilité d'acheter un nombre déterminé d'actions à un prix inférieur de 16,67% par rapport au prix de l'offre.

Ces actions étaient soumises à une période de blocage de 2 ans, qui s'est terminée le 15 juillet 2015. A partir du 7 août 2015 (après la période de fermeture), ces actions sont devenues transférables sans conditions, et ont donc été incluses dans les actions 'free float'.

Les actions n'ont pas de valeur nominale et sont totalement libérées.

# 5. Flux de trésorerie consolidé

Au 31 décembre

| En millions EUR   | Notes | 2015           | 2014           | 2013           |
|---|-------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Activités opérationnelles</b>  |       |                |                |                |
| Résultat avant impôt  | 1     | 470,6          | 454,1          | 456,8          |
| Amortissements et réductions de valeur  |       | 89,1           | 91,9           | 100,7          |
| Réductions de valeur sur créances commerciales  |       | 0,1            | 2,2            | 0,7            |
| Gain sur la vente d'immobilisations corporelles   | 6.9   | (33,4)         | (15,5)         | (17,8)         |
| Gains sur la vente des activités Certipost  | 6.9   | 0,0            | 0,0            | (14,6)         |
| Variation des avantages au personnel  | 6.25  | (15,8)         | 12,3           | (23,6)         |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées   | 6.20  | (10,2)         | (11,2)         | (14,0)         |
| Dividendes perçus   | 6.20  | 5,0            | 5,0            | 5,0            |
| Impôts payés sur le résultat  |       | (137,1)        | (135,9)        | (126,6)        |
| Impôts payés sur le résultat des années précédentes   |       | (42,0)         |                |                |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES AVANT CHANGEMENT DU FONDS DE ROULEMENT ET DES PROVISIONS</b> |       | <b>326,4</b>   | <b>402,9</b>   | <b>366,6</b>   |
| Diminution / (Augmentation) des créances commerciales et autres créances  |       | 9,4            | (0,8)          | 1,7            |
| Diminution / (Augmentation) des stocks  | 6.22  | 1,2            | (2,8)          | (2,4)          |
| Augmentation / (Diminution) des dettes commerciales et autres dettes  |       | 24,8           | 50,3           | (39,3)         |
| Dépôts reçus de tiers   |       | 0,0            | (0,2)          | (0,0)          |
| Remboursement de la surcompensation SIEG  |       | 0,0            | 0,0            | (123,1)        |
| Augmentation / (Diminution) des provisions  |       | (0,7)          | 2,1            | 3,2            |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>  |       | <b>361,1</b>   | <b>451,5</b>   | <b>206,6</b>   |
| <b>Activités d'investissement</b>   |       |                |                |                |
| Produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles  |       | 49,4           | 21,8           | 27,4           |
| Recettes suite à la cession de filiales, sous déduction de la trésorerie disponible   | 6.9   | 0,0            | 0,0            | 15,1           |
| Acquisition d'immobilisations corporelles   | 6.15  | (67,0)         | (77,6)         | (60,8)         |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles   | 6.18  | (13,9)         | (13,4)         | (18,4)         |
| Acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise   |       | (13,6)         | (9,1)          | (44,1)         |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>   |       | <b>(45,1)</b>  | <b>(78,2)</b>  | <b>(80,7)</b>  |
| <b>Activités de financement</b>   |       |                |                |                |
| Réduction de capital  | 4     | 0,0            | 0,0            | (144,5)        |
| Remboursement des dettes et de contrats de location financement   |       | (9,8)          | (11,2)         | (5,4)          |
| Acompte sur dividende payé aux actionnaires   | 4     | (210,0)        | (208,0)        | (186,0)        |
| Dividendes payés  | 4     | (44,0)         | (40,0)         | 0,0            |
| Dividende exceptionnel  | 4     | 0,0            | 0,0            | (53,5)         |
| Dividendes payés aux intérêts minoritaires  | 10    | 0,0            | 0,0            | (1,3)          |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE NET GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>   |       | <b>(263,8)</b> | <b>(259,3)</b> | <b>(390,7)</b> |
| <b>AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>   |       | <b>52,1</b>    | <b>114,0</b>   | <b>(264,7)</b> |
| <b>IMPACT NET DU TAUX DE CHANGE</b>   |       | <b>1,4</b>     |                |                |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 1 <sup>er</sup> janvier                                | 6.23  | 562,0          | 448,0          | 712,8          |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 31 décembre  | 6.23  | 615,5          | 562,0          | 448,0          |
| <b>MOUVEMENTS ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER ET LE 31 DÉCEMBRE</b>   |       | <b>53,5</b>    | <b>114,0</b>   | <b>(264,7)</b> |

# 6. Commentaires sur les Etats Financiers consolidés

## 6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

### Activités commerciales

bpost et ses filiales (dénommée ci-après « bpost ») fournissent des services nationaux et internationaux dans le domaine du courrier et du paquet, en ce compris l'enlèvement, le transport, le tri et la distribution de courrier adressé et non adressé, d'imprimés, de journaux, et de paquets.

Par le biais de ses filiales et de ses entités commerciales, bpost vend également toute une série d'autres produits et services, parmi lesquels des produits postaux, paquets, produits bancaires et financiers, des services de livraison express, la gestion de documents et d'autres services apparentés. bpost assume également des activités d'intérêt économique général (SIEG) pour le compte de l'État belge.

### Statut juridique

bpost est une société anonyme de droit public. Le siège social de bpost est sis au Centre Monnaie, à 1000 Bruxelles.

## 6.2 CHANGEMENT DANS LES PRINCIPES COMPTABLES

Les principes comptables adoptés sont identiques à ceux appliqués au cours de l'exercice financier précédent excepté en ce qui concerne l'adoption des nouvelles normes et interprétations effectives au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, bpost banque applique l'IFRIC 21 « Droits ou taxes ». Cette interprétation stipule qu'une entité reconnaît une obligation relative à un droit ou à une taxe lorsque se produit l'élément déclencheur du paiement, tel qu'identifié par la législation en vigueur. Elle précise aussi qu'une obligation de droit ou taxe n'est comptabilisée progressivement que si l'élément déclencheur du paiement se produit durant une période, conformément à la législation en vigueur. L'application de cette interprétation a surtout exercé un impact sur la saisonnalité des résultats de bpost banque pendant l'année. Les résultats de bpost banque se reflètent au niveau de la part de résultat des associés dans le compte de résultats de bpost.

Les nouvelles normes et amendements repris ci-dessous, entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015, n'ont pas eu d'impact sur la présentation, la situation ou les performances financières de bpost :

- ▶ **IAS 19 – Amendement à l'IAS 27 – Avantages au personnel – Régimes à prestations définies : contributions des membres du personnel ;**
- ▶ **Améliorations annuelles des IFRS, cycle 2010-2012 ;**
- ▶ **Améliorations annuelles des IFRS, cycle 2011-2013.**

## Normes et interprétations publiées mais qui ne sont pas encore appliquées par bpost

Les nouvelles normes IFRS et interprétations IFRIC suivantes, adoptées mais non encore en vigueur ou sur le point de devenir obligatoires, n'ont pas été appliquées par bpost pour la préparation de ses états financiers consolidés.

| Normes ou interprétations   | Effectif pour le reporting commençant au ou après le |
|---|--|
| <b>IFRS 9</b> – Instruments financiers <sup>(1)</sup>   | 1 janvier 2018                                       |
| <b>IFRS 14</b> – Comptes de report réglementaires <sup>(1)</sup>  | 1 janvier 2016                                       |
| <b>IFRS 15</b> – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients <sup>(1)</sup>  | 1 janvier 2018                                       |
| <b>IFRS 16</b> – Contrats de location <sup>(1)</sup>  | 1 janvier 2019                                       |
| <b>IFRS 11 – Amendement</b> – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes  | 1 janvier 2016                                       |
| <b>IFRS 10 – IAS 28 – Amendements</b> – Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et son entreprise associée ou sa coentreprise <sup>(1)</sup> | différé indéfiniment                                 |
| <b>IFRS 10, IFRS 12 &amp; IAS 28 – Amendements</b> – Entités d'investissement : Application de l'exemption de consolidation <sup>(1)</sup>          | 1 janvier 2016                                       |
| <b>IAS 27 – Amendement</b> – Méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels  | 1 janvier 2016                                       |
| <b>IAS 16 – IAS 38 – Amendements</b> – Clarifications sur les modes d'amortissement acceptable  | 1 janvier 2016                                       |
| <b>IAS 16 – IAS 41 – Amendements</b> – Agriculture : actifs biologiques producteurs   | 1 janvier 2016                                       |
| <b>IAS 1 – Amendement</b> – Initiative Informations à fournir   | 1 janvier 2016                                       |
| <b>Améliorations annuelles des IFRS- cycle 2012-2014</b>  | 1 janvier 2016                                       |

(1) Non encore adoptée par l'Union Européenne à la date de ce rapport.

## Normes et Interprétations appliquées par bpost

Au 31 décembre 2015, les principes comptables de bpost sont en conformité avec les normes IAS/IFRS et interprétations SIC/IFRIC listées ci-dessous :

### Normes Internationales d'Informations Financières (IFRS)

- ▶ **IFRS 2** – Paiement fondé sur des actions
- ▶ **IFRS 3** – Regroupements d'entreprises (publié en 2004) pour les acquisitions intervenues avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010
- ▶ **IFRS 3** – Regroupements d'entreprises (révisé en 2008)
- ▶ **IFRS 5** – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées
- ▶ **IFRS 7** – Instruments financiers : publications
- ▶ **IFRS 8** – Secteurs opérationnels
- ▶ **IFRS 10** – États financiers consolidés
- ▶ **IFRS 11** – Partenariats
- ▶ **IFRS 12** – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités
- ▶ **IFRS 10, IFRS 11 & IFRS 12** – Dispositions transitoires
- ▶ **IFRS 10, IFRS 12 & IAS 27** – Entités d'investissement
- ▶ **IFRS 13** – Evaluation de la juste valeur

### **Normes Comptables Internationales (IAS)**

- ▶ **IAS 1** – Présentation des états financiers
- ▶ **IAS 2** – Stocks
- ▶ **IAS 7** – Tableaux des flux de trésorerie
- ▶ **IAS 8** – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs
- ▶ **IAS 10** – Événements postérieurs à la date de clôture
- ▶ **IAS 12** – Impôts sur le résultat
- ▶ **IAS 16** – Immobilisations corporelles
- ▶ **IAS 17** – Contrats de location
- ▶ **IAS 18** – Produits des activités ordinaires
- ▶ **IAS 19** – Avantages au personnel
- ▶ **IAS 21** – Effets des variations des cours des monnaies étrangères
- ▶ **IAS 23** – Coûts d'emprunt
- ▶ **IAS 24** – Informations relatives aux parties liées
- ▶ **IAS 27** – États financiers consolidés et individuels (révisé en 2008)
- ▶ **IAS 28** – Participations dans des entreprises associées
- ▶ **IAS 32** – Instruments financiers: présentation
- ▶ **IAS 33** – Résultat par action
- ▶ **IAS 34** – Information financière intermédiaire
- ▶ **IAS 36** – Dépréciation d'actifs
- ▶ **IAS 37** – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels
- ▶ **IAS 38** – Immobilisations incorporelles
- ▶ **IAS 39** – Instruments financiers: reconnaissance et évaluation
- ▶ **IAS 40** – Immeubles de placement

### **Interprétations (SIC/IFRIC)**

- ▶ **IFRIC 1** – Variation des passifs existants relatifs au démantèlement, à la remise en état et similaires
- ▶ **IFRIC 4** – Déterminer si un accord contient un contrat de location
- ▶ **IFRIC 10** – Information financière intermédiaire et pertes de valeur (dépréciation)
- ▶ **IFRIC 21** – Droits ou taxes
- ▶ **SIC 12** – Consolidation – Entités ad hoc

Les autres normes et interprétations actuellement adoptées par l'Union Européenne et en vigueur pour la préparation des états financiers 2015 ne sont pas applicables dans le cadre de bpost.

bpost n'a pas adopté de façon anticipée d'autres normes, interprétations ou amendements publiés mais non encore d'application effective.

## 6.3 JUGEMENTS COMPTABLES ESSENTIELS ET ESTIMATIONS

Plusieurs jugements comptables essentiels sous-tendent la préparation des états financiers consolidés conformément aux normes IFRS. Ils ont un impact sur la valeur des actifs et des passifs. Des estimations et hypothèses concernant l'avenir sont établies. Elles sont réévaluées en permanence et reposent sur des modèles et des attentes historiquement établis par rapport aux événements futurs qui semblent raisonnables au vu des circonstances actuelles.

### Avantages au personnel - IAS 19

Les hypothèses clés inhérentes à l'évaluation du passif relatif aux avantages au personnel et à la fixation des coûts des régimes de retraite incluent la rotation du personnel, le taux de mortalité, l'âge du départ à la retraite, les taux d'actualisation, les augmentations des avantages et les futures hausses de salaire, actualisés sur base annuelle. La référence à la base de données reprenant chaque année les données historiques disponibles étant grandissante, les données deviennent de plus en plus stables et cohérentes. Les circonstances réelles peuvent diverger de ces hypothèses, ce qui engendre un passif différent au niveau des avantages au personnel, lequel peut se refléter dans le compte de résultats ou dans l'état de résultat global consolidé suivant la nature de l'avantage.

Les tables de mortalité utilisées sont les tables belges de mortalité MR (pour les hommes) et FR (pour les femmes), avec un ajustement de l'âge à concurrence de deux ans. Cet ajustement de l'âge constitue un changement par rapport à l'année dernière, où les MR/FR standards étaient utilisés. bpost a décidé de refléter les améliorations en termes de mortalité en adoptant une correction d'âge de deux ans par rapport aux tables officielles, tant pour les collaborateurs actifs qu'inactifs. Cela exerce surtout un impact sur l'avantage lié au plan de compensation des travailleurs en cas d'accidents.

En ce qui concerne l'avantage "Rémunération des absences cumulées", le modèle de consommation des jours de maladie découle, depuis décembre 2013, des statistiques de la moyenne de consommation sur une moyenne mobile de 3 ans (les années 2013 à 2015 pour décembre 2015). Le nombre de jours de maladie dépend de l'âge, identifié par segment de la population concernée. Le taux de salaire garanti a été fixé à 75% en cas de maladie de longue durée. Par conséquent, le pourcentage du salaire garanti pour la détermination du coût de jours accumulés dans le compte notionnel est fixé à 25%. Le solde des jours de maladie non utilisés par les statutaires est désormais limité à un maximum de 63 jours.

De par la loi, les plans à cotisations définies sont, en Belgique, soumis à un rendement minimum garanti. C'est pourquoi ces plans sont classifiés comme plans à prestations définies, ce qui requiert que la méthode des unités de crédit projetées soit appliquée pour valoriser ces obligations. Le Conseil international des normes comptables (IASB) reconnaît que la comptabilisation de tels « plans à cotisations » conformément à la méthodologie actuellement applicable relative à ces cotisations définies est problématique. (cf. September 2014 IFRS Staff Paper regarding "Research project: Post-employment benefits"). De ce fait, il n'y a pas de clarté sur la méthodologie. bpost a décidé, étant donnée l'incertitude actuelle, de demeurer cohérente avec la méthodologie de 2014 et a appliqué la méthode D9. Les doutes quant à l'évolution future des taux de rendement minimum garantis en Belgique ont été levés lors de l'adaptation de la loi sur les pensions complémentaires (WAP/LPC) à la fin du mois de décembre 2015. A partir de 2016, le rendement minimal correspond à un pourcentage du rendement moyen des 24 derniers mois pour des obligations linéaires à 10 ans. L'impact de ce changement d'hypothèses a été comptabilisé en autres éléments du résultat global.

La méthode de financement des allocations familiales pour les agents statutaires a changé en raison d'une adaptation de la loi (loi du 19 décembre 2014). Par conséquent, bpost paie en tant qu'institution publique une contribution définie par une loi-programme. Le montant est adapté chaque année proportionnellement au nombre d'agents statutaires (équivalents temps plein) et est soumis à l'inflation.

Pour la plupart des avantages, un coût moyen par membre inactif est appliqué en vue de l'évaluation des avantages. Ce coût moyen a été estimé en divisant le coût annuel pour les membres inactifs par le nombre de bénéficiaires inactifs, basé sur les données reçues de l'Administration des Pensions.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendements du marché à la date du bilan de la société. bpost a utilisé l'outil « Towers Watson RATE:link tool<sup>(1)</sup> » pour la détermination des taux d'actualisation, considérant un mix d'obligations AA financières et non financières.

(1) Towers Watson RATE:link tool est un outil conçu pour assister les entreprises dans la sélection de taux d'actualisation qui reflètent précisément les caractéristiques de leurs plans de pension.

### L'évaluation à la juste valeur des contreparties éventuelles

La contrepartie éventuelle, résultant du regroupement d'entreprises, est évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Lorsque la contrepartie éventuelle respecte la définition d'une dette financière, elle est subséquentement réévaluée à sa juste valeur à chaque date de reporting. La détermination de sa juste valeur est basée sur les flux de trésorerie actualisés. Les hypothèses principales prennent en considération la probabilité d'atteindre chaque cible de performance et le facteur d'actualisation.

## 6.4 RÉSUMÉ DES PRINCIPALES RÈGLES D'ÉVALUATION ET ESTIMATIONS

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le Conseil d'Administration le 9 mars 2016 et préparés sur base du principe de valorisation spécifié par les normes de reporting financier internationales (IFRS). Les bases d'évaluation sont expliquées plus en détail dans les prochains paragraphes.

Les états financiers consolidés sont exprimés en euros (EUR), et sont arrondis au million le plus proche sauf indication contraire.

L'ensemble des estimations et hypothèses utilisées lors de la préparation des états financiers est en ligne avec le dernier budget prévisionnel approuvé par bpost ou projections du plan à long terme, si applicable. Les jugements émis sont basés sur des informations disponibles à chaque clôture. Bien que ces estimations soient basées sur les dernières informations mises à disposition de la Direction, les données réelles pourraient finalement présenter des différences par rapport à ces estimations.

### Consolidation

La société mère et l'ensemble des filiales qu'elle contrôle sont incluses dans la consolidation. Aucune exception n'est tolérée.

### Filiales

Les actifs et passifs, droits et engagements, revenus et dépenses de la société mère et des filiales entièrement contrôlées sont consolidés dans leur intégralité. Le contrôle est le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une société de façon à obtenir les avantages découlant de ses activités. Ce contrôle est supposé exister lorsque bpost détient au moins 50%, plus une voix des droits de vote de l'entité; ces suppositions peuvent être réfutées si la situation contraire est clairement établie. L'existence et l'effet de droits de vote potentiels exerçables ou convertis sont pris en compte pour déterminer si bpost contrôle une entité.

Une filiale est consolidée à partir de la date de l'acquisition, c'est-à-dire à la date à laquelle le contrôle des actifs nets et des opérations de la société acquise est effectivement transféré à l'acquéreur. A partir de la date d'acquisition, la société mère (l'acquéreur) intègre la performance financière de la filiale dans ses états financiers consolidés et reconnaît (à leur juste valeur) dans son bilan consolidé les actifs et passifs acquis, en ce compris tout goodwill résultant de l'acquisition. Les filiales cessent d'être consolidées à partir de la date à laquelle le contrôle prend fin. Les soldes et transactions intragroupes ainsi que les gains et pertes non réalisés sur les transactions entre les sociétés du groupe sont intégralement éliminés.

Les états financiers consolidés sont établis sur base de règles d'évaluation uniformes pour les transactions analogues et autres événements survenant dans des circonstances similaires.

### Sociétés associées

Une société associée est une entité dans laquelle bpost exerce une influence notable, mais qui ne constitue ni une filiale ni une coentreprise. Par influence notable, on entend le pouvoir de participer à des décisions relevant des politiques financières ou opérationnelles de la société associée, et non celui de contrôler ces politiques. On considère qu'il y a influence notable lorsque bpost possède au moins 20% du droit de vote de la société. En deçà des 20%, cette influence notable est considérée comme nulle. Cependant, ces présomptions peuvent être réfutées si la preuve du contraire peut être clairement apportée.

Des normes comptables adéquates sont appliquées à travers l'entièreté du groupe, en ce compris les sociétés associées.

Toutes les sociétés associées sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence : les participations sont intégrées séparément dans le bilan consolidé (sous la rubrique « Investissements consolidés suivant la méthode de mise en équivalence ») à la date de la clôture, pour un montant correspondant à la proportion des capitaux propres de la société associée (conformément aux normes IFRS), résultat de cette période compris. Les dividendes reçus d'une entité associée réduisent la valeur comptable de l'investissement.

La part du résultat des sociétés associées attribuables à bpost est intégrée séparément dans l'état des revenus consolidés sous la rubrique « Quote-part dans le résultat des entreprises associées ».

Les gains et pertes non réalisés résultant des transactions entre un investisseur (ou ses filiales consolidées) et ses sociétés associées sont éliminés à hauteur de la participation de l'investisseur dans la société associée.

bpost banque est une société associée et est comptabilisée suivant la méthode de mise en équivalence, étant donné que bpost a une influence significative sans pour autant contrôler le management de la Société.

Le portefeuille obligataire de bpost banque est comptabilisé au bilan de bpost banque au titre de « Actifs Financiers disponibles à la vente ». Les obligations comprennent :

- ▶ des titres à revenus fixes (obligations, instruments de dette négociables, emprunts souverains sous la forme de titres, etc.);
- ▶ des titres à revenus variables;
- ▶ des titres à revenus fixes et /ou variables contenant des instruments dérivés incorporés (qui sont comptabilisés séparément, si nécessaire).

Les titres comptabilisés comme « actifs financiers disponibles à la vente » sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées dans l'Etat de résultat global consolidé sous la mention spécifique « Gains ou Pertes non réalisés ou différés ».

Concernant les titres à revenu fixe, les intérêts sont comptabilisés dans les états financiers à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les titres à revenus variables, les revenus sont comptabilisés dans le compte de résultats dès que l'assemblée générale des actionnaires confirme la distribution d'un dividende.

## Goodwill et écarts d'acquisition négatifs

En cas d'acquisition d'une entreprise, la différence constatée à la date d'acquisition entre la valeur d'acquisition de la participation et la juste valeur des actifs, passifs, passifs latents identifiables acquis est comptabilisée à l'actif en tant que goodwill (si la différence est positive), ou directement en produits dans le compte de résultats (si la différence est négative).

La contrepartie éventuelle, si elle existe, est mesurée à la juste valeur au moment du regroupement d'entreprises et incluse dans la contrepartie transférée (c'est-à-dire reconnue dans le goodwill). Si le montant de la contrepartie éventuelle change à la suite d'un événement survenant après l'acquisition (tel que l'objectif de gains), le changement de la juste valeur est reconnu comme profit ou perte.

Le goodwill n'est pas amorti mais soumis annuellement à un test de réduction de valeur.

## Immobilisations incorporelles

Un actif incorporel est reconnu au bilan lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- (i) l'actif est identifiable, c'est-à-dire soit séparable (s'il peut être vendu, transféré, loué), soit il résulte de droits contractuels ou légaux;
- (ii) il est probable que des avantages économiques futurs attribuables à l'actif seront générés pour bpost;
- (iii) bpost peut contrôler l'actif; et
- (iv) le coût de l'actif peut être évalué de manière fiable.

Les actifs incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition (incluant les coûts directement attribuables à la transaction, mais pas les coûts indirects), sous déduction des amortissements cumulés, et des pertes de valeur éventuelles cumulées. Les dépenses liées à la phase de recherche sont imputés dans le compte de résultats. Les dépenses liées à la phase de développement sont capitalisées. Au sein de bpost, les immobilisations incorporelles générées en interne représentent essentiellement des projets informatiques.



Les immobilisations incorporelles avec une durée d'utilité définie sont systématiquement amorties tout au long de leur vie économique utile, en utilisant la méthode linéaire. Les durées d'utilité applicables sont les suivantes :

| Immobilisations incorporelles        | Durée d'utilité probable |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Frais de développement informatiques | 5 ans maximum            |
| Licences pour les logiciels mineurs  | 3 ans                    |

Les immobilisations incorporelles avec une durée d'utilité non définie (uniquement du goodwill au sein de bpost) ne sont pas amorties mais soumises à un test de réduction de valeur annuel.

## Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, sous déduction des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles cumulées. Le coût d'acquisition inclut tous les coûts directs ainsi que tous les coûts nécessaires pour amener l'actif en état opérationnel, selon l'usage prévu.

Les dépenses de réparations et d'entretiens qui ne font que maintenir - et non augmenter - la valeur des immobilisations, sont prises en charge dans le compte de résultats. Par contre, les dépenses de grosses réparations et gros entretiens qui augmentent les avantages économiques futurs qui seront générés par l'immobilisation, sont identifiées comme un élément séparé du coût d'acquisition.

Les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif pour lequel la période précédant son utilisation attendue s'avère longue sont capitalisés comme part du coût de l'actif.

Le montant amortissable des immobilisations corporelles est amorti sur leur durée d'utilité probable, en utilisant la méthode linéaire. Le montant amortissable correspond au coût d'acquisition, sauf pour les véhicules. Pour ceux-ci, le montant amortissable correspond à la valeur d'acquisition moins leur valeur résiduelle en fin de vie. Les durées de vie retenues sont les suivantes :

| Immobilisations corporelles               | Durée d'utilité probable |
|---|--------------------------|
| Terrains                                  | N/A                      |
| Bâtiments administratifs centraux         | 40 ans                   |
| Immeubles du réseau                       | 40 ans                   |
| Bâtiments industriels, centres de tri     | 25 ans                   |
| Travaux d'aménagement des bâtiments       | 10 ans                   |
| Tracteurs et élévateurs                   | 10 ans                   |
| Vélos et vélomoteurs                      | 4 ans                    |
| Autres véhicules (voitures, camions, ...) | 5 ans                    |
| Machines                                  | 5 - 10 ans               |
| Mobilier                                  | 10 ans                   |
| Équipement informatique                   | 5 ans                    |

## Opérations de location/leasing

Le leasing financier, qui transfère substantiellement tous les risques et avantages inhérents à la propriété de cet actif au preneur, est reconnu comme actif et passif du bilan à la valeur actuelle des loyers minimums (= la somme des intérêts et capital inclus dans les loyers), ou à leur juste valeur si celle-ci est inférieure. Les loyers sont répartis entre le remboursement de la dette et une charge financière afin d'obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde de la dette pendant toute la durée du financement. Les immobilisations corporelles détenues dans le cadre de contrats de leasing sont amorties conformément aux règles retenues pour les actifs de même nature.

Les loyers payés/reçus sous le leasing opérationnel (location qui ne transfère pas substantiellement tous les risques et avantages liés à la possession d'un actif) sont considérés comme des dépenses par le preneur et comme un revenu par le bailleur sur base linéaire tout au long de la durée du bail.

## Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont principalement constitués d'appartements situés dans des immeubles utilisés comme bureaux de poste.

Les immeubles de placement sont évalués à leur coût d'acquisition, sous déduction des amortissements cumulés éventuels et des pertes de valeur éventuelles cumulées. Le montant amorti est alloué de manière systématique en fonction de la durée d'utilité de l'actif en utilisant la méthode d'amortissement linéaire. La durée d'utilité applicable est reprise dans le tableau inclus dans la section " Immobilisations corporelles".

## Actifs détenus à la vente

Les actifs non courants sont classés en tant qu'actifs destinés à la vente sous une rubrique distincte du bilan si leur valeur comptable est recouvrée principalement via la vente plutôt que par une utilisation continue. Ceci est applicable si certains critères stricts sont rencontrés (lancement d'un programme actif visant à trouver un acheteur, propriété disponible pour une vente immédiate dans son état actuel, vente hautement probable et escomptée dans l'année à partir de la date de classification).

Les actifs non courants destinés à la vente ne sont plus amortis mais peuvent faire l'objet d'une réduction de valeur. Ils sont comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur nette comptable et la juste valeur diminuée des coûts de vente.

## Collection de timbres

La collection de timbres qui est la propriété de bpost et utilisée de manière durable par celle-ci, est évaluée à sa valeur réévaluée, déduction faite d'une décote pour manque de liquidité. Les valeurs réévaluées sont déterminées périodiquement sur base du prix du marché. bpost procède à une réévaluation de son patrimoine tous les 5 ans. La collection de timbres est comptabilisée dans la rubrique «Autres immobilisations corporelles» du bilan.

## Pertes de valeur sur actifs

Une perte de valeur est reconnue lorsque la valeur comptable d'un actif dépasse son montant récupérable, c'est-à-dire le montant le plus haut entre sa juste valeur, déduction des frais de vente (soit le montant que bpost récupère quand elle vend l'actif) et sa valeur d'utilité (soit le montant que bpost générerait si elle continuait à utiliser l'actif).

Lorsque cela est possible, les tests sont réalisés sur les actifs individuels. Toutefois, lorsque les actifs ne génèrent pas des flux de trésorerie de manière indépendante, le test est réalisé au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle l'actif est alloué (UGT = le plus petit groupe d'actifs identifiable qui génère des flux de trésorerie de manière indépendante des flux de trésorerie générés par les autres UGT).

Un test de réduction de valeur est réalisé chaque année pour les goodwill. Toutefois, il n'est réalisé pour une UGT à laquelle aucun goodwill n'est alloué que lorsqu'il existe une indication de perte de valeur. Les goodwill dégagés lors d'une acquisition sont, à partir de la date d'acquisition, alloués aux groupes d'UGT, censés bénéficier des synergies résultant de la combinaison.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, elle réduit dans un premier temps la valeur comptable de tout goodwill alloué aux groupes d'UGT. L'excédent éventuel est alors imputé sur les autres actifs immobilisés de l'UGT au prorata de leur valeur comptable, mais uniquement dans la mesure où la valeur de vente de ces actifs est inférieure à leur valeur comptable.

Une perte de valeur sur goodwill ne peut jamais être reprise ultérieurement. Une perte de valeur sur autres actifs immobilisés est reprise si les conditions initiales qui ont prévalu au moment de la comptabilisation de la perte de valeur ne sont plus rencontrées, et uniquement dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas le montant qui serait apparu, après amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été prise en compte.

## Stocks

Les stocks sont évalués au montant le plus bas entre leur coût d'acquisition ou à leur valeur nette de réalisation à la date du bilan.

Le prix d'acquisition des stocks fongibles est déterminé par application de la méthode FIFO. Les stocks de faible importance dont la valeur et la composition restent stables dans le temps sont portés au bilan pour une valeur fixe.

Le coût d'acquisition des stocks comprend tous les coûts qui sont nécessaires pour amener le produit où il se trouve dans l'état dans lequel il se trouve, y compris les coûts de production indirects. Le prix de revient des timbres inclut les coûts directs et indirects de production, à l'exclusion des coûts d'emprunt et des frais généraux qui ne contribuent pas à amener le produit où il se trouve dans l'état dans lequel il se trouve. L'allocation des frais fixes de production sur le prix de revient se base sur la capacité normale de production.

Une réduction de valeur est comptabilisée si la valeur de réalisation nette d'un élément de stock à la date de clôture est inférieure à sa valeur comptable.

## Reconnaissance de revenus

Les revenus provenant de la vente de biens sont reconnus lorsque bpost transfère les risques et avantages inhérents à la propriété du bien à l'acheteur et lorsqu'il est probable que les bénéfices économiques liés à la transaction seront transférés à bpost.

Les revenus relatifs à des prestations de services sont reconnus en résultats en fonction du degré d'avancement des prestations. En application de ce principe, les revenus relatifs à l'activité de timbres et de machines à affranchir sont reconnus en résultats lorsque le courrier est délivré.

La rémunération du SIEG se base sur les provisions contractuelles du contrat de gestion et les revenus sont reconnus au moment de la prestation de service.

bpost perçoit également des commissions sur ventes de produits partenaires au travers de son réseau de bureaux de Poste. Les produits de commissions sont enregistrés lorsque les prestations sont effectuées.

Les revenus provenant des intérêts perçus sont reconnus en utilisant la méthode du rendement effectif et le revenu lié aux dividendes est identifié lorsque le Groupe acquiert le droit au paiement dudit dividende.

Les revenus de location en provenance des leasings opérationnels ou des immeubles de placement sont comptabilisés de manière linéaire sur base du contrat de location.

## Créances

Les créances sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, et ultérieurement à leur coût amorti, c'est-à-dire à la valeur actuelle des flux de liquidité à recevoir (sauf si l'impact est non significatif).

Une évaluation individuelle de la possibilité de récupération des créances est réalisée. Des réductions de valeur sont comptabilisées lorsque leur encaissement est, en tout ou partie, douteux ou incertain.

Les paiements d'avance et les produits acquis sont aussi classés sous cette rubrique.

## Placements financiers

Les actifs financiers sont assignés à différentes catégories suivant leur comptabilisation initiale et selon les caractéristiques de l'instrument et son objectif. Le choix de la catégorie est important car il détermine la manière dont l'instrument est mesuré et si les revenus et les dépenses en résultant sont reconnus dans le compte de résultats ou directement sur les capitaux propres.

Les différentes catégories d'actifs financiers sont les suivantes :

- (1) les actifs financiers détenus à des fins de trading reprennent (a) les produits dérivés et (b) les actifs que bpost a décidé de classer sur base volontaire, au moment de la comptabilisation initiale, dans la catégorie « à leur juste valeur avec impact sur le compte de résultats ». Ces actifs financiers sont évalués à leur juste valeur à chaque date de clôture, les variations de juste valeur étant reconnues dans le compte de résultats ;
- (2) les actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers, autres que les produits dérivés, avec des montants à encaisser fixes ou déterminables et des échéances fixes, que bpost a l'intention et la capacité de garder jusqu'à leur échéance. Ces actifs sont évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif ;
- (3) les prêts et les montants à recevoir sont les actifs financiers non dérivés présentant des paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Après leur comptabilisation initiale, ces actifs sont évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif ;
- (4) les actifs disponibles à la vente constituent une catégorie résiduelle qui reprend tous les actifs non classés dans une catégorie reprise ci-dessus, par exemple les actions (autres que les actions des filiales, filiales conjointes et entreprises associées), les placements en SICAV, les obligations que bpost n'a ni l'intention ni la capacité de conserver jusqu'à l'échéance. Ces actifs disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant directement comptabilisées sous les fonds propres, jusqu'à ce que les actifs ne soient plus reconnus, moment auquel les gains ou pertes accumulés dans les fonds propres sont reclassés dans le compte de résultats.

Les achats normaux d'actifs financiers sont comptabilisés et dé-comptabilisés à la date de règlement. La juste valeur des actifs financiers est déterminée en prenant comme référence les cotations du marché.

## Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette rubrique inclut les valeurs disponibles en caisse, en banque, les valeurs à l'encaissement, les placements à court terme (avec une échéance initiale de 3 mois au plus), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Dans le cadre de la détermination des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie et les équivalents de trésorerie consistent en les liquidités et les dépôts à court terme, comme défini plus haut, net des découverts bancaires.

## Capital

Les actions ordinaires sont classées sous la rubrique « capital souscrit ».

Les actions propres sont déduites des fonds propres. Les mouvements sur actions propres n'affectent pas le compte de résultats.

Les autres réserves englobent les résultats des exercices antérieurs, les réserves légales et les réserves consolidées.

Les résultats reportés incluent le résultat de l'exercice en cours comme mentionné dans le compte de résultats.

## Avantages au personnel

### Avantages à court terme

Les avantages à court terme sont pris en charge lorsqu'un employé a rendu des services à bpost. Les avantages non payés à la date de clôture sont repris sous la rubrique « Dettes salariales et sociales ».

### Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi font l'objet d'une évaluation actuarielle et sont provisionnés (sous déduction des avoirs du plan) dans la mesure où bpost a une obligation d'encourir des coûts relatifs à ces avantages. Cette obligation peut être légale, contractuelle, ou constructive (« droits conférés » sur base d'une pratique passée).

En application de ces principes, une provision (calculée selon une méthode actuarielle fixée par les normes IAS 19) est constituée dans le cadre des avantages postérieurs à l'emploi, en vue de couvrir :

- ▶ les coûts futurs relatifs aux retraités actuels (provision représentant 100% des futurs coûts estimés de ces retraités);
- ▶ les coûts futurs des retraités potentiels, estimés sur base des employés actuellement en service et tenant compte du service accumulé de ces employés à chaque date de clôture et de la probabilité que le personnel atteigne l'âge voulu pour obtenir les avantages (la provision est constituée progressivement, au fur et à mesure que les membres du personnel avancent dans leur carrière personnelle).

Les réévaluations, comprises de gains et pertes actuariels sont directement reconnues dans le bilan avec un débit ou un crédit correspondant à travers les autres éléments du résultat global dans la période durant laquelle elles se produisent. Les réévaluations ne sont pas reclassées dans le compte de résultats dans les périodes subséquentes.

Des hypothèses actuarielles (concernant le taux d'actualisation, le taux de mortalité, les coûts des avantages futurs, l'inflation, etc.) sont utilisées pour évaluer les obligations liées aux avantages au personnel, conformément à la norme IAS 19. Des gains et pertes actuariels apparaissent inévitablement, résultant (1) des variations dans les hypothèses actuarielles d'un exercice à l'autre, et (2) des écarts entre les coûts réels et les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation IAS 19. Jusqu'en 2012, bpost avait opté pour l'approche corridor pour reconnaître ses gains et pertes actuariels.

Le calcul de l'obligation est déterminé suivant la méthode des unités de crédit projetées. Chaque année de service confère le droit à une unité de crédit supplémentaire à prendre en considération lors de l'exercice d'évaluation des avantages et obligations y afférant. Le taux d'actualisation utilisé correspond au rendement d'obligations d'entreprises de haute qualité ou sur base d'obligations gouvernementales avec une maturité similaire à celle de l'avantage en question.

Les coûts des services comprennent les coûts des services actuels, du passé, et les gains et pertes associés aux restrictions et accords non récurrents.

Les coûts des services rendus passés résultent de l'amendement d'un plan ou, une restriction devrait être considérée à une date plus précoce lorsque (1) le plan d'amendement ou la restriction a lieu; et (2) l'entité reconnaît les coûts de restructuration en conformité avec IAS 37. Les coûts des services passés sont reconnus dans le compte de résultats.

L'intérêt net est calculé en appliquant le taux d'actualisation aux passifs et actifs des avantages sociaux définis. Les coûts d'intérêt net sont aussi reconnus dans le compte de résultats.

Les avoirs du plan liés aux avantages postérieurs à l'emploi sont évalués à leur juste valeur à la fin de la période, suivant la définition établie dans IFRS 13.

## Les avantages à long terme

Les avantages à long terme sont évalués suivant une méthode d'évaluation actuarielle et des provisions sont constituées à cet effet (en déduction de quelconques actifs de plan) pour autant que bpost ait une obligation de s'exposer aux coûts en lien avec ces avantages. Cette obligation peut être légale, contractuelle ou constructive (« droits conférés » sur base de pratiques du passé).

Une provision est constituée pour des avantages à long terme pour couvrir les avantages qui ne seront payés que dans plusieurs années, mais qui sont déjà mérités par l'employé sur base de son service rendu. Ici aussi, une provision est calculée suivant une méthode actuarielle imposée par la norme IAS 19.

La provision est calculée comme suit :

$$\begin{array}{r} \text{Évaluation actuarielle de l'obligation sous IAS 19} \\ - \text{ Juste valeur des actifs du plan} \\ \hline = \text{ Provision à constituer (ou actif à reconnaître si la juste valeur des avoirs} \\ \text{ du plan est supérieure)} \end{array}$$

Les réévaluations, en ce compris les gains et pertes actuariels, sont reconnues immédiatement en profit ou en perte dans la période même.

Des hypothèses actuarielles (concernant le taux d'actualisation, le taux de mortalité, les coûts des avantages futurs, l'inflation, etc.) sont utilisées pour évaluer les obligations liées aux avantages du personnel, conformément à la norme IAS 19. Des gains et pertes actuariels apparaissent inévitablement, résultant (1) des variations dans les hypothèses actuarielles d'un exercice à l'autre, et (2) des écarts entre les coûts réels et les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation IAS 19. Ces gains et pertes actuariels sont reconnus directement dans le compte de résultats.

Le calcul de l'obligation est déterminé suivant la méthode des unités de crédit projetées. Chaque année de service confère le droit à un crédit unitaire supplémentaire à prendre en considération lors de l'exercice d'évaluation des avantages et obligations y afférant. Le taux d'actualisation utilisé correspond au rendement d'obligations d'entreprises de haute qualité ou sur base d'obligations gouvernementales avec une maturité similaire à celle de l'avantage en question.

Les coûts des services comprennent les coûts des services actuels, du passé, et les gains et pertes associés aux restrictions et accords non récurrents.

Les coûts des services rendus passés résultent de l'amendement d'un plan ou, une restriction devrait être considérée à une date plus précoce lorsque (1) le plan d'amendement ou la restriction a lieu; et (2) l'entité reconnaît les coûts de restructuration en conformité avec IAS 37. Les coûts des services passés sont reconnus dans le compte de résultats.

L'intérêt net est calculé en appliquant le taux d'actualisation aux passifs et actifs des avantages sociaux définis. Les coûts d'intérêt net sont reconnus dans le compte de résultats.

## Indemnité de fin de contrat de travail

Lorsque bpost met fin au contrat d'un membre du personnel avant la date normale de sa retraite ou lorsque l'employé accepte volontairement de partir en contrepartie d'avantages, une provision est constituée dans la mesure où il existe une obligation pour bpost.

## Provisions

Une provision est reconnue uniquement lorsque :

- (1) bpost a une obligation légale ou implicite d'effectuer des dépenses en vertu d'un événement passé;
- (2) il est probable (probabilité élevée) que la dépense sera effectuée; et
- (3) le montant de l'obligation peut être évalué de manière fiable.

Lorsque l'impact est susceptible d'être significatif (pour les provisions à long terme principalement), la provision est évaluée sur base actualisée. L'augmentation de la provision due à l'actualisation est présentée en charges financières.

Une provision pour assainissement de sites pollués est reconnue si bpost est soumise à une obligation en la matière. Les provisions pour pertes opérationnelles futures sont interdites.

Si bpost a un contrat onéreux (bpost devra faire face à une perte inévitable qui découle de ses engagements contractuels), l'obligation actualisée prévue dans le contrat devra être comptabilisée comme provision.

Une provision pour restructuration est uniquement comptabilisée si bpost démontre qu'elle a une obligation implicite de restructurer au plus tard à la date de clôture. Cette obligation doit être démontrée par : (a) l'existence d'un plan formel détaillé identifiant les principales caractéristiques de la restructuration et (b) soit la mise en œuvre de la restructuration, soit l'annonce des principales caractéristiques de celle-ci aux intéressés.

Les dividendes à payer par rapport à l'exercice N ne sont reconnus comme dettes que lorsque les droits des actionnaires à recevoir ces dividendes (au cours de l'exercice N+1) sont établis.

## Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend l'impôt courant et l'impôt différé. L'impôt courant est le montant des impôts à payer (récupérer) sur les revenus imposables de l'année écoulée, ainsi que tout ajustement aux impôts payés (à récupérer) relatifs aux années antérieures. Il est calculé en utilisant le taux d'imposition en vigueur à la date de clôture.

Les impôts différés sont calculés sur base de la méthode du report variable sur les différences temporelles entre la valeur comptable de l'actif (ou du passif) à la date de clôture et leur base taxable, en utilisant le taux de taxation attendu lors du recouvrement de l'actif ou du règlement du passif. En pratique, on utilise le taux en vigueur à la date de clôture du bilan.

Des impôts différés ne sont toutefois pas calculés sur :

- (1) le goodwill dont l'amortissement n'est pas déductible fiscalement ;
- (2) la comptabilisation initiale d'actifs et de passifs (hors acquisition de filiales), qui n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice fiscal ; et
- (3) les investissements dans les filiales, filiales conjointes et entreprises associées tant qu'il n'est pas probable que des dividendes seront distribués dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôt différé ne sont reconnus que lorsqu'il est probable que des bénéfices imposables seront disponibles pour y imputer les différences temporaires déductibles existantes à la date de clôture, par exemple celles résultant de pertes fiscales récupérables. Les mêmes principes sont appliqués pour la reconnaissance d'actifs d'impôt différé sur les pertes fiscales reportées non utilisées. Ce critère est réévalué à chaque date de clôture.

Les impôts différés sont calculés au niveau de chaque entité fiscale. Les impôts différés actifs et passifs relatifs à des filiales différentes peuvent ne pas être présentés sur base nette.

## Revenus différés

Les revenus différés constituent la partie des revenus reçus pendant les périodes financières actuelles ou passées mais qui ont trait à une période financière ultérieure.

## Transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées initialement dans la monnaie fonctionnelle des entités concernées, en utilisant les taux de change en vigueur aux dates des transactions. Les pertes et profits réalisés à partir des taux de change, ainsi que les pertes et profits non réalisés à partir des taux de change sur les actifs et passifs monétaires à la date du bilan sont reconnus dans le compte de résultats.

Dans les comptes consolidés, les actifs et passifs d'opérations en monnaie étrangère sont convertis en euros au taux de change prévalant à la date du reporting et leurs comptes de résultats sont convertis au taux prévalant à la date des transactions. Les différences de change suite à ces conversions sont reconnues dans l'état de résultat global consolidé. Lors de cession d'activités étrangères, la composante de l'état du résultat global consolidé ayant trait à cette opération étrangère particulière est reconnue dans le compte de résultats.

## Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur. Les variations de la juste valeur sont reconnues dans le compte de résultats.

Des règles spécifiques peuvent s'appliquer dans le cas d'opérations de couverture réalisées par le biais de dérivés, mais bpost n'a pas effectué de telles opérations. De même, bpost n'a pas utilisé d'instruments financiers dérivés pour effectuer des transactions de type spéculatif.

## 6.5 GESTION DES RISQUES

Chacun des risques suivants est susceptible d'avoir une incidence négative sur la situation financière de bpost, ses résultats d'exploitation ou ses disponibilités de trésorerie. Les risques décrits ci-dessous ne sont pas les seuls auxquels bpost est exposée. bpost pourrait être exposée à d'autres risques que ceux décrits ci-dessous, mais dont elle n'a à ce stade pas connaissance. Certains risques dont on estime à l'heure actuelle qu'ils sont non significatifs pourraient également avoir une incidence défavorable sur le long terme.

### Risques liés au contexte légal et réglementaire

bpost est active sur des marchés fortement réglementés, notamment par des régulateurs nationaux, européens et mondiaux. bpost est par conséquent soumise à d'importantes réglementations en Belgique et dans d'autres juridictions. Il n'est pas certain si les régulateurs belges ou européens, ou des tiers soulèveront des problèmes importants concernant le respect par bpost des législations et réglementations applicables, ou si des changements législatifs, réglementaires ou judiciaires futurs ou d'autres développements réglementaires auront une incidence négative sur l'activité, la situation financière, le résultat d'exploitation et les perspectives de bpost.

En novembre 2015, le ministre belge Alexander De Croo, responsable du secteur postal, a annoncé son intention d'adopter une nouvelle Loi postale dans le courant de sa législature. La nouvelle législation postale doit consolider la législation postale actuelle et y apporter certaines modifications, par exemple pour s'assurer que le cadre postal belge est en adéquation avec les besoins changeants des utilisateurs postaux. À ce stade, il est impossible de prédire la nature exacte et l'étendue des répercussions de cette initiative législative sur bpost.

Dans sa décision du 25 décembre 2012, la Commission européenne a obligé bpost à rembourser la prétendue aide d'État pour la période allant de 1992 à 2012. Le 2 mai 2013, la Commission européenne a approuvé l'indemnité octroyée à bpost aux termes du 5e contrat de gestion couvrant la période 2013 à 2015. Bien que les décisions de la Commission européenne relatives à l'aide d'État confèrent à bpost un certain degré de certitude concernant la compatibilité de l'indemnité qu'elle perçoit pour la prestation des services économiques d'intérêt général (« SIEG ») avec les règles relatives aux aides d'État pour la période de 1992 à 2015, il ne peut être exclu que bpost soit exposée à d'autres allégations d'aide d'État et enquêtes pour cette période en lien avec les SIEG, d'autres services publics et d'autres services prestés pour l'État belge et diverses entités publiques.

Conformément à l'engagement pris par l'État belge vis-à-vis de la Commission européenne, l'État belge a organisé une procédure d'appel d'offres concurrentielle, transparente et non discriminatoire en ce qui concerne la distribution de journaux et de périodiques en Belgique, au terme de laquelle la concession de services a été attribuée à bpost le 16 octobre 2015. bpost fournira le service du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2020. Pour ce qui est de la période commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2021, il n'est pas certain qu'un autre appel d'offres sera lancé et que l'éventuelle concession sera une fois de plus attribuée à bpost. Les accords de concession ont été notifiés à la Commission européenne, conformément à la réglementation sur les aides d'État. Le résultat de la procédure de notification est foncièrement incertain à ce stade.

Le 3 décembre 2015, bpost et l'État belge ont signé un nouveau contrat de gestion (« 6e contrat de gestion ») concernant les autres SIEG (notamment le maintien d'un réseau Retail, la distribution des pensions, les transactions en espèces au guichet ainsi que d'autres services). Ce 6e contrat de gestion prévoit la prolongation de la fourniture par bpost des SIEG susdits pour une période de 5 ans s'achevant au 31 décembre 2020 et une rémunération conforme aux principes du 5e contrat de gestion, tel qu'approuvé par la Commission européenne le 2 mai 2013. Le 6e contrat de gestion a été notifié à la Commission européenne, conformément à la réglementation sur les aides d'État. Le résultat de la procédure de notification est foncièrement incertain à ce stade. Pour ce qui est de la période commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'État belge pourrait cesser de fournir (ou modifier le périmètre et le contenu de) certains services publics, pourrait conclure que ces services ne constituent pas des SIEG et, par conséquent, ne pas garantir d'indemnité, ou pourrait ne pas confier ces services à bpost.

bpost pourrait être tenue de donner accès à d'autres opérateurs postaux à certains éléments spécifiques de son infrastructure postale (comme l'information quant aux demandes de réexpédition du courrier en cas de changement d'adresse), à son réseau postal (dénommé accès « downstream ») et/ou à certains services universels. Elle pourrait se voir imposer de fournir un tel accès à des prix non rentables, ou à des conditions d'accès qui lui seraient imposées et qui lui seraient défavorables. Dans l'hypothèse où bpost ne parviendrait pas à satisfaire cette exigence, elle s'exposerait à des amendes (en vertu des règles du droit de la concurrence et de la réglementation postale) et/ou d'autres opérateurs postaux pourraient engager des procédures devant les juridictions nationales pour réclamer des dommages et intérêts. L'opérateur postal TBC Post a transmis des demandes d'accès à bpost. bpost a fourni des propositions constructives et détaillées en réponse aux demandes de TBC Post. À ce stade, on ne peut toutefois exclure que les autorités compétentes soumettent les demandes d'accès de TBC Post à des conditions de prix non rentables ou à d'autres conditions défavorables à bpost.

bpost est tenue de démontrer que sa tarification pour les services qui tombent dans le périmètre de l'obligation de service universel (OSU) est conforme aux principes d'accessibilité financière, d'orientation des coûts, de transparence, de non-discrimination et d'uniformité des tarifs. Les augmentations de tarifs applicables à certains envois uniques de courrier et aux

paquets OSU sont soumises à une formule de plafonnement des prix (qui dépend entre autres de la capacité de bpost à atteindre les objectifs de qualité des services qu'elle a définis) et au contrôle préalable de l'IBPT, lequel peut refuser d'approuver les tarifs ou augmentations tarifaires lorsqu'ils ne répondent pas aux principes susmentionnés ou à la formule de plafonnement des prix.

Par ailleurs, concernant les activités pour lesquelles bpost est réputée occuper une position dominante sur le marché, sa tarification ne doit pas constituer en un abus de ladite position dominante. Tout manquement à cette exigence pourrait entraîner des amendes. bpost pourrait aussi être contrainte, par les juridictions nationales, à cesser certaines pratiques commerciales ou à payer des dommages et intérêts à des tiers.

bpost est en outre tenue de respecter l'interdiction de subventionnement croisé entre, d'une part, les services publics et, d'autre part, les services commerciaux. Par ailleurs, conformément aux règles applicables en matière d'aides d'État, lorsque bpost preste des services commerciaux, l'analyse de rentabilité préalable à la fourniture de ces services doit passer le « test de l'investisseur privé », c'est-à-dire que bpost doit pouvoir démontrer qu'un investisseur privé aurait pris la même décision d'investissement. À défaut pour bpost de respecter ces principes, la Commission européenne pourrait estimer que les services commerciaux ont profité d'une aide d'État illicite et ordonner à bpost de rembourser cette aide d'État.

Selon la Commission européenne, la livraison transfrontalière de paquets est l'un des éléments clés de la croissance de l'e-commerce en Europe. La Commission européenne a dès lors annoncé qu'elle interviendrait, durant l'été 2016, par le biais de diverses initiatives législatives qui pourraient imposer une transparence tarifaire plus importante ainsi qu'une supervision réglementaire pour les opérateurs de distribution transfrontalière de paquets tels que bpost.

bpost a été désignée par l'État belge comme prestataire de l'obligation de service universel pour une durée de huit ans, à compter de 2011. L'obligation de fournir l'obligation de service universel peut représenter une charge financière pour bpost. Bien que la Loi de 1991 prévoit que bpost a droit à une indemnité de l'État belge dans l'hypothèse où l'obligation de service universel aurait créé une charge déloyale, il n'y a pas de garantie que l'intégralité du coût de ce que l'obligation de service universel sera couverte. Par ailleurs, si bpost devait à l'avenir être désignée comme prestataire de l'obligation du service universel, les conditions et le mécanisme de financement qui s'appliqueraient à la prestation de cette obligation de service universel restent incertains.

L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés anonymes de droit privé et les dispositions et les principes spécifiques du droit public qui s'appliquent à bpost pourraient poser des difficultés d'interprétation et être la source d'insécurité juridique. Par exemple, bpost est soumise à certains risques spécifiques en matière d'emploi résultant de l'application de certains principes et dispositions de droit public. Plus particulièrement, bpost est impliquée dans une procédure judiciaire intentée par un certain nombre d'agents auxiliaires (qui regroupent tous les agents recrutés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010 exécutant certaines fonctions essentielles comme la collecte, le tri, le transport et la distribution du courrier).

Le personnel contractuel de bpost pourrait également remettre en question leur statut d'employé et réclamer des dommages et intérêts afin de compenser le fait d'être privé de la protection et des avantages accordés par l'emploi statutaire. La modification, ou l'adoption de nouvelles législations et réglementations, y compris des législations ou réglementations relatives aux pensions d'État pourrait impliquer des charges supplémentaires pour bpost. Il ne peut pas non plus être garanti que bpost ne sera pas confrontée à des difficultés sur certaines questions d'emploi pour des motifs relatifs aux aides d'État.

bpost est tenue de respecter les réglementations afférentes au transport au niveau international, européen, national et régional et le non-respect de ces réglementations pourrait exposer bpost à des amendes ou à une suspension ou annulation de ses autorisations.

Des changements législatifs pourraient influencer l'attractivité du courrier et des paquets comme moyen de communication et dès lors impacter les revenus de bpost. De tels changements comprennent l'introduction d'un cadre de protection des données plus strictes en Belgique sur la base du règlement général sur la protection des données qui doit entrer en vigueur début 2018, d'un nouveau cadre belge sur la réutilisation des informations du secteur public (censé mettre en œuvre la Directive de 2013 modifiant la directive de 2003 concernant la réutilisation des informations du secteur public) ainsi que l'introduction de la perception de TVA sur certains produits de courrier (comme les envois postaux directs) qui pourrait faire baisser le chiffre d'affaires se rapportant aux clients qui ne peuvent pas récupérer la TVA. bpost pourrait aussi être sujette à des exigences douanières plus strictes. L'adoption d'une législation belge promouvant la croissance numérique, la communication électronique et les initiatives e-gouvernementales, comme annoncée en novembre 2015 par le ministre belge Alexander De Croo, responsable – en plus des matières postales – de la croissance numérique et des télécommunications, pourrait aussi avoir un effet négatif sur les activités de bpost. Cette législation conférerait, sous certaines conditions, à l'e-mail recommandé la même valeur légale qu'un courrier recommandé. Une législation opt-in ou toute législation similaire qui serait adoptée au niveau national, régional ou de l'UE, contribuerait à faire baisser de manière significative les volumes de courrier publicitaire et pourrait avoir un effet négatif sur les activités de bpost.

Des changements législatifs pourraient également augmenter les coûts opérationnels de bpost, par exemple en raison de mesures législatives visant à promouvoir l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.



## Risques relatifs aux activités commerciales et à l'environnement de la Société

L'utilisation du courrier a diminué ces dernières années, principalement en raison de l'augmentation du recours aux e-mails et à l'internet, et elle devrait continuer de décliner. Le taux de déclin des volumes de courrier peut aussi être influencé par les initiatives e-gouvernementales ou d'autres mesures introduites par l'État belge, toute autre autorité publique ou toute entreprise privée qui encouragerait la substitution électronique dans le courrier administratif.

Des conditions économiques défavorables ont un impact négatif sur les volumes de courrier et de paquets. En particulier, en période de crise économique, le volume des courriers publicitaires peut subir un impact négatif, étant donné que les clients de bpost réduisent leurs budgets publicitaires ou réorientent leurs dépenses vers des supports autres que le papier. Le volume de paquets peut également subir un impact négatif, en raison de l'effet de la crise économique sur le niveau de l'activité commerciale et du commerce électronique.

Compte tenu de la nature relativement fixe de son prix de base, une baisse du volume de courrier pourrait se traduire par une baisse substantielle des bénéfices, à moins que bpost ne parvienne à réduire ses coûts. Par conséquent, bpost a introduit une série d'initiatives en termes d'amélioration de la productivité afin de réduire ses coûts. Il n'y a toutefois aucune garantie que bpost réalise tous les bénéfices escomptés résultant de telles initiatives.

La stratégie de bpost requiert le développement de nouveaux produits et services afin de partiellement compenser les effets de la baisse des volumes de courrier. Dans l'impossibilité d'introduire de tels produits et services, bpost pourrait rencontrer des difficultés à maintenir ou augmenter son revenu d'exploitation.

bpost banque, le partenaire de bpost, opère sur un marché fortement réglementé. Depuis quelques années, le paysage réglementaire des institutions financières subit de nombreux changements (par exemple, un intérêt accru pour la protection des consommateurs, la lutte contre le blanchiment, ...) et la surveillance prudentielle a augmenté de façon significative (par exemple, quant à la qualité et au niveau du capital, aux liquidités, à la gouvernance d'entreprise, ...). Il est incertain si et dans quelle mesure les régulateurs belges ou européens, ou des tiers, soulèveront des problèmes importants concernant le respect par bpost banque des législations et réglementations en vigueur, ou si des changements législatifs, réglementaires ou judiciaires futurs ou d'autres développements réglementaires auront une incidence négative sur l'activité, la situation financière, le résultat d'exploitation et les perspectives de bpost banque.

bpost banque est soumise à certains risques commerciaux résultant de son statut d'institution financière. Elle peut enregistrer des pertes en ce qui concerne son portefeuille d'investissement. Elle est également exposée au risque du taux d'intérêt et la volatilité des taux d'intérêt peut affecter ses activités. bpost banque peut également se voir imposer une augmentation de capital, en particulier à cause de nouvelles conditions de capitalisation.

## Risques financiers

### Risque de change

L'exposition de bpost aux risques de change est limitée et est principalement liée au risque de conversion. Le risque de change lié à la conversion est le risque affectant les comptes consolidés de bpost provenant des filiales opérant dans une devise autre que l'Euro (devise fonctionnelle de bpost), le dollar américain étant la seconde devise la plus importante. La variation du dollar américain peut impacter les résultats. Au cours de l'année 2015, le cours de change EUR/USD est passé de 1,2160 début janvier à 1,0887 à fin décembre. Au cours de l'année 2014, le cours de change EUR/USD est passé de 1,3184 début janvier à 1,2160 à fin décembre.

L'exposition de bpost aux risques de change est contrôlée, mais n'est pas gérée activement.

### Risque du taux d'intérêt

La société associée de bpost, bpost banque, est, comme toutes les banques, soumise au risque de taux d'intérêt qui a une influence directe sur sa marge.

L'évolution des taux d'intérêt influence également la valorisation du portefeuille d'obligations de bpost banque, ces dernières étant évaluées à la valeur de vente d'un actif. Les changements de valorisation sont reflétés par leur juste valeur via les autres éléments du résultat global. bpost banque étant considérée comme une entité mise en équivalence, 50% de la variation des fonds propres de la bpost banque influencent directement les fonds propres de bpost. Le tableau suivant montre l'impact d'une fluctuation relative du taux d'intérêt de 1% (de 1,0% vers 1,01% par exemple) sur les fonds propres de bpost banque et, par le biais de la mise en équivalence, sur les fonds propres de bpost :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR            | 1%    | - 1% |
|----------------------------|-------|------|
| Fonds propres bpost banque | (0,8) | 0,8  |
| Fonds propres bpost        | (0,4) | 0,4  |

bpost est également exposée directement au risque de taux d'intérêt. L'emprunt contracté auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), avec un montant ouvert de 63,6 millions EUR dont l'amortissement des coûts est prévu en 2022, est soumis à un taux d'intérêt variable (taux Euribor de 3 mois moins 3,7 points de base).

Les résultats financiers de bpost sont aussi influencés par l'évolution des taux d'actualisation utilisés pour déterminer l'obligation liée aux avantages au personnel. Au 31 décembre 2015, une augmentation de 0,5% des taux d'actualisation moyens aurait généré une diminution des charges financières de 18,8 millions EUR. Une diminution de 0,5% des taux d'actualisation moyens aurait augmenté la charge financière de 21,7 millions EUR. Pour plus de détails, voir note 6.25.

### Risque de crédit

bpost est exposée aux risques de crédit dans ses activités opérationnelles, dans le placement de ses liquidités et par le biais de son investissement dans bpost banque.

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015           | 2014         | 2013         |
|---|----------------|--------------|--------------|
| Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance   | 0,0            | 0,0          | 0,0          |
| Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats, désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale | 0,0            | 0,0          | 0,0          |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie   | 615,7          | 562,3        | 448,2        |
| Créances commerciales et autres créances  | 411,2          | 398,3        | 402,4        |
| <b>ACTIFS FINANCIERS : RISQUE DE CRÉDIT</b>   | <b>1.026,9</b> | <b>960,6</b> | <b>850,7</b> |

### Activités opérationnelles

Le risque de crédit ne concerne par définition que la part des activités de bpost qui ne sont pas payées "au comptant". bpost gère de manière active son exposition au risque de crédit en analysant la solvabilité de ses clients. Cela se traduit par un classement crédit et une limite de crédit. Ce classement crédit est mis à jour tous les jours pour tous les clients belges. Pour les clients étrangers, le classement crédit est mis à jour lors du renouvellement du contrat (et ad hoc en cas de changement concernant la solvabilité du client). La limite de crédit est contrôlée quotidiennement.

Les créances commerciales et autres créances ont été examinées afin de déceler les indicateurs de pertes de valeur. Nous indiquons ci-après les évolutions de certaines créances commerciales ayant connu une perte de valeur.

| En millions EUR                   | 2015        | 2014       | 2013       |
|-----------------------------------|-------------|------------|------------|
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>  | <b>6,9</b>  | <b>6,1</b> | <b>6,5</b> |
| Réductions de Valeur: dotation    | 7,8         | 2,6        | 0,7        |
| Réductions de Valeur: utilisation | (1,4)       | (1,3)      | (0,7)      |
| Réductions de Valeur: reprise     | (0,3)       | (0,7)      | (0,3)      |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE</b>             | <b>12,9</b> | <b>6,9</b> | <b>6,1</b> |

Certaines créances commerciales constituent des créances échues à la date du reporting. La balance âgée des actifs financiers correspondant à des arriérés se présente comme suit :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR | 2015         | 2014         | 2013         |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| Non échus       | 330,9        | 316,1        | 297,8        |
| < 60 jours      | 38,0         | 40,8         | 47,5         |
| 60 - 120 jours  | 7,3          | 6,7          | 8,2          |
| > 120 jours     | 6,4          | 5,8          | 2,0          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>382,6</b> | <b>369,3</b> | <b>355,6</b> |

**Placement des liquidités**

En ce qui concerne le placement par bpost de ses liquidités, lesquelles incluent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les placements financiers, l'exposition au risque de crédit résulte d'un manquement de la partie adverse, l'exposition maximale correspondant à la valeur comptable de ces instruments.

Les variations de la juste valeur des passifs financiers (voir annexe 6.24) ne sont pas dues aux variations du risque de crédit. Ceci est présenté dans le tableau ci-dessous :

| En millions EUR   | 2015        | 2014        | 2013        |
|---|-------------|-------------|-------------|
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>           | <b>75,6</b> | <b>86,9</b> | <b>93,8</b> |
| Changements attribuables aux variations liées au risque de crédit | 0,0         | 0,0         | 0,0         |
| Remboursement d'emprunts  | (9,1)       | (10,4)      | (9,1)       |
| Autres changements  | (0,7)       | (0,9)       | 2,2         |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>                      | <b>65,8</b> | <b>75,6</b> | <b>86,9</b> |

**bpost banque**

bpost banque investit les fonds déposés par ses clients. La banque a adopté une politique stricte de placement qui préconise une répartition des investissements entre obligations d'État belge, autres bons d'État et, obligations émises par des sociétés financières et commerciales ainsi que des prêts octroyés en Belgique. En outre, des limites maximales de concentration par émetteur, par secteur, par catégorie, par pays et par monnaie ont été créées et sont constamment surveillées.

**Risque de liquidité**

Le risque de liquidité courante de bpost est limité de par le niveau élevé de liquidités de caisse et le fait qu'une partie significative de ses revenus est payée par ses clients avant la prestation de service-même.

Les échéances des passifs financiers de la période reporting précédente sont résumées ci-dessous :

| En millions EUR                      | COURANT<br>moins d'1 an | NON-COURANT<br>entre 1 et 5 ans | NON-COURANT<br>plus de 5 ans |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| <b>31 DÉCEMBRE 2014</b>              |                         |                                 |                              |
| Dettes de location-financement       | 0,9                     | 1,9                             | 0,0                          |
| Dettes commerciales et autres dettes | 782,6                   | 79,8                            | 0,0                          |
| Emprunts bancaires                   | 9,1                     | 36,4                            | 27,3                         |

Au 31 décembre 2015, les passifs financiers qui présentent des échéances contractuelles sont résumés ci-dessous :

| En millions EUR                      | COURANT<br>moins d'1 an | NON-COURANT<br>entre 1 et 5 ans | NON-COURANT<br>plus de 5 ans |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| <b>31 DÉCEMBRE 2015</b>              |                         |                                 |                              |
| Dettes de location-financement       | 0,5                     | 1,6                             | 0,0                          |
| Dettes commerciales et autres dettes | 838,3                   | 61,7                            | 0,0                          |
| Emprunts bancaires                   | 9,1                     | 36,4                            | 18,2                         |

Les échéances contractuelles ci-dessus sont basées sur les paiements contractuels non escomptés qui peuvent être différents des valeurs nettes comptables constatées à la clôture du bilan.

## Politiques et procédures de gestion du capital

bpost contrôle son capital sur base d'un ratio comparant la valeur nette comptable des fonds propres et de la dette nette.

Les éléments composant les fonds propres utilisés pour ce ratio sont les mêmes que ceux repris dans le tableau de réconciliation des fonds propres. La dette nette est composée des emprunts diminués des placements, de la Trésorerie et des équivalents de Trésorerie. Le ratio est calculé de la manière suivante [Dette nette / Capital].

A l'heure actuelle, bpost n'a pas procédé à l'établissement de limites supérieures et inférieures pour ce ratio, étant donnée l'absence d'emprunt significatif (à l'exception de l'emprunt de la BEI). Les objectifs principaux de la gestion du capital ont pour but d'assurer la continuité de bpost et de fournir un rendement satisfaisant aux actionnaires.

Le tableau suivant détaille les éléments de calcul de ce ratio.

### Au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015           | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| <b>Capital</b>   |                |                |                |
| Capital souscrit / Capital autorisé                    | 364,0          | 364,0          | 364,0          |
| Autres réserves  | 230,9          | 229,4          | 111,0          |
| Ecart de conversion                                    | 0,6            | 0,6            | (0,0)          |
| Bénéfices reportés                                     | 99,3           | 87,5           | 101,9          |
| Intérêts minoritaires                                  | (0,0)          | 0,0            | (0,0)          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>694,8</b>   | <b>681,4</b>   | <b>576,9</b>   |
| <b>Dette nette / trésorerie nette</b>                  |                |                |                |
| Prêts et emprunts bancaires générant des intérêts      | 66,0           | 76,0           | 87,1           |
| Prêts et emprunts bancaires ne générant pas d'intérêts | 0,1            | 0,1            | 0,4            |
| - Trésorerie et équivalents de trésorerie              | (615,7)        | (562,3)        | (448,2)        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>(549,5)</b> | <b>(486,2)</b> | <b>(360,7)</b> |
| <b>RATIO DETTE NETTE / CAPITAL</b>                     | <b>(0,8)</b>   | <b>(0,7)</b>   | <b>(0,6)</b>   |

## 6.6 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

### Contrepartie additionnelle Landmark

Durant le deuxième trimestre de 2015, bpost SA a payé un montant de 7,6 millions USD (7,0 millions EUR) en exécution de l'accord de contrepartie conditionnelle et relatif à la performance de Landmark en 2014. La juste valeur de la contrepartie conditionnelle était comptabilisée en tant que passif financier. Le paiement n'a eu aucun impact sur le goodwill calculé initialement.

### Contrepartie additionnelle Gout International BV et BEurope Consultancy BV

La convention d'acquisition et de vente entre les 2 entités acquises et Landmark Global Inc., une filiale détenue à 51% par bpost SA, incluait un accord de contrepartie conditionnelle et prévoyait trois montants supplémentaires possibles sur le prix d'acquisition basé sur l'EBITDA réalisé respectivement en 2014, 2015 et 2016. En fonction du plan d'affaires des deux entités acquises, la juste valeur de la contrepartie conditionnelle a été comptabilisée pour un montant de 2,1 millions EUR comme passif financier.

En mai 2015, toutes les parties ont convenu dans un accord modifié que la contrepartie additionnelle serait remplacée par un montant unique et forfaitaire de 4,0 millions EUR. Conformément aux normes comptables, comme le montant de la contrepartie conditionnelle a changé suite à un événement survenant après l'acquisition, l'augmentation de la juste valeur est reconnu comme perte pour un montant de 2,0 millions EUR. Le paiement n'a eu aucun impact sur le goodwill calculé initialement.

## Acquisitions au cours des douze mois clôturés au 31 décembre 2015

Le 8 mai 2015, bpost SA et CityDepot ont décidé de joindre leurs forces afin de prendre une position dominante sur le marché de la distribution urbaine et de déployer leur offre de services aux autres parties du pays. Ensemble, ils ont formé une nouvelle entité : CityDepot SA. bpost a acquis 48% des actions de la nouvelle société et augmentera sa participation dans les années à venir. Le contrôle est supposé exister étant donné que bpost détient 50% plus une voix des droits de vote. Par conséquent, CityDepot SA est consolidée suivant la méthode d'intégration globale depuis le 8 mai 2015.

En vue d'anticiper les exigences en capital nécessaires à la réalisation du plan d'entreprise convenu, CityDepot SA a procédé à une augmentation du capital pour un montant de 1,0 million EUR, en vertu de quoi bpost a contribué pour 1,0 million EUR en liquidités (à la suite de l'augmentation du capital, la participation de bpost dans CityDepot est de 48%), conformément à la convention d'actionnaires.

En outre, la convention englobe un accord de contrepartie conditionnelle relatif à l'achat des parts restantes de CityDepot SA, en quatre tranches de 10% chacune, en mai 2016, 2017, 2018 et 2019 et une tranche de 12% en mai 2020 et prévoit cinq montants supplémentaires possibles sur le prix d'acquisition. Le montant de chaque contrepartie conditionnelle potentielle sera basé sur les EBITDA réalisés respectivement en juin des années 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020. En fonction du plan d'affaires, la juste valeur de la contrepartie conditionnelle a été comptabilisée pour un montant de 5,1 millions EUR comme passif financier. Le goodwill calculé s'élève à 1,8 millions EUR et la différence est enregistrée comme diminution des fonds propres (3,3 millions EUR). Le goodwill dérive des synergies attendues de la combinaison des activités de bpost et de ses filiales.

Le goodwill calculé, après ajustement de prix, est présenté ci-dessous :

### Valeur comptable dans l'entité acquise

|  | En millions EUR |
|--|-----------------|
| Actifs courants                        | 0,0             |
| Actifs non-courants                    | 0,0             |
| Passifs courants                       | 0,0             |
| Passifs non-courants                   | 0,0             |
| <b>ACTIFS NETS</b>                     | <b>0,0</b>      |
| Intérêts minoritaires                  | 3,3             |
| Diminution des fonds propres           | 1,8             |
| Ecarts d'acquisition positif           |                 |
| <b>CONTREPARTIE D'ACHAT TRANSFÉRÉE</b> | <b>5,1</b>      |
| dont :                                 |                 |
| - Montant payé                         | 0,0             |
| - Contrepartie conditionnelle          | 5,1             |

### Analyse des flux de trésorerie sur l'acquisition

|                                   | En millions EUR |
|-----------------------------------|-----------------|
| Trésorerie acquise de la filiale  | 0,0             |
| Montant payé                      | (0,0)           |
| <b>SORTIE NETTE DE TRÉSORERIE</b> | <b>0,0</b>      |

Le 17 novembre 2015, bpost SA a acquis 100% des actions de Success Partners Europe Sp z o.o. (entre-temps renommée Landmark Global (PL) Sp z o.o.), une entreprise polonaise établie à Varsovie.

Landmark Global (PL) Sp z o.o. est spécialisée dans la logistique et la distribution pour l'Europe, elle prépare et distribue des produits partout en Europe de l'Ouest, centrale et de l'Est, pour le compte de sociétés de vente directe.

Conformément à la convention d'acquisition et en incluant un ajustement du prix d'achat à concurrence de 0,2 million EUR, calculé sur base des comptes clôturés, bpost SA a payé un montant de 3,5 millions EUR. De plus, la convention inclut un accord de contrepartie conditionnelle et prévoit une rémunération supplémentaire basée sur l'EBITDA atteint en 2015. Selon les dernières prévisions revues, la juste valeur de la contrepartie conditionnelle a été constatée pour un montant de 0,2 million EUR comme passif financier.

Le goodwill consolidé, après ajustement de prix, est le suivant :

#### Valeur comptable dans l'entité acquise

|   | En millions EUR |
|---|-----------------|
| Actifs courants                                     | 1,6             |
| Actifs non-courants                                 | 0,3             |
| Passifs courants                                    | 0,5             |
| Passifs non-courants                                | 0,2             |
| <b>ACTIFS NETS</b>                                  | <b>1,2</b>      |
| Juste valeur des actifs acquis soit 100% actifs net | 1,2             |
| Ecart d'acquisition positif                         | 2,5             |
| <b>CONTREPARTIE D'ACHAT TRANSFÉRÉE</b>              | <b>3,7</b>      |
| dont :  |                 |
| - Montant payé                                      | 3,5             |
| - Contrepartie conditionnelle                       | 0,2             |

#### Analyse des flux de trésorerie sur l'acquisition

|                                   | En millions EUR |
|-----------------------------------|-----------------|
| Trésorerie acquise de la filiale  | 0,8             |
| Montant payé                      | (3,5)           |
| <b>SORTIE NETTE DE TRÉSORERIE</b> | <b>(2,7)</b>    |

Le goodwill dérive des synergies attendues de la combinaison des activités de bpost et de ses filiales.

## 6.7 INFORMATION SECTORIELLE

Les activités de bpost sont réparties en entités opérationnelles, des entités de service et des corporate units.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, les activités de bpost sont exercées à travers deux entités opérationnelles : Mail & Retail Solutions et Parcels & International.

L'entité Mail & Retail Solutions (MRS) fournit des solutions d'une part aux clients importants, privés et publics, travailleurs indépendants et petites et moyennes entreprises, et, d'autre part, aux clients résidentiels, ainsi qu'aux clients utilisant des canaux de marché de masse tels que les bureaux de poste, les « Points Poste » ou le e-shop de bpost pour acheter des produits postaux. bpost propose également des produits bancaires et d'assurance sous le contrat d'agence avec bpost banque et AG Insurance, et offre à ses clients une gamme de produits de paiement.

L'entité Parcels & International (P&I) est spécialisée dans la livraison de colis et de courrier international, ainsi que dans les solutions logistiques de e-commerce (gestion de l'exécution, de la manutention, des livraisons et des retours).

bpost fournit des produits et services dans les lignes de produits suivantes : (i) le courrier transactionnel, (ii) le courrier publicitaire, (iii) la presse, (iv) les colis domestiques, (v) les colis internationaux, (vi) des services de distribution et de livraison express (vii) les services à valeur ajoutée, (viii) le courrier international, (ix) les produits financiers et bancaires, et (x) les autres produits et services. Le chiffre d'affaires des lignes de produits de courrier transactionnels, de courrier publicitaire, de la presse, et des services à valeur ajoutée sont inclus dans l'activité MRS, tandis que le chiffre d'affaires du courrier international est inclus dans l'activité Parcels & International. Le chiffre d'affaires provenant des colis vendus à travers le réseau de détail, principalement les colis C2X, sont inclus dans l'entité MRS, le restant du chiffre d'affaires des colis étant comptabilisé dans l'entité Parcels & International. Le reste du chiffre d'affaires est réparti entre les entités MRS et Parcels & International.

bpost a mis en place des « entités de service » qui soutiennent son activité, dont les coûts sont refacturés aux entités opérationnelles et corporate units par un mécanisme d'allocation des coûts. Les entités de service comprennent l'entité MSO, l'entité IOPS, les entités ICT & Service Operations et Human Resources & Organization (HR&O). L'entité de service MSO est responsable de la collecte, du tri et de la distribution du courrier et des colis en Belgique. L'entité de service IOPS comprend les activités de l'European Mail Center, situé à l'aéroport de Bruxelles et qui sert de plaque tournante pour le courrier et les colis internationaux.

Les Corporate units de bpost incluent les départements de Finance, Legal, l'Audit Interne et certains coûts liés aux provisions et dettes en lien avec les avantages du personnel. Les coûts des corporate units ne sont pas refacturés aux autres entités et sont rapportés sous la catégorie « Corporate ».

Les deux entités opérationnelles sont également considérées comme secteurs opérationnels dans le cadre du reporting financier. Le total des revenus d'exploitation au niveau de ces deux secteurs opérationnels capture les ventes externes aux tiers. La somme des revenus d'exploitation de ces deux secteurs opérationnels, avec le revenu d'exploitation de la catégorie de réconciliation « Corporate », réconcilie le total des revenus d'exploitation de bpost. bpost détermine le résultat de ses activités (EBIT) pour chaque secteur.

Les secteurs opérationnels constituent le niveau le plus bas pour lesquels la performance est évaluée par le principal décideur opérationnel, comme défini par IFRS 8.22. Le principal décideur opérationnel est le Conseil d'Administration.

Suite à une correction de l'allocation des ventes au comptant (timbres et machines à affranchir) vers les produits au 1<sup>er</sup> janvier 2015, certains revenus sont transférés des Domestic Parcels vers le Transactional Mail. Compte tenu de ces changements, les chiffres de 2014 au niveau des lignes de produits ont été rendus comparables afin de refléter ces modifications. Ces chiffres comparables figurent sous l'intitulé « comparable ». Les écarts mentionnés ci-après comparent les chiffres de 2015 avec les chiffres comparables de 2014.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des revenus par secteur opérationnel pour les exercices clôturés aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013 :

### Au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015           | 2014<br>comparable | 2013           |
|--|----------------|--------------------|----------------|
| MRS  | 1.903,3        | 1.972,1            | 2.006,3        |
| P&I  | 490,6          | 470,6              | 411,4          |
| <b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION POUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS</b> | <b>2.393,9</b> | <b>2.442,7</b>     | <b>2.417,7</b> |
| Corporate (catégorie de réconciliation)                              | 39,8           | 21,9               | 25,5           |
| <b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>                                 | <b>2.433,7</b> | <b>2.464,7</b>     | <b>2.443,2</b> |

Les revenus attribuables au secteur opérationnel MRS ont diminué de 68,8 millions EUR en 2015, principalement suite à un déclin des volumes sous-jacent du Domestic Mail (-5,0% si l'on exclut l'impact des élections) et à une plus faible compensation pour les SIEG. Cette diminution a été partiellement compensée par une amélioration du prix et du mix du Domestic Mail et davantage de revenus dans les Value Added Services.

L'augmentation des revenus du secteur opérationnel P&I en 2015 s'élève à 20,0 millions EUR et est principalement due à la croissance solide des activités de paquets (International Parcels et Domestic Parcels), partiellement contrebalancée par la diminution de l'International Mail, principalement suite à la cessation d'activités d'International Mail à très faible marge, afin d'améliorer la rentabilité.

Les revenus inter-sectoriels sont immatériels. Il n'y a pas de produit d'exploitation interne.

À l'exception de la rémunération reçue pour fournir les services décrits dans le Contrat de Gestion (voir note 6.8), aucun client extérieur ne représente plus de 10% du total des revenus d'exploitation de bpost.

Le tableau suivant présente les revenus des clients externes alloués à la Belgique et aux pays étrangers, compris dans le total des produits d'exploitation de bpost. L'allocation des revenus entre les clients externes est effectuée selon leur localisation géographique.

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                      | 2015           | 2014<br>comparable | 2013           |
|--------------------------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Belgique                             | 2.102,8        | 2.131,1            | 2.196,5        |
| Reste du Monde                       | 330,9          | 333,6              | 246,7          |
| <b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b> | <b>2.433,7</b> | <b>2.464,7</b>     | <b>2.443,2</b> |

Le tableau suivant présente l'EBIT des secteurs opérationnels de bpost pour les exercices clôturés les 31 décembre 2015, 2014 et 2013 :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                         | 2015         | 2014<br>comparable | 2013         |
|---|--------------|--------------------|--------------|
| MRS                                     | 458,3        | 513,6              | 483,0        |
| P&I                                     | 47,2         | 12,2               | 4,7          |
| <b>EBIT DES SECTEURS</b>                | <b>505,5</b> | <b>525,8</b>       | <b>487,7</b> |
| Corporate (catégorie de réconciliation) | (39,5)       | (45,7)             | (37,0)       |
| <b>EBIT</b>                             | <b>466,1</b> | <b>480,1</b>       | <b>450,7</b> |

L'EBIT du secteur opérationnel MRS a diminué de 55,3 millions EUR en 2015. La diminution provient majoritairement de la provision relative au plan social Alpha. Par ailleurs, la baisse des volumes et les coûts liés à certains projets ont été en partie compensés par les augmentations de prix, améliorations de la productivité et autres réductions de coûts.

L'EBIT attribuable au secteur opérationnel P&I a augmenté de 35,0 millions EUR comparé à 2014, pour atteindre 47,2 millions EUR, principalement grâce à l'augmentation des revenus, combinée à l'impact négatif, l'année dernière, des coûts de restructuration, des provisions plus élevées (entre autres une provision constituée pour couvrir un litige avec un autre opérateur postal) et aux coûts de démarrage du projet Shop & Deliver (« Combo »). Cette augmentation est contrebalancée par la plus faible contribution des activités de vente en gros dans l'EBIT attribuable à ce secteur, le montant moins élevé de règlements favorables avec les opérateurs étrangers pour les frais terminaux d'années antérieures et l'impact de la provision relative au plan social Alpha.

L'EBIT attribuable à la catégorie de réconciliation « Corporate » s'est amélioré de 6,2 millions EUR, principalement suite à la vente d'un immeuble important en 2015, ayant généré 26,1 millions EUR dans les produits de cession d'immobilisations corporelles, et qui a été considérée comme non-récurrente.



Le tableau suivant présente l'EAT des secteurs opérationnels de bpost pour les exercices clôturés les 31 décembre 2015, 2014 et 2013 :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                         | 2015         | 2014<br>comparable | 2013         |
|---|--------------|--------------------|--------------|
| MRS                                     | 458,3        | 513,6              | 483,0        |
| P&I                                     | 47,2         | 12,2               | 4,7          |
| <b>TOTAL EAT DES SECTEURS</b>           | <b>505,5</b> | <b>525,8</b>       | <b>487,7</b> |
| Corporate (catégorie de réconciliation) | (196,3)      | (230,3)            | (199,8)      |
| <b>EAT</b>                              | <b>309,3</b> | <b>295,5</b>       | <b>287,9</b> |

Le tableau ci-dessous donne des informations détaillées sur la catégorie de réconciliation « Corporate » pour les exercices clôturés les 31 décembre 2015, 2014 et 2013 :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015           | 2014<br>comparable | 2013           |
|--|----------------|--------------------|----------------|
| <b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>                                   | <b>39,8</b>    | <b>21,9</b>        | <b>25,5</b>    |
| Départements centraux (Finance, Legal, Internal Audit, CEO, ...) | (72,2)         | (67,4)             | (65,6)         |
| Autres éléments de réconciliation                                | (7,1)          | (0,2)              | 3,2            |
| <b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>                                    | <b>(79,3)</b>  | <b>(67,6)</b>      | <b>(62,5)</b>  |
| <b>EBIT CORPORATE (CATÉGORIE DE RÉCONCILIATION)</b>              | <b>(39,5)</b>  | <b>(45,7)</b>      | <b>(37,0)</b>  |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées            | 10,2           | 11,2               | 14,0           |
| Résultats financiers   | (5,6)          | (37,2)             | (7,9)          |
| Impôts sur le résultat   | (161,4)        | (158,6)            | (168,9)        |
| <b>EAT CORPORATE (CATÉGORIE DE RÉCONCILIATION)</b>               | <b>(196,3)</b> | <b>(230,3)</b>     | <b>(199,8)</b> |

Les revenus financiers, les charges financières, la quote-part dans le résultat des entreprises associées et les charges d'impôt sur le résultat sont tous compris dans la catégorie de réconciliation « Corporate ».

Les actifs et passifs ne sont pas rapportés par secteur opérationnel dans la société.

## 6.8 CHIFFRE D'AFFAIRES

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                                    | 2015           | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires excluant les rémunérations SIEG | 2.105,6        | 2.137,4        | 2.099,3        |
| Rémunération SIEG                                  | 287,8          | 304,4          | 303,7          |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>2.393,4</b> | <b>2.441,7</b> | <b>2.403,0</b> |

## 6.9 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

Au 31 décembre

| En millions EUR                                       | 2015        | 2014        | 2013        |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Produit de cessions d'immobilisations corporelles     | 33,4        | 15,5        | 17,8        |
| Produit de cessions d'activité                        | 0,0         | 0,0         | 14,6        |
| Avantage de toute nature                              | 0,2         | 0,3         | 0,3         |
| Revenus locatifs découlant des immeubles de placement | 0,8         | 1,0         | 0,9         |
| Autres revenus locatifs                               | 0,5         | 1,8         | 1,9         |
| Revenus de tiers                                      | 1,8         | 2,3         | 3,0         |
| Autres  | 3,7         | 2,0         | 1,8         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>40,3</b> | <b>22,9</b> | <b>40,2</b> |

Les produits de cession d'immobilisations corporelles relèvent essentiellement de la vente d'immeubles. L'augmentation de 17,9 millions EUR par rapport à l'année passée s'explique principalement par la vente d'un immeuble important fin 2015.

La récupération de coûts de tiers provient des recettes réalisées dans les restaurants d'entreprise.

Les autres sources des revenus d'exploitation sont principalement les remboursements par des tiers de dommages subis par bpost et ses filiales.

## 6.10 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Au 31 décembre

| En millions EUR                                     | 2015        | 2014        | 2013        |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Provision liée à la surcompensation des SIEGs       | 0,0         | 0,0         | (1,8)       |
| Autres provisions                                   | 1,4         | 2,6         | 11,4        |
| Taxes locales, précompte immobilier et autres taxes | 13,6        | 11,5        | 9,3         |
| Réduction de valeur sur créances commerciales       | 0,1         | 2,3         | 0,7         |
| Amendes   | 0,1         | 0,1         | 0,2         |
| Autres provisions                                   | 5,2         | 4,7         | 2,7         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>20,5</b> | <b>21,3</b> | <b>22,5</b> |

Les autres charges d'exploitation ont diminué de 0,7 million EUR par rapport à l'année précédente, ce qui représente une diminution de 3,4%.

Les provisions ont chuté de 1,2 millions EUR, pour plus de détails concernant l'évolution des provisions, voir la note 6.27.

Les taxes locales, précomptes immobiliers et autres taxes ont augmenté, essentiellement en raison de la diminution de la TVA récupérable (1,2 millions EUR): le pourcentage de TVA récupérable a augmenté pour passer de 13% à 14% en 2015, tandis qu'il était passé de 11% à 13% en 2014.

## 6.11 FRAIS DE PERSONNEL

Au 31 décembre

| En millions EUR                                      | 2015           | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Rémunérations  | 900,0          | 962,6          | 982,0          |
| Plan social - Project Alpha                          | 54,5           | 0,0            | 0,0            |
| Cotisations de sécurité sociale                      | 199,3          | 207,5          | 216,5          |
| Plans à prestations définies et cotisations définies | 25,2           | 17,4           | 16,1           |
| Autres frais de personnel                            | 6,8            | 12,4           | 15,1           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.185,8</b> | <b>1.199,9</b> | <b>1.229,7</b> |

Au 31 décembre 2015, l'effectif de bpost s'élevait à 26.381 (2014: 27.479) et se composait comme suit:

- ▶ personnel statutaire: 12.302 (2014: 13.618);
- ▶ personnel contractuel: 14.079 (2014: 13.861).

Le nombre moyen d'ETP (équivalents temps plein) pour 2015 est de 23.847 (2014: 24.631).

## 6.12 REVENUS FINANCIERS ET CHARGES FINANCIÈRES

Les mouvements suivants ont été repris dans le compte de résultats pour les années:

Au 31 décembre

| En millions EUR               | 2015         | 2014          | 2013         |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|
| Revenus financiers            | 5,3          | 5,5           | 3,6          |
| Charges financières           | (10,9)       | (42,7)        | (11,4)       |
| <b>RÉSULTAT FINANCIER NET</b> | <b>(5,6)</b> | <b>(37,2)</b> | <b>(7,8)</b> |

### Revenus financiers

Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015       | 2014       | 2013       |
|---|------------|------------|------------|
| Intérêts provenant des actifs financiers reconnus à leur juste valeur par le biais du compte de résultats, désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale | 0,0        | 0,0        | 0,1        |
| Intérêts provenant des actifs financiers détenus jusqu'à échéance   | 0,1        | 0,3        | 0,3        |
| Intérêts perçus sur dépôts bancaires à court terme  | 0,6        | 0,7        | 0,6        |
| Intérêts perçus sur comptes courants  | 0,2        | 0,3        | 0,1        |
| Gains issus de différence de change   | 3,5        | 3,5        | 2,2        |
| Autres revenus financiers   | 0,9        | 0,7        | 0,3        |
| <b>REVENUS FINANCIERS</b>   | <b>5,3</b> | <b>5,5</b> | <b>3,6</b> |

## Charges financières

Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015        | 2014        | 2013        |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Charges financières sur avantages liés au personnel (IAS19) | (0,6)       | 38,8        | 5,4         |
| Intérêts d'emprunts   | 0,2         | 0,4         | 0,4         |
| Pertes issues de différences de change                      | 7,8         | 1,8         | 3,7         |
| Moins-value sur actifs financiers                           | 0,2         | (0,1)       | (0,0)       |
| Autres charges financières                                  | 3,2         | 2,0         | 1,9         |
| <b>CHARGES FINANCIÈRES</b>                                  | <b>10,9</b> | <b>42,7</b> | <b>11,4</b> |

## 6.13 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT / IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts sur le résultat repris dans le compte de résultats peuvent être détaillés comme suit :

Au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015           | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| <b>LES CHARGES FISCALES COMPRENNENT :</b>                                    |                |                |                |
| Charges fiscales courantes   | (153,6)        | (158,0)        | (171,3)        |
| Ajustements relatifs aux charges fiscales courantes des exercices précédents | 2,5            | 1,8            | 6,6            |
| Impôts différés à l'évolution des différences temporaires                    | (10,2)         | (2,5)          | (4,2)          |
| <b>TOTAL DES IMPÔTS</b>  | <b>(161,4)</b> | <b>(158,6)</b> | <b>(168,9)</b> |

La réconciliation du taux d'imposition effectif avec le taux nominal de l'impôt global et pondéré peut se résumer comme suit :

| En millions EUR  | 2015         | 2014         | 2013         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>CHARGES FISCALES RÉSULTANT DE L'APPLICATION DU TAUX D'IMPOSITION STATUTAIRE</b> | <b>160,0</b> | <b>154,4</b> | <b>155,3</b> |
| Bénéfice net avant impôt   | 470,6        | 454,1        | 456,8        |
| Taux d'imposition statutaire   | 33,99%       | 33,99%       | 33,99%       |

### Reconciliation des éléments entre taux d'imposition statutaire et taux d'imposition effectif

|  |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Impact fiscal des dépenses non admises   | 7,0          | 6,7          | 7,3          |
| Déduction des intérêts notionnels  | (0,9)        | (1,1)        | (1,6)        |
| Impact d'impôts relatifs aux exercices précédents  | (2,7)        | 1,7          | (5,9)        |
| Impact fiscal des utilisations des pertes fiscales par les filiales                          | (4,3)        | (2,9)        | (7,3)        |
| Filiales en situation de perte   | 3,6          | 1,0          | 5,6          |
| bpost banque (société mise en équivalence)   | (3,5)        | (3,8)        | (4,8)        |
| Ajustements intra-compagnies   | 0,0          | 0,0          | (0,1)        |
| <b>Autres :</b>  |              |              |              |
| Effet taxe de la distribution du dividende exceptionnel sur les réserves immunisées          | 0,0          | 0,0          | 17,6         |
| Autres différences   | 2,1          | 2,7          | 2,8          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>161,4</b> | <b>158,6</b> | <b>168,9</b> |
| Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition effectif (exercice courant) | (161,4)      | (158,6)      | (168,9)      |
| Bénéfice net avant impôt   | 470,6        | 454,1        | 456,8        |
| Taux d'imposition effectif   | 34,3%        | 34,9%        | 37,0%        |

Le 25 mars 2013, une Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires a approuvé une réduction des réserves légales d'un montant de 21,3 millions EUR, via un transfert aux réserves disponibles. Suite à ce transfert, et conformément à la législation fiscale, bpost a provisionné un impôt sur le résultat additionnel à payer de 7,3 millions EUR.

Le 7 juin 2013, l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires a approuvé un dividende exceptionnel de 53,5 millions EUR. Le paiement de ce dividende exceptionnel, effectif le 7 juin 2013, a débouché, conformément à la législation fiscale en vigueur, sur la reconnaissance d'une charge fiscale additionnelle de 10,3 millions EUR, les 30,3 millions EUR de réserves autrefois immunisées étant distribuées.

Au 31 décembre 2015, bpost a reconnu un actif net d'impôts différés s'élevant à 47,2 millions EUR. Cet actif net d'impôts différés se décompose de la manière suivante:

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                              | 2015        | 2014        | 2013        |
|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>Impôts différés des actifs</b>            |             |             |             |
| Avantage au personnel                        | 49,1        | 61,5        | 54,3        |
| Provisions                                   | 13,5        | 14,8        | 14,7        |
| Autres                                       | 22,0        | 22,7        | 26,6        |
| <b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS DES ACTIFS</b>  | <b>84,7</b> | <b>99,1</b> | <b>95,5</b> |
| <b>Impôts différés des passifs</b>           |             |             |             |
| Immobilisations corporelles                  | 30,6        | 32,8        | 32,5        |
| Immobilisations incorporelles                | 6,7         | 5,2         | 4,6         |
| Autres                                       | 0,2         | 0,1         | 0,1         |
| <b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS DES PASSIFS</b> | <b>37,5</b> | <b>38,1</b> | <b>37,3</b> |
| <b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS D'ACTIFS</b>         | <b>47,2</b> | <b>61,0</b> | <b>58,3</b> |

Aucun impôt différé n'est reconnu sur les différences temporaires résultant des investissements dans les filiales, parce que bpost a le contrôle sur les utilisations des différences temporelles et qu'il est probable qu'elles ne pourront être annulées dans un futur prévisible.

## 6.14 RÉSULTAT PAR ACTION

Conformément à IAS 33, le résultat de base par action est calculé en divisant le bénéfice net de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'année.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère (après ajustement des effets au titre des actions ordinaires potentielles dilutives) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'année, majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui seraient émises lors de la conversion en actions ordinaires de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives.

Dans le cas de bpost, aucun effet de dilution n'affecte le bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère ni le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires.

Le tableau ci-dessous reflète le résultat et les données par action utilisées dans le calcul du résultat par action de base et dilué, en fonction du nombre d'actions en circulation après fractionnement :

### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015  | 2014  | 2013  |
|---|-------|-------|-------|
| Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère pour le revenu par action de base | 307,0 | 293,6 | 285,4 |
| Ajustements pour les effets de dilution   |       |       |       |
| Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère, ajusté des effets de dilution    | 307,0 | 293,6 | 285,4 |
| <b>EN MILLION D' ACTIONS</b>  |       |       |       |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires entrant en compte pour le revenu par action de base             | 200,0 | 200,0 | 200,0 |
| Effet de dilution   |       |       |       |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ajusté pour les effets de dilution                              | 200,0 | 200,0 | 200,0 |
| <b>EN EUR</b>   |       |       |       |
| Résultat par action   |       |       |       |
| De base, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère                   | 1,54  | 1,47  | 1,43  |
| Dilué, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère                     | 1,54  | 1,47  | 1,43  |

## 6.15 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

| En millions EUR  | Terrains et constructions | Installations et équipements | Fourniture et véhicules | Mobilier et agencements | Autres immobilisations corporelles | Total          |
|--|---------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------|
| <b>COÛT D'ACQUISITION</b>  |                           |                              |                         |                         |                                    |                |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013                                      | 874,1                     | 260,0                        | 211,5                   | 65,9                    | 36,4                               | 1.447,9        |
| Acquisitions   | 7,3                       | 8,4                          | 14,4                    | 27,2                    | 3,4                                | 60,8           |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises                               | 0,0                       | 0,0                          | 0,0                     | 0,0                     | 0,0                                | 0,0            |
| Cessions   | 0,0                       | (4,7)                        | (6,3)                   | (4,3)                   | 0,0                                | (15,3)         |
| Actifs classifiés comme destinés à la vente ou comme immeuble de placement | (13,0)                    | 0,0                          | 0,0                     | (10,3)                  | 0,0                                | (23,3)         |
| Autres mouvements  | (3,6)                     | 18,3                         | 0,3                     | 3,5                     | (19,0)                             | (0,4)          |
| <b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2013</b>   | <b>864,8</b>              | <b>282,0</b>                 | <b>219,9</b>            | <b>82,0</b>             | <b>20,9</b>                        | <b>1.469,6</b> |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014                                      | 864,8                     | 282,0                        | 219,9                   | 82,0                    | 20,9                               | 1.469,6        |
| Acquisitions   | 0,6                       | 5,6                          | 9,2                     | 16,7                    | 45,4                               | 77,6           |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises                               | 0,0                       | 0,3                          | 0,1                     | 0,0                     | 0,0                                | 0,4            |
| Cessions   | 0,0                       | (1,2)                        | (6,1)                   | (0,9)                   | 0,8                                | (7,4)          |
| Actifs classifiés comme destinés à la vente ou comme immeuble de placement | (23,2)                    | 0,0                          | 0,0                     | (6,0)                   | 0,0                                | (29,2)         |
| Écarts de conversion   | 0,0                       | 0,0                          | 0,2                     | 0,0                     | 0,0                                | 0,3            |
| Autres mouvements  | 19,2                      | 7,3                          | (0,2)                   | 3,3                     | (31,7)                             | (2,1)          |
| <b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2014</b>   | <b>861,7</b>              | <b>293,9</b>                 | <b>223,1</b>            | <b>95,1</b>             | <b>35,5</b>                        | <b>1.509,3</b> |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015                                      | 861,7                     | 293,9                        | 223,1                   | 95,1                    | 35,5                               | 1.509,3        |
| Acquisitions   | 2,1                       | 5,9                          | 11,8                    | 20,1                    | 27,1                               | 67,0           |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises                               | 0,0                       | 0,2                          | (0,0)                   | (0,0)                   | 0,0                                | 0,2            |
| Cessions   | 0,0                       | (0,3)                        | (4,7)                   | (5,2)                   | (0,0)                              | (10,2)         |
| Actifs classifiés comme destinés à la vente ou comme immeuble de placement | (31,1)                    | 0,0                          | 0,0                     | (1,2)                   | 0,0                                | (32,3)         |
| Écarts de conversion   | 0,0                       | 0,0                          | 0,2                     | 0,1                     | 0,0                                | 0,3            |
| Autres mouvements  | 21,1                      | 25,1                         | (0,1)                   | 1,0                     | (47,2)                             | (0,1)          |
| <b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2015</b>   | <b>853,8</b>              | <b>324,7</b>                 | <b>230,3</b>            | <b>109,9</b>            | <b>15,4</b>                        | <b>1.534,1</b> |
| <b>RÉÉVALUATION</b>  |                           |                              |                         |                         |                                    |                |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013                                      | -                         | -                            | -                       | -                       | 7,4                                | 7,4            |
| <b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2013</b>   | <b>-</b>                  | <b>-</b>                     | <b>-</b>                | <b>-</b>                | <b>7,4</b>                         | <b>7,4</b>     |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014                                      | -                         | -                            | -                       | -                       | 7,4                                | 7,4            |
| <b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2014</b>   | <b>-</b>                  | <b>-</b>                     | <b>-</b>                | <b>-</b>                | <b>7,4</b>                         | <b>7,4</b>     |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015                                      | -                         | -                            | -                       | -                       | 7,4                                | 7,4            |
| <b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2015</b>   | <b>-</b>                  | <b>-</b>                     | <b>-</b>                | <b>-</b>                | <b>7,4</b>                         | <b>7,4</b>     |

| En millions EUR  | Terrains et constructions | Installations et équipements | Fourniture et véhicules | Mobilier et agencements | Autres immobilisations corporelles | Total          |
|--|---------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------|
| <b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR</b>                              |                           |                              |                         |                         |                                    |                |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013                                      | (440,5)                   | (205,2)                      | (167,0)                 | (50,4)                  | (3,7)                              | (866,7)        |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises                               | 0,0                       | 0,0                          | 0,0                     | 0,0                     | 0,0                                | 0,0            |
| Cessions   | 0,0                       | 4,7                          | 6,3                     | 4,3                     | 0,0                                | 15,3           |
| Amortissements   | (19,1)                    | (15,9)                       | (17,4)                  | (20,0)                  | 0,0                                | (72,3)         |
| Réductions de valeur   | (1,3)                     | 0,5                          | (0,3)                   | (0,5)                   | 0,0                                | (1,6)          |
| Actifs classifiés comme destinés à la vente ou comme immeuble de placement | 12,5                      | 0,0                          | 0,0                     | 6,1                     | 0,0                                | 18,6           |
| Autre augmentation (diminution)  | (5,9)                     | (0,0)                        | (0,1)                   | 6,0                     | 0,0                                | 0,0            |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>   | <b>(454,3)</b>            | <b>(215,9)</b>               | <b>(178,4)</b>          | <b>(54,6)</b>           | <b>(3,7)</b>                       | <b>(906,7)</b> |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014                                      | (454,3)                   | (215,9)                      | (178,4)                 | (54,6)                  | (3,7)                              | (906,7)        |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises                               | 0,0                       | (0,2)                        | (0,0)                   | 0,0                     | 0,0                                | (0,2)          |
| Cessions   | 0,0                       | 1,2                          | 6,1                     | 0,9                     | (0,8)                              | 7,4            |
| Amortissements   | (18,7)                    | (16,9)                       | (16,2)                  | (17,7)                  | 0,0                                | (69,4)         |
| Réductions de valeur   | (2,6)                     | 0,3                          | (0,1)                   | (1,5)                   | 0,8                                | (3,1)          |
| Actifs classifiés comme destinés à la vente ou comme immeuble de placement | 16,9                      | 0,0                          | 0,0                     | 4,6                     | 0,0                                | 21,5           |
| Écarts de conversion   | 0,0                       | (0,0)                        | (0,1)                   | (0,0)                   | 0,0                                | (0,2)          |
| Autre augmentation (diminution)  | (4,5)                     | (0,0)                        | (0,0)                   | 4,4                     | 0,0                                | (0,2)          |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>   | <b>(463,1)</b>            | <b>(231,5)</b>               | <b>(188,8)</b>          | <b>(63,9)</b>           | <b>(3,7)</b>                       | <b>(951,0)</b> |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015                                      | (463,1)                   | (231,5)                      | (188,8)                 | (63,9)                  | (3,7)                              | (951,0)        |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises                               | 0,0                       | (0,1)                        | (0,0)                   | (0,1)                   | 0,0                                | (0,2)          |
| Cessions   | 0,0                       | 0,3                          | 4,7                     | 5,2                     | 0,0                                | 10,2           |
| Amortissements   | (20,3)                    | (18,3)                       | (15,1)                  | (19,2)                  | 0,0                                | (73,0)         |
| Réductions de valeur   | 2,4                       | 0,3                          | 0,0                     | 0,9                     | 0,0                                | 3,6            |
| Actifs classifiés comme destinés à la vente ou comme immeuble de placement | 16,7                      | 0,0                          | 0,0                     | 1,2                     | 0,0                                | 18,0           |
| Écarts de conversion   | 0,0                       | (0,1)                        | (0,2)                   | (0,1)                   | 0,0                                | (0,5)          |
| Autre augmentation (diminution)  | (5,7)                     | (0,1)                        | 0,2                     | 5,6                     | 0,0                                | (0,0)          |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>   | <b>(469,9)</b>            | <b>(249,5)</b>               | <b>(199,3)</b>          | <b>(70,4)</b>           | <b>(3,7)</b>                       | <b>(992,9)</b> |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>  |                           |                              |                         |                         |                                    |                |
| Au 31 décembre 2013  | 410,5                     | 66,2                         | 41,5                    | 27,4                    | 24,6                               | 570,3          |
| Au 31 décembre 2014  | 398,6                     | 62,4                         | 34,3                    | 31,2                    | 39,2                               | 565,7          |
| Au 31 décembre 2015  | 383,9                     | 75,2                         | 31,0                    | 39,4                    | 19,1                               | 548,5          |

Les immobilisations corporelles ont diminué de 17,2 millions EUR, passant de 565,7 millions EUR à 548,5 millions EUR.

Cette diminution est expliquée par :

- des acquisitions (67,0 millions EUR) en lien avec les infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (31,2 millions EUR), l'infrastructure du réseau mail et retail (19,1 millions EUR); l'infrastructure pour les distributeurs de billets et la sécurité (6,9 millions EUR), l'infrastructure relative au transport (3,4 millions EUR) et des infrastructures IT et autres (6,4 millions EUR);
- des amortissements et réductions de valeur pour un montant de 69,4 millions EUR, en légère diminution par rapport à l'année passée (2014: 72,5 millions EUR);
- des transferts vers la section actifs détenus pour la vente (16,4 millions EUR) et des immeubles de placement (2,0 millions EUR).

Tous les amortissements et réductions de valeur sont repris dans la section « dépréciations et amortissements » du compte de résultats.



## 6.16 IMMEUBLES DE PLACEMENT

| En millions EUR                                 | Terrains et constructions |
|---|---------------------------|
| <b>COÛT D'ACQUISITION</b>                       |                           |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013           | 37,7                      |
| Acquisitions                                    | 0,0                       |
| Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs | (11,4)                    |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>                | <b>26,3</b>               |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014           | 26,3                      |
| Acquisitions                                    | 0,0                       |
| Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs | (2,7)                     |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>                | <b>23,6</b>               |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015           | 23,6                      |
| Acquisitions                                    | 0,0                       |
| Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs | (4,9)                     |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>                | <b>18,7</b>               |
| <b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR</b>   |                           |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013           | (22,6)                    |
| Amortissements                                  | (0,1)                     |
| Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs | 6,7                       |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>                | <b>(16,0)</b>             |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014           | (16,0)                    |
| Amortissements                                  | (0,1)                     |
| Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs | 1,3                       |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>                | <b>(14,9)</b>             |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015           | (14,9)                    |
| Amortissements                                  | (0,1)                     |
| Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs | 2,9                       |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>                | <b>(12,2)</b>             |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>                   |                           |
| Au 31 décembre 2013                             | 10,3                      |
| Au 31 décembre 2014                             | 8,7                       |
| Au 31 décembre 2015                             | 6,5                       |

Les immeubles de placement représentent essentiellement les appartements localisés dans des bâtiments abritant des bureaux de poste. Les immeubles de placement sont évalués à leur coût d'acquisition, sous déduction des amortissements cumulés et des réductions de valeur cumulées. Le montant amorti est alloué de manière systématique en fonction de la durée d'utilité (en général 40 ans).

Les revenus de location découlant des immeubles de placement s'élevaient à 0,8 million EUR (2014: 1,0 million EUR). La juste valeur des immeubles de placement est passée de 20,0 millions EUR à 15,1 millions EUR due à une réduction du nombre de bâtiments loués.

## 6.17 ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE

Au 31 décembre

| En millions EUR             | 2015       | 2014       | 2013       |
|-----------------------------|------------|------------|------------|
| Immobilisations corporelles | 3,1        | 2,8        | 0,1        |
|                             | <b>3,1</b> | <b>2,8</b> | <b>0,1</b> |

En 2015, les actifs destinés à la vente ont augmenté de 2,8 millions EUR à 3,1 millions EUR. L'augmentation de 0,3 million EUR est due à la signature de compromis de vente en 2015 (16,4 millions EUR), partiellement compensée par la signature d'actes en 2015 (16,1 millions EUR).

Le nombre de bâtiments reconnus comme actifs destinés à la vente est en ligne avec l'année passée, 8 au 31 décembre 2014 et 8 au 31 décembre 2015. La majorité de ces actifs sont des bâtiments inoccupés du réseau Retail. Il s'agit d'une conséquence de l'optimisation du réseau postal.

Les gains sur les cessions pour 33,4 millions EUR (2014: 15,5 millions EUR) ont été comptabilisés en résultat dans la section « Autres produits d'exploitation ». En 2015, aucune réduction de valeur n'a été comptabilisée dans la section « Dépréciation et amortissement ».

## 6.18 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

| En millions EUR                               | Goodwill      | Frais de developpe-<br>ment | Software       | Autres<br>immobilisations<br>incorporelles | Total          |
|---|---------------|-----------------------------|----------------|--|----------------|
| <b>COÛTS D'ACQUISITION</b>                    |               |                             |                |  |                |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013         | 61,6          | 95,0                        | 100,0          | 12,6                                       | 269,3          |
| Acquisitions                                  | (0,0)         | 5,8                         | 12,3           | 0,3  | 18,4           |
| Cessions                                      | 0,0           | (10,6)                      | (4,3)          | 0,0  | (14,9)         |
| Autres mouvements                             | 0,0           | 0,0                         | 3,1            | 0,0  | 3,1            |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>              | <b>61,6</b>   | <b>90,2</b>                 | <b>111,1</b>   | <b>12,9</b>                                | <b>275,8</b>   |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014         | 61,6          | 90,2                        | 111,1          | 12,9                                       | 275,8          |
| Acquisitions                                  | 4,9           | 10,9                        | 2,1            | 0,4  | 18,3           |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises  | 0,0           | 0,0                         | 0,0            | 0,1  | 0,1            |
| Acquisitions                                  | 0,0           | (6,7)                       | (0,0)          | (0,2)                                      | (6,9)          |
| Écarts de conversion                          | 0,0           | 0,0                         | 0,5            | 0,0  | 0,5            |
| Autres mouvements                             | 0,0           | 0,1                         | 1,9            | 0,0  | 2,0            |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>              | <b>66,3</b>   | <b>94,6</b>                 | <b>115,5</b>   | <b>13,2</b>                                | <b>289,7</b>   |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015         | 66,3          | 94,6                        | 115,5          | 13,2                                       | 289,7          |
| Acquisitions                                  | 4,3           | 10,8                        | 3,0            | 0,0  | 18,2           |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises  | 0,0           | 0,0                         | 0,3            | 0,0  | 0,3            |
| Cessions                                      | 0,0           | (13,2)                      | (0,9)          | 0,0  | (14,1)         |
| Écarts de conversion                          | 0,0           | 0,0                         | 0,5            | (0,0)                                      | 0,4            |
| Autres mouvements                             | (0,0)         | 0,0                         | 0,1            | 0,0  | 0,1            |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>              | <b>70,7</b>   | <b>92,2</b>                 | <b>118,6</b>   | <b>13,2</b>                                | <b>294,6</b>   |
| <b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR</b> |               |                             |                |  |                |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013         | (13,2)        | (78,2)                      | (71,9)         | (10,4)                                     | (173,7)        |
| Cessions                                      | 0,0           | 10,6                        | 4,3            | 0,0  | 14,9           |
| Ammortissements                               | 0,0           | (5,6)                       | (10,9)         | (0,0)                                      | (16,5)         |
| Réductions de valeur                          | (6,9)         | (3,6)                       | (0,2)          | 0,0  | (10,8)         |
| Autres mouvements                             | 0,0           | 0,0                         | (0,7)          | 0,0  | (0,7)          |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>              | <b>(20,1)</b> | <b>(76,8)</b>               | <b>(79,5)</b>  | <b>(10,4)</b>                              | <b>(186,8)</b> |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014         | (20,1)        | (76,8)                      | (79,5)         | (10,4)                                     | (186,8)        |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises  | 0,0           | 0,0                         | (0,0)          | (0,1)                                      | (0,1)          |
| Cessions                                      | 0,0           | 6,7                         | 0,0            | 0,2  | 6,9            |
| Ammortissements                               | 0,0           | (4,7)                       | (10,8)         | (0,1)                                      | (15,6)         |
| Réductions de valeur                          | 0,0           | (4,5)                       | 0,0            | (0,2)                                      | (4,6)          |
| Écarts de conversion                          | 0,0           | (0,0)                       | (0,2)          | (0,0)                                      | (0,2)          |
| Autres mouvements                             | 0,0           | (0,1)                       | 0,3            | 0,1  | 0,3            |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>              | <b>(20,1)</b> | <b>(79,3)</b>               | <b>(90,2)</b>  | <b>(10,4)</b>                              | <b>(200,1)</b> |
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015         | (20,1)        | (79,3)                      | (90,2)         | (10,4)                                     | (200,1)        |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises  | 0,0           | 0,0                         | (0,1)          | 0,0  | (0,1)          |
| Cessions                                      | 0,0           | 13,2                        | 0,9            | 0,0  | 14,1           |
| Ammortissements                               | 0,0           | (7,7)                       | (9,6)          | (0,0)                                      | (17,4)         |
| Réductions de valeur                          | 0,0           | 0,0                         | (1,2)          | (0,0)                                      | (1,2)          |
| Écarts de conversion                          | 0,0           | 0,0                         | (0,3)          | 0,0  | (0,3)          |
| Autres mouvements                             | 0,0           | 0,0                         | 0,0            | (0,0)                                      | 0,0            |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>              | <b>(20,1)</b> | <b>(73,8)</b>               | <b>(100,6)</b> | <b>(10,4)</b>                              | <b>(205,0)</b> |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>                 |               |                             |                |  |                |
| Au 31 décembre 2013                           | 41,5          | 13,4                        | 31,6           | 2,6  | 89,0           |
| Au 31 décembre 2014                           | 46,2          | 15,3                        | 25,3           | 2,8  | 89,5           |
| Au 31 décembre 2015                           | 50,5          | 18,3                        | 18,0           | 2,8  | 89,6           |

Les immobilisations incorporelles sont en ligne avec l'année passée (légère augmentation de 0,1 million EUR), ce qui s'explique par les facteurs suivants :

- ▶ augmentation du goodwill (4,3 millions EUR) suite aux acquisitions de CityDepot et Success Partners Europe (renommée Landmark Global) en 2015;
- ▶ investissements dans les logiciels et licences (3,0 millions EUR), capitalisation des frais de développement (10,8 millions EUR);
- ▶ amortissements et réductions de valeur s'élevant à 18,6 millions EUR.

Tous les amortissements et réductions de valeur sont repris dans la section dépréciations et amortissements du compte de résultats.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode d'acquisition. Le coût d'une acquisition est défini comme l'agrégat de la contrepartie transférée, évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition, et du montant des intérêts minoritaires dans l'entreprise acquise.

Le goodwill est initialement évalué au coût, soit l'excédent de l'agrégat de la contrepartie transférée sur le net identifiable des actifs acquis et des passifs supposés.

Après comptabilisation initiale, le goodwill est évalué au coût moins toutes pertes de valeur accumulées. En vue du test de dépréciation, le goodwill acquis est, à partir de la date d'acquisition, testé au niveau de la société qui bénéficie de l'acquisition, indépendamment du fait que d'autres actifs ou dettes de l'entreprise acquise soient assignés à ces entités.

Le montant du goodwill résulte des acquisitions qui ont eu lieu principalement en 2011-2015. Plus de 50 % de la valeur nette comptable du goodwill est relative aux activités américaines.

La valeur recouvrable est basée sur la juste valeur comptable. La valeur nette réalisée, en vue du test de dépréciation (càd « la juste valeur moins les coûts de vente »), a été évaluée en faisant référence aux multiples de profits utilisés dans le cadre des regroupements d'entreprises récents. Aucune réduction de valeur n'a été comptabilisée en 2015.

En 2013, suite à la réduction de valeur du goodwill relatif aux activités de Special Logistics, la valeur nette comptable du goodwill émanant d'unités génératrices de trésorerie a diminué de 48,4 millions EUR à 41,5 millions EUR. Cette réduction de valeur était la conséquence de la décision du Conseil d'Administration d'Euro-Sprinters SA du 24 décembre 2013 d'annoncer son intention d'arrêter ses activités de distribution et de se concentrer sur les activités de livraison express. En 2014, le goodwill du groupe a augmenté de 4,9 millions EUR suite aux acquisitions de Gout International BV, BEurope Consultancy BV, Ecom Global Distribution Ltd et Starbase Global Logistics Inc. En 2015, le goodwill du groupe a augmenté de 4,3 millions EUR en conséquence des acquisitions de CityDepot et Landmark Global (PL).

La juste valeur de ces unités génératrices de trésorerie, actifs et passifs liés aux intérêts et impôts exclus, représente en moyenne un multiple de 3,9 sur le résultat d'exploitation avant éléments exceptionnels. Les multiples des profits référencés devraient être réduits d'environ 57 % afin de ramener la valeur nette réalisable en-dessous de la juste valeur de ces unités génératrices de trésorerie.

A côté du goodwill, il n'existe pas d'autres immobilisations incorporelles avec une durée de vie indéfinie.

## 6.19 CONTRATS DE LOCATION

### Leasings financiers

Les dettes de location financement au 31 décembre 2015 concernent des machines et du matériel roulant.

La valeur nette comptable et la durée d'utilité des actifs loués sont les suivantes :

| En millions EUR        | Durée d'utilité | Valeur nette comptable au 31 décembre 2015 |
|------------------------|-----------------|--|
| Machines et équipement | 5 ans           | 1,8  |
| Matériel roulant       | 5 ans           | 0,1  |

Les paiements futurs minimaux à la fin de chaque date de reporting sont les suivants :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                                 | 2015       | 2014       | 2013       |
|---|------------|------------|------------|
| <b>Paielements minimaux</b>                     |            |            |            |
| A moins d'1 an                                  | 0,5        | 0,9        | 1,0        |
| De un à 5 ans                                   | 1,7        | 2,0        | 2,6        |
| Plus de 5 ans                                   | 0,0        | 0,0        | 0,3        |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>2,2</b> | <b>2,9</b> | <b>3,9</b> |
| <b>Moins</b>                                    |            |            |            |
| <b>COÛTS FINANCIERS FUTURS</b>                  | <b>0,1</b> | <b>0,1</b> | <b>0,2</b> |
| <b>Valeur actualisée des paiements minimaux</b> |            |            |            |
| A moins d'un an                                 | 0,5        | 0,9        | 0,9        |
| De un à cinq ans                                | 1,6        | 1,9        | 2,5        |
| Plus de cinq ans                                | 0,0        | 0,0        | 0,3        |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>2,1</b> | <b>2,8</b> | <b>3,7</b> |

Les contrats de location incluent des paiements fixes à titre de loyer ainsi qu'une option d'achat au terme du contrat de location.

### Leasings opérationnels

Les paiements futurs minimaux de bpost liés aux leasings opérationnels sont les suivants :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR | 2015         | 2014         | 2013         |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| A moins d'1 an  | 55,7         | 59,7         | 58,5         |
| De un à 5 ans   | 122,1        | 117,6        | 117,6        |
| Plus de 5 ans   | 60,1         | 58,8         | 62,6         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>237,9</b> | <b>236,1</b> | <b>238,7</b> |

L'augmentation des paiements futurs minimaux entre 2014 et 2015 est principalement liée à l'augmentation des futurs leasings relatifs aux véhicules suite à la prolongation des contrats.

Les paiements futurs minimaux de moins d'un an sont plus bas que l'année dernière suite à une diminution du coût moyen de véhicules en contrats de location dû à la prolongation des contrats.

Les contrats de location mentionnent le montant des paiements fixes. Les risques et les avantages inhérents à la propriété ne sont pas transférés à bpost.

Les revenus futurs minimaux de bpost liés aux locations opérationnelles sont les suivants :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015       | 2014       | 2013       |
|------------------|------------|------------|------------|
| A moins d'un an  | 0,8        | 1,1        | 0,9        |
| De un à cinq ans | 2,8        | 4,2        | 3,3        |
| Plus de cinq ans | 1,8        | 4,0        | 3,1        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>5,4</b> | <b>9,3</b> | <b>7,3</b> |

La diminution des revenus futurs minimaux entre 2014 et 2015 est liée à vente de bâtiments en 2015.

Les revenus découlant des leasings opérationnels sont reconnus dans la rubrique "Autres revenus d'exploitation" pour un montant de 1,3 millions EUR en 2015.

## 6.20 PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

| En millions EUR  | 2015         | 2014         | 2013         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>Balance au 1<sup>er</sup> janvier</b>                               | <b>416,5</b> | <b>341,3</b> | <b>351,6</b> |
| Notre part du bénéfice   | 10,2         | 11,2         | 14,0         |
| Dividende reçu   | (5,0)        | (5,0)        | (5,0)        |
| Augmentation de capital  | 0,0          | 0,0          | 50,0         |
| Autres mouvements sur les fonds propres dans les entreprises associées | (46,7)       | 69,1         | (69,3)       |
| <b>BALANCE AU 31 DÉCEMBRE</b>  | <b>375,0</b> | <b>416,5</b> | <b>341,3</b> |

### Notre part du bénéfice

En 2015, la part de bpost dans le bénéfice de bpost banque s'élevait à 10,2 millions EUR. L'année passée, la part de bénéfice dans celui de bpost banque était de 11,2 millions EUR.

### Dividendes reçus

En 2013, 2014 et 2015, bpost a reçu un dividende de 5,0 millions EUR de bpost banque.

### Participation dans l'augmentation de capital

Le 20 mars 2013, bpost banque a effectué une augmentation de capital pour un montant de 100 millions EUR afin de satisfaire la réglementation et les contraintes de prudence (inclus les réglementations liées au capital de Bâle III). bpost et BNPP Fortis ont contribué à l'augmentation de capital pour 37,5 millions EUR chacun. Dans le cadre de la reconduction de l'accord contractuel entre bpost et BNPP Fortis, ce dernier a payé un montant additionnel de 25,0 millions EUR comme prime d'émission. Comme la participation de bpost reste inchangée, la juste valeur de l'investissement dans bpost banque a augmenté de 12,5 millions EUR.

## Autres mouvements

Le montant représente l'augmentation des gains non réalisés sur le portefeuille obligataire de bpost banque (46,7 millions EUR).

Les chiffres clés sont résumés dans les tableaux ci-dessous :

| En millions EUR | % de controle | Total actifs | Total passifs<br>(hors fonds propres) | Chiffre<br>d'affaires | Bénéfice /<br>(perte) |
|-----------------|---------------|--------------|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>2014</b>     |               |              |                                       |                       |                       |
| bpost banque    | 50 %          | 10.199,5     | 9.366,4                               | 296,5                 | 22,4                  |
| <b>2015</b>     |               |              |                                       |                       |                       |
| bpost banque    | 50 %          | 10.314,2     | 9.564,1                               | 282,8                 | 20,4                  |

## 6.21 CRÉANCES COMMERCIALES

### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015       | 2014       | 2013       |
|---|------------|------------|------------|
| Créances commerciales   | 0,0        | 0,0        | 0,0        |
| Autres créances   | 2,3        | 2,6        | 2,2        |
| <b>CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES NON COURANTES</b> | <b>2,3</b> | <b>2,6</b> | <b>2,2</b> |

### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015         | 2014         | 2013         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Créances commerciales                                     | 382,6        | 369,3        | 355,6        |
| Impôts à récupérer, autres que l'impôt sur le résultat    | 2,3          | 2,0          | 2,1          |
| Autres créances   | 26,4         | 27,0         | 42,6         |
| <b>CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES COURANTES</b> | <b>411,2</b> | <b>398,3</b> | <b>400,2</b> |

### Au 31 décembre

| En millions EUR                  | 2015        | 2014        | 2013        |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Produits acquis                  | 11,2        | 12,3        | 18,2        |
| Charges à reporter               | 10,6        | 9,4         | 13,5        |
| Autres créances                  | 4,6         | 5,3         | 10,9        |
| <b>AUTRES CRÉANCES COURANTES</b> | <b>26,4</b> | <b>27,0</b> | <b>42,6</b> |

La valeur nette comptable des créances non courantes peut être considérée comme représentative de la juste valeur étant donné que le paiement de ces actifs sera obtenu dans un laps de temps assez court, de sorte que l'impact du temps sur la valeur de l'argent est insignifiant.

Les créances commerciales et autres créances ont augmenté de 12,9 millions EUR, pour atteindre 411,2 millions EUR (2014: 398,3 millions EUR), suite à une augmentation des créances commerciales de 13,3 millions EUR.

Les taxes à recevoir concernent les remboursements de TVA à recevoir.

Les créances commerciales et autres créances sont principalement échues à court terme. La valeur nette comptable peut être raisonnablement considérée comme représentative de la juste valeur.

## 6.22 STOCKS

Au 31 décembre

| En millions EUR                                   | 2015        | 2014        | 2013       |
|---|-------------|-------------|------------|
| Matières premières                                | 2,2         | 2,9         | 2,4        |
| Produits finis                                    | 3,5         | 3,7         | 2,1        |
| Marchandises achetées et détenues pour la revente | 6,0         | 6,5         | 5,9        |
| Réductions de valeur                              | (0,7)       | (0,6)       | (1,1)      |
| <b>STOCKS</b>                                     | <b>11,1</b> | <b>12,5</b> | <b>9,2</b> |

Les matières premières comprennent les fournitures, notamment les matières premières nécessaires pour l'impression. Les produits finis représentent les stocks de timbres disponibles à la vente. Les biens destinés à la revente se composent principalement de postograms et cartes postales, en plus de marchandises destinées à la revente.

## 6.23 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre

| En millions EUR                                | 2015         | 2014         | 2013         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Trésorerie des bureaux de Poste                | 157,3        | 139,7        | 148,3        |
| Comptes de transit                             | 32,9         | 44,7         | 54,4         |
| Transactions de paiement en exécution          | (55,8)       | (40,7)       | (46,8)       |
| Comptes courants bancaires                     | 481,3        | 418,6        | 265,8        |
| Dépôts à court terme                           | 0,0          | 0,0          | 26,6         |
| <b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b> | <b>615,7</b> | <b>562,3</b> | <b>448,2</b> |

Les comptes courants bancaires rapportent des intérêts qui varient sur base journalière en fonction des taux d'épargne bancaire. Les dépôts à court terme s'étalent sur des périodes variables entre 1 jour et 3 mois en fonction des disponibilités de trésorerie et des intérêts sur les dépôts à court terme.



## 6.24 DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre

| En millions EUR                                     | 2015        | 2014        | 2013        |
|---|-------------|-------------|-------------|
| <b>Passifs financiers évalués aux coûts amortis</b> |             |             |             |
| Emprunts bancaires                                  | 54,6        | 63,7        | 72,8        |
| Dettes de location-financement                      | 1,6         | 2,0         | 2,8         |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                         | <b>56,2</b> | <b>65,7</b> | <b>75,6</b> |

Au 31 décembre

| En millions EUR                                     | 2015       | 2014        | 2013        |
|---|------------|-------------|-------------|
| <b>Passifs financiers évalués aux coûts amortis</b> |            |             |             |
| Emprunts bancaires                                  | 9,1        | 9,1         | 10,4        |
| Autres emprunts                                     | 0,0        | 0,0         | 0,0         |
| Dettes de location-financement                      | 0,5        | 0,9         | 0,9         |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                             | <b>9,6</b> | <b>10,0</b> | <b>11,3</b> |

Les dettes financières sont composées essentiellement d'un emprunt bancaire conclu en 2007 avec la Banque Européenne d'investissement (BEI) avec un solde de 63,7 millions EUR. Le montant remboursable en 2016 s'élève à 9,1 millions EUR et a été transféré en dettes financières à court terme. Le dernier remboursement sera réalisé en 2022.

## 6.25 AVANTAGES AU PERSONNEL

bpost prévoit pour ses collaborateurs actifs et retraités des plans d'avantages postérieurs à l'emploi, des plans d'avantages à long terme, des plans pour d'autres avantages à long terme et des plans d'indemnités de fin de contrat de travail. Ces plans d'avantages sociaux ont été évalués conformément à la norme IAS 19. Certains découlent des mesures négociées dans le cadre de Conventions Collectives de Travail (CCT). Les avantages octroyés par le biais de ces plans diffèrent selon les catégories de personnel de bpost : fonctionnaires (également repris sous le nom de personnel statutaire), personnel contractuel barémique, agents auxiliaires et personnel contractuel non barémique.

Les avantages au personnel se résument comme suit :

Au 31 décembre

| En millions EUR                         | 2015           | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Avantages postérieurs à l'emploi        | (77,7)         | (85,4)         | (78,2)         |
| Avantages à long terme                  | (108,9)        | (118,3)        | (116,1)        |
| Indemnités de fin de contrat de travail | (11,6)         | (13,3)         | (15,4)         |
| Autres avantages à long terme           | (148,1)        | (151,5)        | (135,4)        |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>(346,2)</b> | <b>(368,6)</b> | <b>(345,1)</b> |

Après déduction des actifs d'impôts différés les concernant, les avantages au personnel s'élèvent à 297,1 millions EUR (2014: 307,1 millions EUR).

#### Au 31 décembre

| En millions EUR  | 2015           | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Avantages au personnel   | (346,2)        | (368,6)        | (345,1)        |
| Impact des actifs d'impôts différés  | 49,1           | 61,5           | 54,3           |
| <b>AVANTAGES AU PERSONNEL APRÈS DÉDUCTION DES ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b> | <b>(297,1)</b> | <b>(307,1)</b> | <b>(290,8)</b> |

Les dettes nettes de bpost liées aux avantages au personnel comprennent les éléments suivants:

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015           | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Valeur actuelle des obligations   | (395,6)        | (415,2)        | (384,8)        |
| Juste valeur des actifs du régime   | 49,4           | 46,7           | 39,8           |
| <b>Valeur actuelle nette des obligations du régime</b>                              | <b>(346,2)</b> | <b>(368,6)</b> | <b>(345,1)</b> |
| <b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>                                       | <b>(346,2)</b> | <b>(368,6)</b> | <b>(345,1)</b> |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(346,2)</b> | <b>(368,6)</b> | <b>(345,1)</b> |
| Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière |                |                |                |
| Dettes  | (346,2)        | (368,6)        | (345,1)        |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(346,2)</b> | <b>(368,6)</b> | <b>(345,1)</b> |

Les changements dans la valeur actuelle nette des obligations sont les suivants:

| En millions EUR  | 2015           | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| <b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>                                       | <b>(415,2)</b> | <b>(384,8)</b> | <b>(378,1)</b> |
| Coût des services  | (25,5)         | (28,0)         | (62,2)         |
| - Coût des services rendus   | (20,6)         | (22,7)         | (62,2)         |
| - Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail                                   | (3,8)          | (5,3)          | 0,0            |
| - Gains/(coûts) liés aux services passés   | (1,1)          | 0,0            | 0,0            |
| Intérêts nets  | (6,3)          | (9,6)          | (8,5)          |
| Prestations payées   | 41,8           | 41,3           | 45,2           |
| Gains et (pertes) de réévaluation  | 4,2            | (23,2)         | 9,4            |
| - Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats                    | 4,2            | (23,2)         | 9,4            |
| Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global | 5,5            | (10,9)         | 9,4            |
| - Gains et (pertes) actuariels   | 5,5            | (10,9)         | 9,4            |
| <b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>                              | <b>(395,6)</b> | <b>(415,2)</b> | <b>(384,8)</b> |

La juste valeur des actifs du régime peut être réconciliée comme suit:

| En millions EUR  | 2015        | 2014        | 2013        |
|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>Juste valeur des actifs du régime au 1<sup>er</sup> janvier</b>                   | <b>46,7</b> | <b>39,8</b> | <b>0,0</b>  |
| Contributions de l'employeur   | 5,4         | 6,8         | 29,4        |
| Contributions des membres du personnel   | 1,4         | 2,1         | 10,4        |
| Prestations payées   | (6,2)       | (3,1)       | 0,0         |
| Charges d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)                | 1,1         | 1,4         | 0,0         |
| Gains/pertes actuariels sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat) | 1,0         | (0,3)       | 0,0         |
| <b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE</b>                              | <b>49,4</b> | <b>46,7</b> | <b>39,8</b> |

L'actif du régime concerne l'avantage d'assurance-groupe en application de la norme IAS 19. Cet actif du régime est détenu par une compagnie d'assurance externe et est composé des réserves accumulées au départ des contributions de l'employeur et de celles des membres du personnel.

Les charges nettes reconnues dans le compte de résultats sont les suivantes :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015          | 2014          | 2013          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Coût des services   | (24,1)        | (24,8)        | (22,4)        |
| - Coût des services rendus  | (19,2)        | (19,5)        | (22,4)        |
| - Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail                  | (3,8)         | (5,3)         | 0,0           |
| - Gains/(coûts) liés aux services passés                              | (1,1)         | 0,0           | 0,0           |
| Intérêts nets   | (5,2)         | (8,1)         | (8,5)         |
| Gains et (pertes) de réévaluation                                     | 4,2           | (23,2)        | 9,4           |
| - Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers       | 5,8           | (30,6)        | 3,1           |
| - Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation | (1,6)         | 7,4           | 6,3           |
| <b>CHARGES NETTES</b>   | <b>(25,1)</b> | <b>(56,1)</b> | <b>(21,5)</b> |

Les gains et pertes actuariels, causés par des changements dans les taux d'actualisation, sont enregistrés comme coût financier, tandis que ceux liés aux avantages postérieurs à l'emploi apparaissent dans l'état de résultat global consolidé. Dans tous les autres cas, les gains et pertes actuariels sont repris dans les charges d'exploitation.

Les charges d'intérêts ainsi que les gains et pertes actuariels ont été enregistrés comme charges financières. Toutes les autres dépenses présentées ci-dessus sont reprises sous la ligne 'charges de personnel' du compte de résultats.

L'impact sur les charges de personnel et les charges financières est présenté ci-dessous :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR       | 2015          | 2014          | 2013          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| Charges de personnel  | (25,7)        | (17,4)        | (16,1)        |
| Charges financières   | 0,6           | (38,8)        | (5,4)         |
| <b>CHARGES NETTES</b> | <b>(25,1)</b> | <b>(56,1)</b> | <b>(21,5)</b> |

La charge reconnue dans les autres éléments du résultat global est présentée ci-dessous :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                   | 2015       | 2014          | 2013       |
|-----------------------------------|------------|---------------|------------|
| Gains et (pertes) de réévaluation | 6,6        | (11,2)        | 9,4        |
| - Gains et (pertes) actuariels    | 6,6        | (11,2)        | 9,4        |
| <b>CHARGES NETTES</b>             | <b>6,6</b> | <b>(11,2)</b> | <b>9,4</b> |

La norme IAS 19 révisée a été appliquée au 1<sup>er</sup> janvier 2013. En conséquence, bpost reconnaît tous les gains et pertes actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi dans les autres éléments du résultat global directement dès qu'ils surviennent.

Les principales hypothèses appliquées lors du calcul de l'obligation à la date de clôture sont les suivantes :

|                                     | 2015    | 2014  | 2013  |
|-------------------------------------|---------|-------|-------|
| Taux d'inflation                    | 2,0%    | 2,0%  | 2,0%  |
| Augmentations salariales futures    | 3,0%    | 3,0%  | 3,0%  |
| Taux d'évolution des frais médicaux | 5,0%    | 5,0%  | 5,0%  |
| Tables de mortalité                 | MR/FR-2 | MR/FR | MR/FR |

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendement du marché à la date du bilan. Les taux d'actualisation utilisés en 2015 varient entre 0,2% et 2,30% (2014: 0,2% à 2,15%).

| AVANTAGE                              | Durée          | Taux d'actualisation |                |
|---------------------------------------|----------------|----------------------|----------------|
|                                       |                | 2015                 | 2014           |
| Allocations familiales                | 6,6            | 1,50%                | 1,45%          |
| Transport                             | 10,9           | 1,95%                | 1,70%          |
| Banque                                | 15,8           | 2,20%                | 2,00%          |
| Dépenses funéraires                   | 8,0            | 1,70%                | 1,45%          |
| Gratification                         | 11,0           | 1,95%                | 1,55%          |
| Assurance-groupe                      | de 13,8 à 14,2 | 2,15%                | 2,00%          |
| Absences cumulées                     | 2,3            | 0,40%                | 0,40%          |
| Compensation d'accidents de travail   | 13,0           | 2,10%                | 1,90%          |
| Frais médicaux d'accidents de travail | 18,1           | 2,30%                | 2,15%          |
| Epargne pension                       | 9,2            | 1,80%                | 1,50%          |
| Prime de jubilé                       | 7,3            | 1,60%                | 1,35%          |
| Régime de travail à temps partiel     | de 0,5 à 3,1   | de 0,2% à 0,4%       | de 0,2% à 0,5% |
| Plan de retraite anticipée            | de 1,0 à 1,9   | 0,20%                | de 0,0% à 0,2% |

La durée moyenne de l'obligation au titre des prestations définies est de 10,5 ans fin 2015 (2014: 10,9 ans).

Une analyse de sensibilité quantitative pour les hypothèses significatives au 31 décembre 2015 est reprise ci-dessous :

| HYPOTHESES  | Taux d'actualisation |                 | Table de mortalité MR/FR | Taux d'évolution des frais médicaux |
|---|----------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------------------|
|   | 0,5% augmentation    | 0,5% diminution |                          |                                     |
| <b>NIVEAU DE SENSIBILITÉ</b>  |                      |                 | Diminution d' 1 année    | 1% augmentation                     |
| En millions EUR   |                      |                 |                          |                                     |
| Impact sur l'obligation au titre des prestations définies (augmentation)/diminution | 18,8                 | (21,7)          | (5,8)                    | (2,8)                               |

Cette analyse de sensibilité a été déterminée sur base d'une méthode qui extrapole l'impact sur l'obligation au titre des prestations définies à la suite de changements raisonnables dans les hypothèses clés survenant à la fin de la période de reporting.

## Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi concernent les allocations familiales, les frais de transport, les avantages bancaires, les coûts funéraires, les gratifications pour le départ en retraite et l'assurance-groupe.

### Allocations familiales

Le personnel statutaire de bpost (actif ou retraité) ayant des enfants à charge (jeunes et handicapés) perçoit une allocation familiale octroyée par l'Office National d'Allocations Familiales pour Travailleurs Salariés (ONAFTS). La méthode de financement des allocations familiales pour les statutaires a été modifiée suite à un changement de loi (loi du 19 décembre 2014). Par conséquent, bpost en tant qu'institution publique paie une contribution définie par une loi-programme. Le montant est adapté chaque année proportionnellement au nombre d'agents statutaires (équivalents temps plein) et est soumise à l'inflation.

### Transport

Les agents statutaires inactifs ainsi que les membres de leur famille ont droit à des réquisitoires personnels pouvant être échangés contre un billet de transport en vue d'effectuer un voyage en Belgique ou peuvent bénéficier d'une réduction sur d'autres titres de transport.

### Banque

Tous les membres du personnel actifs, préretraités et retraités qui possèdent un compte « Postchèque » sur lequel est versé(e) leur salaire/retraite bénéficient d'une réduction forfaitaire sur les frais administratifs du compte courant, ainsi que de taux d'intérêt avantageux sur les comptes d'épargne, les bons d'épargne, les fonds d'investissement et les emprunts.

### Assurance-groupe

bpost octroie à son personnel contractuel actif une assurance-groupe. Depuis l'introduction de la loi sur les pensions complémentaires en Belgique, ces plans ont des caractéristiques de régime à prestations définies en vertu de la norme IAS 19. Cependant, jusqu'en 2013, le rendement minimum légal sur les contributions de l'employeur était couvert par l'intérêt garanti par l'assureur.

Selon la législation, l'employeur doit garantir un rendement donné sur les actifs du régime. Avant le changement de la loi sur les pensions complémentaires fin 2015, bpost devait fournir le rendement minimum légal de 3,25% sur les contributions de l'employeur (après frais sur primes) et 3,75% sur les contributions des membres du personnel. Le rendement minimum légal sur les contributions de l'employeur est un rendement moyen sur la carrière et non pas un rendement annuel où le minimum légal sur les contributions des membres du personnel devrait être accordé d'année en année.

En raison du changement depuis 2013 dans le tarif garanti par la compagnie d'assurance, il existe potentiellement un écart entre le rendement minimum légal et le rendement garanti par la compagnie d'assurance.

Le Conseil international des normes comptables (IASB) reconnaît que la comptabilisation de tels « plans à cotisations » conformément à la méthodologie actuellement applicable relative à ces cotisations définies est problématique. (cf le document de travail d'IFRS de septembre 2014 concernant « Research project: Post-employment benefits »). La méthodologie n'est donc toujours pas claire. Etant données les incertitudes actuelles, bpost a décidé de rester consistant avec la méthodologie utilisée en 2013 et d'appliquer la méthode intitulée D9.

Fin décembre 2015, un changement dans la loi sur les pensions complémentaires a modifié le rendement minimum sur les actifs du régime. A partir de 2016, le rendement minimum correspond à un pourcentage du rendement moyen sur les 24 derniers mois des obligations linéaires à 10 ans. L'impact de ce changement d'hypothèses a été comptabilisé dans les autres éléments du résultat global en 2015.

La dette nette pour les avantages postérieurs à l'emploi comprend les éléments suivants:

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015          | 2014          | 2013          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Valeur actuelle des obligations   | (127,1)       | (132,1)       | (118,0)       |
| Justes valeur des actifs du régime  | 49,4          | 46,7          | 39,8          |
| <b>Valeur actuelle nette des obligations du régime</b>                              | <b>(77,7)</b> | <b>(85,4)</b> | <b>(78,2)</b> |
| <b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>                                       | <b>(77,7)</b> | <b>(85,4)</b> | <b>(78,2)</b> |
| (Gains)/pertes actuariels non reconnus  |               |               |               |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(77,7)</b> | <b>(85,4)</b> | <b>(78,2)</b> |
| Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière |               |               |               |
| Dette   | (77,7)        | (85,4)        | (78,2)        |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(77,7)</b> | <b>(85,4)</b> | <b>(78,2)</b> |

Les changements dans la valeur actuelle des obligations sociales sont les suivants:

| En millions EUR  | 2015           | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Valeur actuelle au 1 <sup>er</sup> janvier   | (132,1)        | (118,0)        | (82,7)         |
| Coût des services  | (9,9)          | (9,1)          | (48,9)         |
| - Coût des services rendus   | (9,9)          | (9,1)          | (48,9)         |
| Intérêts nets  | (2,3)          | (3,5)          | (2,2)          |
| Prestations payées   | 11,8           | 9,4            | 6,4            |
| Gains et (pertes) de réévaluation  | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| - Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats                    | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| - Gains et (pertes) actuariels non reconnus  | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global | 5,5            | (10,9)         | 9,4            |
| - Gains et (pertes) actuariels   | 5,5            | (10,9)         | 9,4            |
| <b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>                              | <b>(127,1)</b> | <b>(132,1)</b> | <b>(118,0)</b> |

La juste valeur des actifs du régime relatif à l'avantage d'assurance-groupe et détenus par une compagnie d'assurance est présentée comme suit:

| En millions EUR  | 2015        | 2014        | 2013        |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Juste valeur des actifs du régime au 1 <sup>er</sup> janvier                         | 46,7        | 39,8        | 0,0         |
| Contributions de l'employeur   | 5,4         | 6,8         | 29,4        |
| Contributions des membres du personnel   | 1,4         | 2,1         | 10,4        |
| Prestations payées   | (6,2)       | (3,1)       | 0,0         |
| Charges d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)                | 1,1         | 1,4         | 0,0         |
| Gains/pertes actuariels sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat) | 1,0         | (0,3)       | 0,0         |
| <b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE</b>                              | <b>49,4</b> | <b>46,7</b> | <b>39,8</b> |

La charge nette reconnue dans le compte de résultats est présentée ci-dessous:

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015         | 2014         | 2013          |
|---|--------------|--------------|---------------|
| Coût des services   | (8,5)        | (5,9)        | (9,1)         |
| - Coût des services rendus  | (8,5)        | (5,9)        | (9,1)         |
| Intérêts nets   | (1,2)        | (2,0)        | (2,2)         |
| Gains et (pertes) de réévaluation                                     | 0,0          | 0,0          | 0,0           |
| - Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers       | 0,0          | 0,0          | 0,0           |
| - Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation | 0,0          | 0,0          | 0,0           |
| <b>CHARGES NETTES</b>   | <b>(9,8)</b> | <b>(8,0)</b> | <b>(11,3)</b> |

L'impact sur les charges de personnel et les charges financières est présenté ci-dessous:

#### Au 31 décembre

| En millions EUR       | 2015         | 2014         | 2013          |
|-----------------------|--------------|--------------|---------------|
| Charges de personnel  | (8,5)        | (5,9)        | (9,1)         |
| Charges financières   | (1,2)        | (2,0)        | (2,2)         |
| <b>CHARGES NETTES</b> | <b>(9,8)</b> | <b>(8,0)</b> | <b>(11,3)</b> |

La charge reconnue dans les autres éléments du résultat global est présentée ci-dessous:

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                   | 2015       | 2014          | 2013       |
|-----------------------------------|------------|---------------|------------|
| Gains et (pertes) de réévaluation | 6,6        | (11,2)        | 9,4        |
| - Gains et (pertes) actuariels    | 6,6        | (11,2)        | 9,4        |
| <b>CHARGES NETTES</b>             | <b>6,6</b> | <b>(11,2)</b> | <b>9,4</b> |

## Avantages à long terme

Les avantages à long terme comprennent la rémunération des absences cumulées, les jours d'épargne-pension et le régime de travail à temps partiel.

### Rémunération des absences cumulés

Les collaborateurs statutaires reçoivent 21 jours de maladie par an. Durant ces 21 jours et s'ils sont couverts par un certificat médical, ils perçoivent 100% de leur salaire. Si au cours de l'année, l'agent statutaire n'utilise pas ses 21 jours de maladie, ces jours peuvent être cumulés dans une cagnotte jusqu'à un maximum de 63 jours depuis avril 2012 au lieu de 300 jours antérieurement. Les agents qui sont malades plus de 21 jours au cours de l'année devront d'abord utiliser la cagnotte constituée durant l'année et utiliseront ensuite les jours épargnés au cours des années précédentes. Durant cette période, ils recevront leur salaire à 100%. A partir du moment où leur cagnotte est utilisée complètement, ils recevront un salaire réduit.

bpost prend à sa charge le salaire payé à 100% sous le régime des jours disponibles ainsi que le salaire réduit.

Aucune modification dans la méthodologie de calcul n'a été apportée par rapport à 2014. L'évaluation se base sur les futurs « paiements prévus / sorties de liquidités ». Ceux-ci sont calculés pour l'ensemble de la population considérée, sur la base d'un certain schéma de « consommation » obtenu à partir des statistiques relatives aux douze mois de 2015. La cagnotte projetée est évaluée individuellement et diminue en fonction du nombre réel de jours de maladie.

Le paiement annuel est constitué du nombre de jours utilisés (limité par le nombre de jours de la cagnotte) multiplié par la différence entre le salaire projeté à 100% (majoré des charges sociales) et le salaire réduit. Des taux pertinents relatifs à la mise en retraite et à la mortalité ont été appliqués conjointement au taux d'actualisation applicable à la durée de l'avantage.

### Jours d'épargne-pension

Le personnel statutaire a la possibilité de convertir les jours de maladie non utilisés au-delà des 63 jours dans leur cagnotte (voir ci-avant l'avantage « Rémunération des absences cumulées ») en jours d'épargne-pension (7 jours de maladie pour 1 jour d'épargne-pension) et de convertir chaque année un maximum de 3 jours de congés extra-légaux. Le personnel contractuel à durée indéterminée a droit à maximum 2 jours d'épargne-pension par an et peut convertir chaque année un maximum de 3 jours de congés extra-légaux. Les jours d'épargne-pension sont accumulés année après année et peuvent être utilisés à partir de 50 ans.

La méthode d'évaluation est basée sur la même approche que pour l'avantage « Rémunération des absences cumulées ». L'évaluation se base sur les futurs « paiements prévus / sorties de liquidités ». Ceux-ci sont calculés pour l'ensemble de la population considérée, sur la base d'un certain schéma de « consommation » obtenu à partir des statistiques relatives aux douze mois de 2015 fournies par le département Ressources Humaines. La cagnotte projetée des jours d'épargne-pension est évaluée individuellement et diminue en fonction du nombre réel de jours d'épargne-pension consommés.

Le paiement annuel est constitué du nombre de jours d'épargne-pension consommés multiplié par le salaire journalier projeté (majoré des charges sociales, du pécule de vacances, de la prime de fin d'année, des primes de gestion et d'intégration). Des taux pertinents relatifs à la mise en retraite et à la mortalité ont été appliqués conjointement au taux d'actualisation applicable à la durée de l'avantage.

### Régime de travail à temps partiel (50+)

En vertu des Conventions Collectives de Travail couvrant respectivement les années 2009-2010 et 2011, les employés statutaires âgés de 50 à 59 ans ont le droit d'intégrer un système d'interruption partielle (50%) de carrière. bpost contribue à concurrence de 7,5% du salaire brut annuel durant une période de maximum 48 mois.

L'Accord-cadre du 20 décembre 2012 a entériné un nouveau plan d'interruption de carrière partielle spécifique (50%) accessible aux distributeurs âgés de 54 ans au moins et aux autres employés âgés de minimum 55 ans. bpost contribue à concurrence de 7,5% du salaire brut annuel durant une période de maximum 72 mois pour les distributeurs et de maximum 48 mois pour les autres bénéficiaires du plan. La Commission Paritaire du 19 décembre 2013 a prolongé la mesure pour les agents non distributeurs jusqu'à la prochaine Convention Collective de travail.

Un nouveau plan d'interruption de carrière partielle spécifique (50%) a été approuvé par l'Accord-cadre du 22 mai 2014. Le plan entériné en 2012 et accessible aux distributeurs est étendu aux employés travaillant de nuit. Le plan est accessible aux autres employés âgés d'au moins 55 ans. bpost contribue à concurrence de 7,5% du salaire brut annuel durant une période de maximum 72 mois pour les travailleurs de nuit et de maximum 48 mois pour les autres bénéficiaires du plan.

La dette nette de bpost pour les avantages à long terme comprend les éléments suivants:

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015           | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Valeur actuelle des obligations   | (108,9)        | (118,3)        | (116,1)        |
| Justes valeur des actifs du régime  | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>Valeur actuelle nette des obligations du régime</b>                              | <b>(108,9)</b> | <b>(118,3)</b> | <b>(116,1)</b> |
| <b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>                                       | <b>(108,9)</b> | <b>(118,3)</b> | <b>(116,1)</b> |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(108,9)</b> | <b>(118,3)</b> | <b>(116,1)</b> |
| Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière |                |                |                |
| Dettes  | (108,9)        | (118,3)        | (116,1)        |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(108,9)</b> | <b>(118,3)</b> | <b>(116,1)</b> |

Les changements dans la valeur actuelle des obligations sociales sont les suivants:

| En millions EUR   | 2015           | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>                    | <b>(118,3)</b> | <b>(116,1)</b> | <b>(124,8)</b> |
| Coût des services   | (11,7)         | (12,6)         | (13,2)         |
| - Coût des services rendus  | (10,7)         | (12,6)         | (13,2)         |
| - Gains/(coûts) liés aux services passés                            | (1,0)          | 0,0            | 0,0            |
| Intérêts nets   | (1,2)          | (2,2)          | (2,2)          |
| Prestations payées  | 16,2           | 17,0           | 19,4           |
| Gains et (pertes) de réévaluation                                   | 6,1            | (4,4)          | 4,7            |
| - Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats | 6,1            | (4,4)          | 4,7            |
| <b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>           | <b>(108,9)</b> | <b>(118,3)</b> | <b>(116,1)</b> |



La charge nette reconnue dans le compte de résultats est présentée ci-dessous :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015         | 2014          | 2013          |
|---|--------------|---------------|---------------|
| Coût des services   | (11,7)       | (12,6)        | (13,2)        |
| - Coût des services rendus  | (10,7)       | (12,6)        | (13,2)        |
| - Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail                  | 0,0          | 0,0           | 0,0           |
| - Effet de la convention partielle                                    | (1,0)        | 0,0           | 0,0           |
| Intérêts nets   | (1,2)        | (2,2)         | (2,2)         |
| Gains et (pertes) de réévaluation                                     | 6,1          | (4,4)         | 4,7           |
| - Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers       | 2,0          | (8,4)         | 0,7           |
| - Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation | 4,1          | 4,0           | 4,0           |
| <b>CHARGES NETTES</b>   | <b>(6,8)</b> | <b>(19,1)</b> | <b>(10,7)</b> |

L'impact sur les charges de personnel et les charges financières est présenté ci-dessous :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR       | 2015         | 2014          | 2013          |
|-----------------------|--------------|---------------|---------------|
| Charges de personnel  | (7,6)        | (8,6)         | (9,2)         |
| Charges financières   | 0,8          | (10,6)        | (1,5)         |
| <b>CHARGES NETTES</b> | <b>(6,8)</b> | <b>(19,1)</b> | <b>(10,7)</b> |

## Indemnités de fin de contrat de travail

### Plan de retraite anticipée

En 2015, les plans de retraite anticipée suivants sont toujours compris dans cet avantage :

- ▶ le plan entériné par l'accord-cadre du 1<sup>er</sup> juillet 2012, et accessible aux collaborateurs statutaires répondant à certaines conditions d'âge, d'ancienneté et d'organisation de service au 31 décembre 2013 au plus tard. La Commission Paritaire du 19 décembre 2013 a prolongé la mesure jusqu'à la prochaine Convention Collective de Travail;
- ▶ un nouveau plan de retraite anticipée approuvé par l'accord-cadre du 22 mai 2014 et accessible aux collaborateurs statutaires répondant à certaines conditions d'âge, d'ancienneté et d'organisation de service. La Commission Paritaire du 17 décembre 2015 a prolongé la mesure jusqu'à la prochaine Convention Collective de Travail ou jusqu'au 30 juin 2016 au plus tard.

Dans ces plans, bpost continue à verser aux bénéficiaires une partie (entre 60% et 75% en fonction de la durée de retraite anticipée) de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite. De plus, cette période de préretraite est assimilée à une période de service.

Un nouveau plan de retraite anticipée lié au plan Alpha a été approuvé par la Commission Paritaire du 23 juillet 2015. Ce plan est accessible aux collaborateurs statutaires dont la fonction est impactée par Alpha et sous certaines conditions d'âge et d'ancienneté. bpost continue à verser aux bénéficiaires une partie (entre 65% et 75% en fonction de la durée de retraite anticipée) de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite. Parallèlement, les bénéficiaires reçoivent une allocation annuelle exceptionnelle, dont le montant dépend de la durée de retraite anticipée. De plus, cette période de préretraite est assimilée à une période de service.

Dans le cas où un agent statutaire concerné par le plan Alpha, et répondant à certaines conditions d'âge et d'ancienneté, n'aurait pas été sélectionné pour une nouvelle fonction 12 mois après la publication des fonctions ouvertes, cette personne sera mise en retraite anticipée. bpost continue à verser aux bénéficiaires une partie (entre 60% et 70% en fonction de la durée de retraite anticipée) de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite. De plus, cette période de préretraite est assimilée à une période de service.

L'avantage au personnel lié aux plans de retraite anticipée trouve son origine dans le fait que la carrière est interrompue avant l'âge normal de la retraite et le fait que les employés acceptent l'offre établie par bpost en échange.

La dette nette de bpost pour les indemnités de fin de contrat de travail comprend les éléments suivants :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015          | 2014          | 2013          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Valeur actuelle des obligations   | (11,6)        | (13,3)        | (15,4)        |
| Justes valeur des actifs du régime  | 0,0           | 0,0           | 0,0           |
| Valeur actuelle nette des obligations du régime                                     | (11,6)        | (13,3)        | (15,4)        |
| Valeur actuelle des obligations nettes  | (11,6)        | (13,3)        | (15,4)        |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(11,6)</b> | <b>(13,3)</b> | <b>(15,4)</b> |
| Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière |               |               |               |
| Dettes  | (11,6)        | (13,3)        | (15,4)        |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(11,6)</b> | <b>(13,3)</b> | <b>(15,4)</b> |

Les changements dans la valeur actuelle des obligations sociales sont les suivants :

| En millions EUR   | 2015          | 2014          | 2013          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Valeur actuelle au 1 <sup>er</sup> janvier                          | (13,3)        | (15,4)        | (28,8)        |
| Coût des services   | (3,9)         | (5,3)         | 0,0           |
| - Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail                | (3,8)         | (5,3)         | 0,0           |
| - Gains/(coûts) liés aux services passés                            | (0,1)         | 0,0           | 0,0           |
| Intérêts nets   | (0,0)         | (0,0)         | (0,2)         |
| Prestations payées  | 5,9           | 7,6           | 11,9          |
| Gains et (pertes) de réévaluation                                   | (0,2)         | (0,2)         | 1,7           |
| - Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats | (0,2)         | (0,2)         | 1,7           |
| <b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>           | <b>(11,6)</b> | <b>(13,3)</b> | <b>(15,4)</b> |

La charge nette reconnue dans le compte de résultats est présentée ci-dessous :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015         | 2014         | 2013       |
|---|--------------|--------------|------------|
| Coût des services   | (3,9)        | (5,3)        | 0,0        |
| - Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail                  | (3,8)        | (5,3)        | 0,0        |
| - Gains/(coûts) liés aux services passés                              | (0,1)        | 0,0          | 0,0        |
| Intérêts nets   | (0,0)        | (0,0)        | (0,2)      |
| Gains et (pertes) de réévaluation                                     | (0,2)        | (0,2)        | 1,7        |
| - Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation | (0,2)        | (0,2)        | 1,7        |
| <b>NETTO KOSTEN</b>   | <b>(4,2)</b> | <b>(5,5)</b> | <b>1,5</b> |

L'impact sur les charges de personnel et les charges financières est présenté ci-dessous :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR       | 2015         | 2014         | 2013       |
|-----------------------|--------------|--------------|------------|
| Charges de personnel  | (4,1)        | (5,5)        | 1,7        |
| Charges financières   | (0,0)        | (0,0)        | (0,2)      |
| <b>CHARGES NETTES</b> | <b>(4,2)</b> | <b>(5,5)</b> | <b>1,5</b> |

## Autres avantages à long terme

### Plans de compensation accordés aux travailleurs

Jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2000, bpost était son propre assureur pour les accidents survenus sur le lieu de travail et sur le chemin du travail. Par conséquent, toutes les indemnités accordées aux travailleurs pour les accidents survenus avant le 1<sup>er</sup> octobre 2000 sont contractées et financées par bpost elle-même.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2000, bpost a contracté des polices d'assurance en vue de couvrir ce risque.

Le passif net de bpost lié aux autres avantages à long terme du personnel inclut les postes suivants:

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015           | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Valeur actuelle des obligations   | (148,1)        | (151,5)        | (135,4)        |
| Justes valeur des actifs du régime  | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>Valeur actuelle nette des obligations du régime</b>                              | <b>(148,1)</b> | <b>(151,5)</b> | <b>(135,4)</b> |
| <b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>                                       | <b>(148,1)</b> | <b>(151,5)</b> | <b>(135,4)</b> |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(148,1)</b> | <b>(151,5)</b> | <b>(135,4)</b> |
| Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière |                |                |                |
| Dettes  | (148,1)        | (151,5)        | (135,4)        |
| <b>DETTE NETTE</b>  | <b>(148,1)</b> | <b>(151,5)</b> | <b>(135,4)</b> |

Les variations de la valeur actuelle des obligations sont les suivantes:

| En millions EUR   | 2015           | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>                    | <b>(151,5)</b> | <b>(135,4)</b> | <b>(141,8)</b> |
| Coût des services   | 0,0            | (1,0)          | (0,1)          |
| - Coût des services rendus  | 0,0            | (1,0)          | (0,1)          |
| - Gains/(coûts) liés aux services passés                            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| Intérêts nets   | (2,8)          | (3,9)          | (3,9)          |
| Prestations payées  | 7,9            | 7,3            | 7,5            |
| Gains et (pertes) de réévaluation                                   | (1,6)          | (18,6)         | 3,0            |
| - Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats | (1,6)          | (18,6)         | 3,0            |
| <b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>           | <b>(148,1)</b> | <b>(151,5)</b> | <b>(135,4)</b> |

Les dépenses reconnues dans le compte de résultats se présentent comme suit:

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015         | 2014          | 2013         |
|---|--------------|---------------|--------------|
| Coût des services   | 0,0          | (1,0)         | (0,1)        |
| - Coût des services rendus  | 0,0          | (1,0)         | (0,1)        |
| Intérêts nets   | (2,8)        | (3,9)         | (3,9)        |
| Gains et (pertes) de réévaluation                                     | (1,6)        | (18,6)        | 3,0          |
| - Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers       | 3,8          | (22,2)        | 2,4          |
| - Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation | (5,4)        | 3,7           | 0,6          |
| <b>CHARGES NETTES</b>   | <b>(4,4)</b> | <b>(23,5)</b> | <b>(1,0)</b> |

L'impact sur les charges de personnel et les charges financières est présenté ci-dessous :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR       | 2015         | 2014          | 2013         |
|-----------------------|--------------|---------------|--------------|
| Charges de personnel  | (5,4)        | 2,7           | 0,5          |
| Charges financières   | 1,0          | (26,1)        | (1,5)        |
| <b>CHARGES NETTES</b> | <b>(4,4)</b> | <b>(23,5)</b> | <b>(1,0)</b> |

## 6.26 DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES

#### Au 31 décembre

| En millions EUR   | 2015        | 2014        | 2013        |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Dettes commerciales                                       | 0,0         | 0,0         | 0,0         |
| Autres dettes   | 61,7        | 79,8        | 79,7        |
| <b>DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES NON COURANTES</b> | <b>61,7</b> | <b>79,8</b> | <b>79,7</b> |

Les dettes commerciales et autres dettes non courantes atteignent 61,7 millions EUR et contiennent principalement les engagements liés à l'acquisition totale de Landmark ainsi que les accords de contreparties éventuelles suite à l'acquisition de CityDepot.

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                                       | 2015         | 2014         | 2013         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Dettes commerciales                                   | 185,7        | 208,1        | 189,3        |
| Dettes salariales et sociales                         | 345,9        | 314,5        | 316,9        |
| Dettes fiscales autres que l'impôt sur les revenus    | 7,1          | 8,3          | 8,7          |
| Autres dettes   | 299,6        | 251,7        | 219,8        |
| <b>DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES COURANTES</b> | <b>838,3</b> | <b>782,6</b> | <b>734,7</b> |

La valeur nette comptable peut être raisonnablement considérée comme représentative de la juste valeur.

Le détail constitutif des autres dettes est repris dans le tableau ci-dessous :

#### Au 31 décembre

| En millions EUR                | 2015         | 2014         | 2013         |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Acomptes                       | 10,3         | 10,5         | 10,2         |
| Avances reçues de l'Etat       | 18,8         | 18,5         | 18,8         |
| Cautions                       | 6,4          | 6,4          | 7,8          |
| Provisions                     | 79,5         | 67,3         | 58,3         |
| Produits reportés              | 78,0         | 79,1         | 75,4         |
| Dépôts reçus de tiers          | 0,1          | 0,1          | 0,4          |
| Autres dettes                  | 106,6        | 69,7         | 48,9         |
| <b>AUTRES DETTES COURANTES</b> | <b>299,6</b> | <b>251,7</b> | <b>219,8</b> |

## 6.27 PROVISIONS

| En millions EUR                             | Litiges     | Litige lié aux SIEG | Environnement | Contrats onéreux | Restructuration & autres | Total        |
|---|-------------|---------------------|---------------|------------------|--------------------------|--------------|
| <b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b> | <b>45,6</b> | <b>124,9</b>        | <b>0,6</b>    | <b>6,3</b>       | <b>5,2</b>               | <b>182,5</b> |
| Provision supplémentaires constituées       | 2,9         | 0,2                 | 0,2           | 8,0              | 8,4                      | 19,6         |
| Provisions utilisées                        | (0,5)       | (123,1)             | (0,0)         | (1,7)            | (2,2)                    | (127,5)      |
| Provisions reprises                         | (8,5)       | (2,0)               | 0,0           | (0,6)            | (1,0)                    | (12,0)       |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>            | <b>39,5</b> | <b>(0,0)</b>        | <b>0,8</b>    | <b>12,0</b>      | <b>10,3</b>              | <b>62,6</b>  |
| Dettes non courantes à la fin de l'exercice | 30,2        | 0,0                 | 0,8           | 8,2              | 1,1                      | 40,2         |
| Dettes courantes à la fin de l'exercice     | 9,3         | 0,0                 | 0,0           | 3,8              | 9,3                      | 22,4         |
|   | <b>39,5</b> | <b>0,0</b>          | <b>0,8</b>    | <b>12,0</b>      | <b>10,3</b>              | <b>62,6</b>  |
| <b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b> | <b>39,5</b> | <b>0,0</b>          | <b>0,8</b>    | <b>12,0</b>      | <b>10,3</b>              | <b>62,6</b>  |
| Provision supplémentaires constituées       | 11,4        | 0,0                 | 0,1           | 0,0              | 4,7                      | 16,1         |
| Provisions utilisées                        | (0,5)       | 0,0                 | (0,2)         | (4,9)            | (3,6)                    | (9,2)        |
| Provisions reprises                         | (1,7)       | 0,0                 | (0,2)         | (2,3)            | (0,6)                    | (4,8)        |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>            | <b>48,7</b> | <b>0,0</b>          | <b>0,5</b>    | <b>4,8</b>       | <b>10,8</b>              | <b>64,8</b>  |
| Dettes non courantes à la fin de l'exercice | 31,2        | 0,0                 | 0,5           | 4,3              | 1,1                      | 37,1         |
| Dettes courantes à la fin de l'exercice     | 17,5        | 0,0                 | 0,0           | 0,5              | 9,7                      | 27,7         |
|   | <b>48,7</b> | <b>0,0</b>          | <b>0,5</b>    | <b>4,8</b>       | <b>10,8</b>              | <b>64,8</b>  |
| <b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b> | <b>48,7</b> | <b>0,0</b>          | <b>0,5</b>    | <b>4,8</b>       | <b>10,8</b>              | <b>64,8</b>  |
| Provision supplémentaires constituées       | 5,6         | 0,0                 | 0,5           | 0,2              | 4,8                      | 11,0         |
| Provisions utilisées                        | (0,7)       | 0,0                 | 0,0           | (0,2)            | (3,2)                    | (4,1)        |
| Provisions reprises                         | (4,3)       | 0,0                 | (0,1)         | (1,9)            | (1,2)                    | (7,4)        |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>            | <b>49,3</b> | <b>0,0</b>          | <b>0,9</b>    | <b>2,8</b>       | <b>11,2</b>              | <b>64,2</b>  |
| Dettes non courantes à la fin de l'exercice | 26,2        | 0,0                 | 0,5           | 1,5              | 1,1                      | 29,2         |
| Dettes courantes à la fin de l'exercice     | 23,1        | 0,0                 | 0,4           | 1,3              | 10,1                     | 35,0         |
|   | <b>49,3</b> | <b>0,0</b>          | <b>0,9</b>    | <b>2,8</b>       | <b>11,2</b>              | <b>64,2</b>  |

La provision pour **litiges** s'élève à 49,3 millions EUR. Cela représente le décaissement attendu, lié à divers litiges (actuels ou imminents) entre bpost et des tiers.

La période anticipée pour les décaissements y afférant dépend de l'avancement des procédures sous-jacentes pour lesquelles le timing demeure incertain.

L'augmentation en 2015 est principalement due à la reconnaissance d'une provision destinée à couvrir les coûts d'un litige avec un autre opérateur postal partiellement compensée par la reprise d'obligations légales en attente.

La reprise de la provision pour litige de 8,5 millions EUR qui avait été comptabilisée en 2013 comme risque lié à la paie a été définitivement résolue.

bpost est actuellement impliquée dans les contentieux suivants initiés par des intermédiaires :

- ▶ une demande en dommages et intérêts portant sur un montant approximatif (provisoire) de 19,9 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Publimail SA pendante devant le tribunal de commerce de Bruxelles; et
- ▶ une demande en dommages et intérêts portant sur un montant approximatif de 28,0 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Link2Biz International SA, pendante devant le tribunal de commerce de Bruxelles. Certains aspects de la relation contractuelle entre Link2Biz et bpost font également l'objet d'une procédure pour mesures provisoires (adoptée le 21 Juin 2010), pour laquelle bpost a interjeté appel en Août 2010 et qui est actuellement pendante devant la Cour d'appel de Bruxelles.

Toutes ces demandes et allégations sont réfutées par bpost.

En outre, le 20 juillet 2011, l'organisme régulateur postal belge (« IBPT ») a conclu que certains aspects de la politique tarifaire de bpost en 2010 enfreignaient la Loi postale belge, et a imposé une amende de 2,3 millions EUR. Même si bpost a payé l'amende en 2012, elle conteste les conclusions de l'IBPT et a interjeté appel de cette décision. Cet appel est en cours devant la Cour d'appel de Bruxelles. En juin 2013, la Cour d'appel a rendu un jugement intermédiaire en soumettant une question préjudicielle à la Cour de Justice sur la portée exacte de l'obligation de non-discrimination en vertu de la Directive postale européenne. Le 11 février 2015, la Cour de justice a conclu par un arrêt contraignant que la politique tarifaire du modèle de tarification « par expéditeur » tel que proposé par bpost en 2010 ne constitue pas une violation du principe de non-discrimination postale. Il appartient à la Cour d'appel de Bruxelles de rendre une décision définitive sur la question.

Enfin, le 10 décembre 2012, l'Autorité belge de concurrence a conclu que certains aspects de la politique tarifaire de bpost pour la période janvier 2010 - juillet 2011 enfreignaient les règles de concurrence belge et européenne et a imposé une amende d'approximativement 37,4 millions EUR. Même si bpost a payé l'amende en 2013, elle conteste les conclusions de l'Autorité belge de la concurrence et a interjeté appel de cette décision. Cet appel est en cours devant la Cour d'appel de Bruxelles.

Le montant de la provision pour le **litige lié au SIEG** est principalement expliqué par la décision de la Commission européenne. Un montant de 124,9 millions EUR avait été provisionné en 2012 pour le risque lié à une possible surcompensation pour les périodes 2011 et 2012. Le 2 Mai 2013, la Commission Européenne a approuvé la compensation accordée à l'entreprise suivant les termes du 5ème contrat de gestion couvrant les périodes de 2013 à 2015. La décision de la Commission européenne n'ayant pas fait l'objet d'un appel, le litige a été réglé en 2013. Tous les montants sont considérés comme non récurrents.

La provision « **environnement** » est liée à des dépenses pour l'assainissement du sol. L'augmentation comptabilisée en 2015 est relative à un site spécifique.

La provision pour **contrats onéreux** reprend la meilleure estimation des coûts relatifs à la fermeture des bureaux Mail et Retail. La reconnaissance d'une provision additionnelle en 2013 est liée à la restructuration des activités de distribution de Special Logistics. Celle-ci a été presque entièrement utilisée en 2014. Les autres utilisations et reprises de l'année 2014 et 2015 concernent principalement l'accord d'un contrat de location onéreux.

Les provisions « **autres** » s'élèvent à 11,2 millions EUR. L'augmentation en 2013 est principalement due à la reconnaissance d'une provision destinée à couvrir les coûts de dommages liés aux véhicules en fin de contrat. L'évolution de 2015 est expliquée par des provisions de restructuration combinées à des provisions relatives aux obligations légales.

## 6.28 ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Au 31 décembre 2015, bpost employait 5.869 agents auxiliaires. 53 agents ont entamé des procédures contre bpost devant plusieurs tribunaux du travail, réclamant un salaire et des avantages équivalents à ceux des contractuels barémiques ou statutaires effectuant le même travail. Toutes les plaintes et allégations sont contestées par bpost. Jusqu'à maintenant, aucun tribunal n'a confirmé le bien-fondé des plaintes. Plusieurs affaires judiciaires sont toujours en cours en première instance et en appel.

Si les tribunaux, particulièrement en appel, devaient trouver que les agents auxiliaires peuvent demander un salaire égal, il serait imposé à bpost d'augmenter le salaire et les avantages des agents auxiliaires au niveau de ceux des contractuels barémiques ou statutaires et il n'est pas improbable que d'autres employés introduisent une plainte similaire.

## 6.29 DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

### Garanties reçues

Au 31 décembre 2015, bpost bénéficie de garanties bancaires pour un montant de 38,4 millions EUR, émises par les banques pour le compte des clients de bpost (2014: 39,4 millions EUR). Ces garanties peuvent être récupérées en cas de non paiement ou de faillite. Dès lors, elles offrent à bpost une assurance financière durant la période de relations contractuelles avec le client.

### Biens à la vente (en consignation)

Au 31 décembre 2015, des marchandises représentant une valeur de vente de 1,7 millions EUR avaient été remises par des partenaires en vue de leur vente au sein du réseau postal.

### Garanties données

bpost agit comme garant (1,3 millions EUR de garantie) dans le cadre de l'accord de collaboration DoMyMove entre bpost, Belgacom et Electrabel.

bpost a conclu un accord avec Belfius, ING et KBC dans lequel ces derniers s'engagent à fournir, sur simple demande, jusqu'à 43,5 millions EUR de garantie à bpost.

### Fonds de l'État

bpost règle et liquide les transactions de paiement des institutions gouvernementales (impôts, TVA, etc.) pour le compte de l'Etat. Les fonds de l'Etat sont considérés comme des transactions « pour le compte de » et ne sont pas incluses dans les états financiers.

## 6.30 TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES

### a) Relations avec les actionnaires

#### L'État belge en tant qu'actionnaire

L'État belge, directement et à travers la SFPI, est actionnaire majoritaire de bpost et détient à ce titre 51,04% des actions de l'entreprise. Par conséquent, il est habilité à contrôler toute décision requérant une majorité simple à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les droits de l'État belge en tant qu'actionnaire de bpost sont définis dans les politiques de gouvernance d'entreprise.

#### L'État belge en tant qu'autorité publique

Avec l'Union européenne, l'État belge est le principal législateur dans le secteur postal. L'IBPT, l'autorité nationale de régulation, est le principal régulateur du secteur postal en Belgique.

#### L'État belge en tant que client

L'État belge est l'un des plus gros clients de bpost. Si l'on tient compte de la rémunération des Services d'Intérêt Economique Général « SIEG », 16,2% du produit d'exploitation total de bpost (revenus) pour 2015 sont attribuables à l'État belge et aux entités liées à l'État.

bpost fournit des services de distribution de courrier à plusieurs ministères, à la fois selon des conditions commerciales et conformément aux dispositions du contrat de gestion.

bpost effectue les services postaux universels et les SIEG qui lui ont été confiés par l'État belge, en ce compris des services postaux, financiers et d'autres services publics. La Loi du 21 mars 1991, le contrat de gestion ainsi que les accords de concession fixent les règles et conditions de mise en œuvre des obligations assumées par bpost à travers l'exécution de ses services postaux universels et SIEG, et le cas échéant, la compensation financière allouée par l'État belge.

Les SIEG confiés à bpost en vertu du contrat de gestion comprennent la maintenance du réseau Retail, la fourniture des SIEG journaliers (c.-à-d. les services en espèces au guichet et le paiement à domicile des pensions et des allocations sociales) et l'exécution de certains SIEG ponctuels, qui de par leur nature ne sont pas fournis de manière régulière. Les SIEG ponctuels incluent le rôle social du facteur, plus particulièrement par rapport aux personnes vivant seules ou plus défavorisées (ce service est rendu au moyen de terminaux de poche et de la carte d'identité électronique par les agents des postes pendant leur tournée de distribution), le service "SVP facteur", la diffusion d'informations au public, la coopération par rapport à la livraison des paquets de bulletins de vote, la livraison d'imprimés électoraux adressés et non adressés, la distribution à prix spécial d'envois d'associations, la distribution de lettres relevant du régime de franchise de port, le paiement des jetons de présence lors d'élections, le traitement financier et administratif des amendes, l'impression et la vente des permis de pêche et la vente des timbres-poste.

Les SIEG confiés à bpost conformément au contrat de gestion ont pour but de satisfaire à certains objectifs d'intérêt général. Afin d'assurer une cohésion territoriale et sociale, bpost est tenue de maintenir un réseau Retail composé au minimum de 1.300 points de services postaux et de 650 bureaux de poste.

Les tarifs et autres modalités prévus pour l'exécution de certains des services couverts par le contrat de gestion sont déterminés dans des accords de mise en œuvre conclus entre bpost, l'État belge et, le cas échéant, les autres parties ou institutions concernées. Certains de ces accords de mise en œuvre doivent encore être conclus. Cependant, les accords de mise en œuvre conclus en vertu des précédents contrats de gestion restent applicables jusqu'à ce que soient conclus ces nouveaux accords de mise en œuvre.

Le cinquième contrat de gestion est arrivé à échéance le 31 décembre 2015. Le sixième Contrat de Gestion<sup>(1)</sup>, tel qu'approuvé et signé par bpost et l'État belge, prévoit la prolongation de la fourniture des SIEG susdits pour une nouvelle période de 5 ans, s'achevant au 31 décembre 2020.

De plus, bpost continuera à fournir les services de livraison avancée des journaux et de distribution des périodiques. Jusqu'au 31 décembre 2015, ces services étaient assurés dans le cadre du cinquième contrat de gestion. Conformément à l'engagement pris par l'État belge vis-à-vis de la Commission européenne, une procédure de consultation du marché soumise à la concurrence, transparente et non discriminatoire a été organisée par rapport auxdits services, au terme de laquelle la fourniture des services a été attribuée à bpost en octobre 2015. Par conséquent, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, les services de distribution des journaux et périodiques seront assurés conformément aux accords de concession entérinés entre l'entreprise et l'État belge en novembre 2015.

(1) Le sixième contrat de gestion est soumis à une procédure de notification en cours auprès de la Commission européenne.



Certains services publics limités ne sont fournis par bpost qu'en vertu de la Loi du 21 mars 1991 (par ex., livraison de timbres par les agents des postes lors de leurs tournées). bpost fournit également des services de gestion de compte de trésorerie à l'État belge et à certaines autres entités publiques, conformément à l'Arrêté royal du 12 janvier 1970 régulant le service postal, tel qu'amendé en vertu de l'Arrêté Royal du 30 avril 2007 régulant les services financiers postaux et de l'Arrêté Royal du 14 avril 2013 modifiant l'Arrêté Royal du 12 janvier 1970 régulant le service postal.

La compensation octroyée à bpost par rapport aux SIEG est divulguée à la section 6.8. Cette compensation se base sur une méthodologie de coût net évité (net avoided cost ou NAC). La rémunération des SIEG pour 2015 s'est élevée à 287,8 millions EUR (304,4 millions EUR en 2014). La diminution de la rémunération SIEG est en ligne avec le plafond contractuel plus bas, parmi lequel la décision unilatérale du Gouvernement de continuer à réduire la compensation de 6,5 millions EUR. Néanmoins bpost a émis des réserves et a comptabilisé un montant équivalent en créance douteuse. En plus de cette créance douteuse, le montant à payer par l'État belge pour la rémunération des SIEG au 31 décembre 2015 s'élevait à 79,9 millions EUR (82,8 millions EUR au 31 décembre 2014). bpost a prévu une garantie bancaire de 5,4 millions EUR en rapport avec la rémunération des SIEG à l'État belge. Si l'on exclut la rémunération des SIEG, aucun client apparenté à l'État ne dépasse 5% du produit d'exploitation total de bpost.

## b) Sociétés consolidées

Une liste de toutes les filiales (et des sociétés mises en équivalence), ainsi qu'un descriptif sommaire de leurs activités, sont fournis dans la note 6.31.

Les soldes et transactions entre bpost et ses filiales, qui sont des parties apparentées à bpost, ont été retirés des bilans financiers consolidés et ne sont pas divulgués dans cette note.

## c) Relations avec les associés

bpost banque est une entreprise associée de bpost. L'autre actionnaire de bpost banque est BNP Paribas Fortis. bpost détient 50% de bpost banque, BNP Paribas Fortis possédant les autres 50%.

En tant qu'intermédiaire enregistré de bancassurance, bpost distribue des produits de banque et d'assurance pour le compte de bpost banque. bpost, en sa qualité de prestataire de services, fournit en outre des activités de back-office et d'autres services auxiliaires à bpost banque. Comme détaillé ci-après, plusieurs accords et arrangements existent à cet égard entre les trois sociétés.

Les principaux produits de bancassurance distribués par bpost banque par le biais de bpost sont les comptes à vue, les comptes d'épargne, les comptes à terme, les certificats de dépôts et de fonds ou des produits structurés fournis par BNP Paribas Fortis, respectivement les assurances accident et/ou maladie et les assurances-vie Branches 21 et 23 proposées par AG Insurance.

Au 31 décembre 2015, bpost banque possédait approximativement 761.000 comptes à vue et 961.000 comptes d'épargne. Tous les comptes comprennent les services de base tels que les cartes de débit, l'accès aux services de paiement et de transfert d'argent et les retraits d'espèces aux guichets des bureaux de poste ou aux distributeurs automatiques. bpost propose également la carte de crédit MasterCard bpost banque.

L'activité de prêts à la clientèle de bpost banque comprend l'octroi ou la proposition de facilités de découvert aux clients, de crédits à la consommation et de crédits hypothécaires. Au 31 décembre 2015, bpost banque avait inscrit approximativement 276,3 millions EUR de prêts à son bilan.

En sa qualité d'intermédiaire en assurances, bpost banque offre également des produits de rente et de pension, y compris des polices d'assurances-vie des Branches 21 et 23, lesquels fournissent un certain niveau de protection pour les actifs de l'assuré.

bpost banque n'exerce aucune activité de gestion d'actifs, de banque privée ou de prêts commerciaux.

### Accord de partenariat pour la bancassurance

La coopération entre bpost banque et BNP Paribas Fortis concernant bpost banque est définie dans un accord de partenariat bancaire qui a été renégocié et signé le 13 décembre 2013.

L'accord-cadre prévoit en substance que (i) bpost et BNP Paribas Fortis continueront à coopérer par le biais de bpost banque, qui continuera d'être une associée de bpost; (ii) bpost restera, hormis pour certaines exceptions prévues dans l'accord de partenariat, le distributeur exclusif des produits et services de bpost banque via son réseau de bureaux de poste; et (iii) bpost continuera à fournir des activités de back-office et d'autres services auxiliaires à bpost banque.

Les produits d'assurance d'AG Insurance sont proposés et commercialisés via bpost banque en recourant au réseau de distribution de bpost.

La coopération entre AG Insurance, bpost banque et bpost est définie dans un contrat de distribution d'assurance qui a été renégocié et signé le 17 décembre 2014.

Le contrat de distribution prévoit un droit d'accès, des commissions sur tous les produits d'assurance vendus par bpost et des commissions additionnelles si certains objectifs de vente sont atteints.

bpost banque verse à bpost une commission fixée selon les conditions du marché pour la distribution de produits de bancassurance et la réalisation de certaines activités de back-office. Le montant de la commission pour la distribution des produits bancaires et d'assurance dépend entre autres de la marge d'intérêt réalisée par bpost banque, les actifs sous gestion et des ventes de produits financiers / d'assurance réalisés par le réseau Retail de bpost. Les revenus totaux liés à la banque et aux produits financiers se sont élevés à 205,1 millions EUR en 2015 (207,5 millions EUR en 2014), parmi lesquels un montant significatif est relatif à la commission payée par bpost banque. Le montant redevable par bpost banque envers bpost au 31 décembre 2015 s'élevait à 10,2 millions EUR (11,3 millions EUR au 31 décembre 2014).

### Fonds de roulement

bpost banque a mis un fonds de roulement de 12,0 millions EUR à la disposition de bpost sans garantie ou paiement d'intérêt par bpost. Ce fonds de roulement restera à la disposition de bpost tout au long de la durée de l'accord de partenariat bancaire. Il est destiné à constituer le fonds de roulement permettant à bpost de mener des activités pour le compte de bpost banque.

### Dividende

En 2015, bpost a reçu un dividende de 5,0 millions EUR de bpost banque (5,0 millions EUR en 2014).

## d) Rémunération des principaux dirigeants

Les membres de la direction principale sont les personnes dont l'autorité et la responsabilité influent sur l'orientation stratégique de l'entreprise. Chez bpost, la direction principale est composée de tous les membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe.

La rémunération des membres du Conseil d'Administration a été décidée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000. Les membres du Conseil d'Administration, exception faite de l'Administrateur Délégué, sont habilités à recevoir une rémunération annuelle et un jeton de présence lorsqu'ils assistent aux Comités mis sur pied par le Conseil d'Administration.

Le package de rémunération de l'Administrateur Délégué se compose d'un salaire de base, d'une rémunération variable à court terme dépendant d'un objectif, d'une contribution à la pension et d'autres éléments divers tels qu'une couverture en cas de décès en cours d'emploi ou d'invalidité, des allocations de représentation et une voiture de société.

En 2015, la rémunération totale payée aux membres du Conseil d'Administration s'est élevée à 0,40 million EUR (2014 : 0,37 million EUR).

Pour l'année achevée au 31 décembre 2015, une rémunération globale de 2,9 millions EUR (2014 : 3,9 millions EUR) a été allouée à l'Administrateur Délégué et aux membres du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe, somme ventilée comme suit :

- ▶ avantages au personnel à court terme (salaire de base, rémunération variable, frais de leasing pour le véhicule de société et allocations de représentation) 2,7 millions EUR (2014 : 3,6 millions EUR)
- ▶ avantages postérieurs à l'emploi (pension et couverture en cas de décès en cours d'emploi ou invalidité) 0,2 million EUR (0,2 million EUR).

Aucune action, stock option ni aucun autre droit à acquérir des actions n'ont été octroyés ou exercés par l'Administrateur Délégué ou la Direction Générale du Groupe ou échus en 2014 ou 2015 et aucune option relevant d'un précédent plan de stock options n'était encore due pour les exercices 2014 ou 2015.

Un récapitulatif plus détaillé de la rémunération des principaux dirigeants de bpost et de la politique de rémunération de bpost figure dans le rapport de rémunération.

## 6.31 SOCIÉTÉS DU GROUPE

Les activités commerciales des principales filiales peuvent être décrites comme suit :

- ▶ **Euro-Sprinters** gère le réseau logistique spécifique de bpost.
- ▶ **Deltamedia** distribue les journaux en Belgique.
- ▶ **eXbo** propose principalement les services SEPA (comprenant la plateforme et les contrats commerciaux). Cette activité à valeur hautement technologique consiste en une solution de gestion des domiciliations (envoi, numérisation et archivage des documents) ainsi qu'en une aide pour les créanciers dans la gestion des documents de domiciliation de leurs clients.
- ▶ **Speos Belgium** gère les flux de documents sortants de ses clients et est spécialisée dans l'externalisation des documents financiers et administratifs, tels que les factures, relevés bancaires et fiches de paie. Ses services incluent la création de documents, l'impression (noir et blanc ou couleurs), la mise sous pli, la diffusion par voie électronique (e-mail, zoomit, e-services) et l'archivage. Speos propose également des services de sauvegarde et des solutions de pointe aux entreprises disposant de leur propre département d'impression. De plus, Speos offre des solutions « end to end » sur mesure (par ex. pour les plaques d'immatriculation européennes).
- ▶ **Certipost** propose des services liés à la sécurisation des documents, à la certification numérique et à la carte d'identité électronique belge.
- ▶ **CityDepot** offre des services de distribution urbaine. En mai 2015, bpost a acquis 48% des actions de CityDepot SA avec l'intention d'augmenter sa participations dans les années à venir.
- ▶ **Mail Services Incorporated (MSI)**, société basée aux États-Unis, comprenant sa filiale canadienne 2198230 Ontario Inc., est une entreprise transfrontalière de traitement du courrier proposant principalement des produits de distribution sortante au niveau international. MSI dispose de centres de traitement en Virginie (à proximité de Washington DC), à Chicago et à Toronto.
- ▶ **Landmark Global (UK) Ltd** (anciennement bpost International (UK) Limited) est une société britannique de courrier, colis et de transports fournissant des services de transport sur le marché postal anglais. Basée près de l'aéroport de Heathrow, bpost UK est habilitée par les autorités douanières à proposer des services de dédouanement et de contrôle de sécurité par rayon x. bpost International UK opère en tant que passerelle d'entrée et de sortie pour d'autres entités de bpost à travers le monde.
- ▶ Par le biais de bpost International (UK) Limited, bpost est active en Asie, opérant à Singapour par l'intermédiaire de **bpost Singapore Pte Ltd.** et à Hong Kong via **bpost Hong Kong Ltd.** Ces entreprises se concentraient initialement sur la distribution de documents financiers, mais bpost est en train de les transformer en vue de fournir un éventail complet de solutions de distribution et de logistique, en ce compris le traitement des paquets et du courrier transfrontaliers et l'e-commerce. Leurs clients sont répartis sur les secteurs de la banque, des assurances, de la gestion d'actifs, de l'édition et de l'impression. À l'instar de MSI, elles se concentrent surtout sur la collecte directe des paquets provenant des sociétés d'e-commerce et des entreprises d'outre-Atlantique en vue de leur livraison en Europe et en Belgique. **bpost International Logistics (Beijing) Co., Ltd.** est une filiale de **bpost Hong Kong Ltd.**, établie à Beijing (Pékin, Chine). La société offre une gamme complète de services transfrontaliers de distribution de paquets aux e-commerçants chinois et aux groupements d'achats, en mettant fortement l'accent sur la livraison de paquets aux acheteurs européens et mondiaux. Elle est surtout active à Beijing, Shanghai et Shenzhen.
- ▶ **bpost International U.S. Inc.** fournit aux groupements d'achat basés aux États-Unis des services de gros pour les paquets et le courrier transfrontaliers.
- ▶ **Landmark Global Inc.**, société américaine, et **Landmark Trade Services Ltd.**, firme canadienne, sont des entreprises internationales occupant la tête du marché relatif au traitement des paquets. Elles sont actives aux États-Unis et au Canada. Elles se concentrent surtout sur la distribution au Canada des paquets commandés via l'e-commerce aux États-Unis, et offrent également à leurs clients e-commerce divers services d'exécution en plusieurs endroits des États-Unis. Landmark Global et Landmark Trade Services LTD sont consolidées au sein du secteur opérationnel P&I.
- ▶ Les activités principales de **Landmark Global (PL) Sp z o.o.** sont le fulfillment (exécution), la logistique et la distribution. Elle agit en tant que partenaire dans la logistique et la distribution auprès de sociétés de vente directe en Europe de l'Ouest, centrale et de l'Est. bpost a acquis 100% des actions de Landmark Global (PL) Sp z o.o. (anciennement nommée Success Partner Europe Sp z o.o.) en novembre 2015.

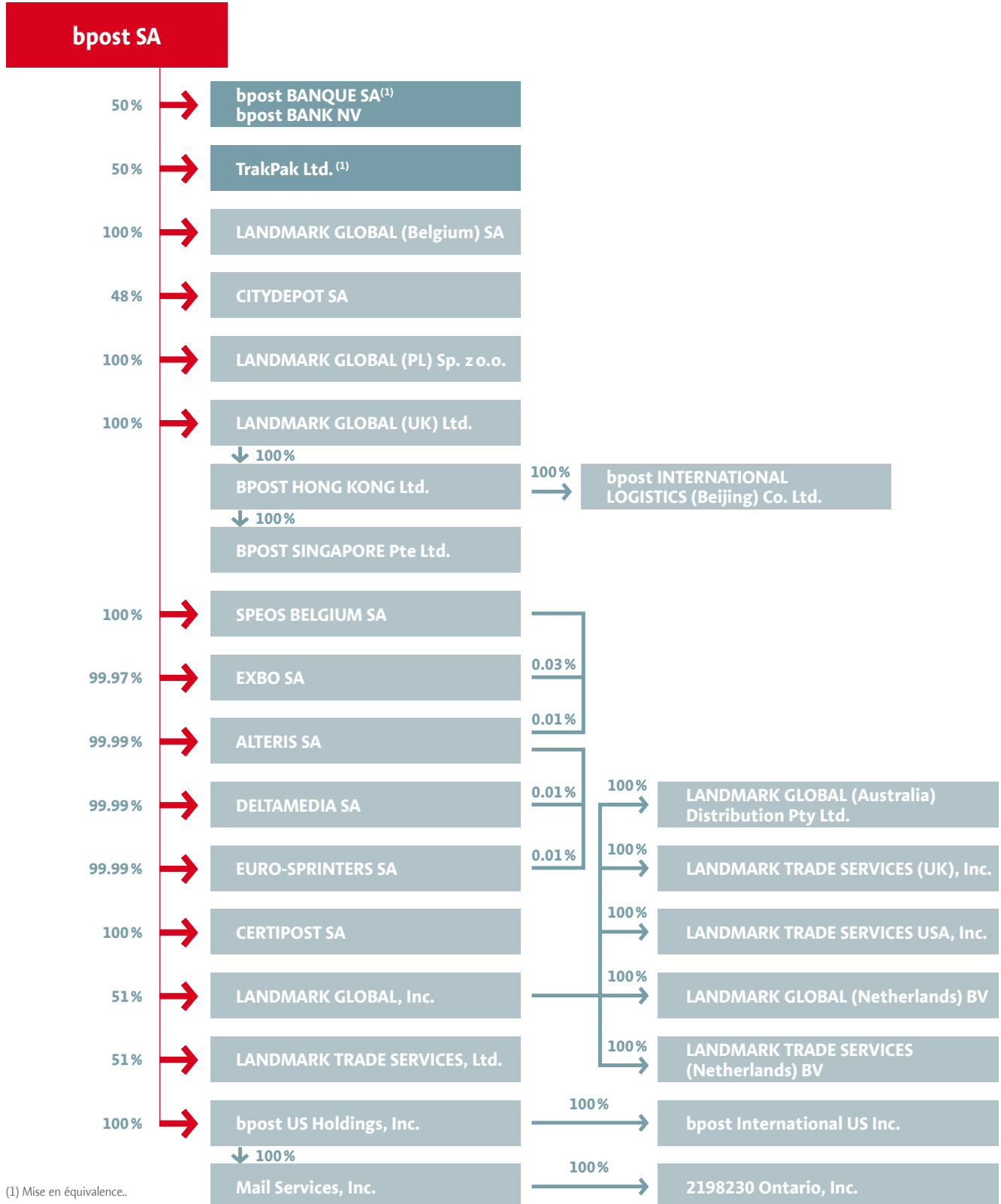
- ▶ Les principales activités de **Landmark Global (Netherlands) BV** sont des services d'importation destinés aux clients américains qui cherchent à vendre leurs produits en Europe. Ces services incluent le dédouanement, le stockage, l'enlèvement et l'emballage et la livraison finale. Landmark Trade Services (Netherlands) BV est une société spin-off de **Landmark Global (Netherlands) BV** qui fournit essentiellement des conseils aux nouveaux clients américains quant à la manière de lancer leurs produits en Europe. Cela implique de conseiller les clients en matière de douane et de TVA, ainsi que sur les procédures d'enregistrement des produits dans les différents pays européens.
- ▶ **Landmark Trade Services (UK) Ltd.** (anciennement Landmark Global (UK) Limited) fournit des services d'importation pour des marchandises entrant au Royaume-Uni, comparables à ceux offerts par Landmark Global (Netherlands) BV. Son emplacement juste à côté de l'aéroport de Londres Heathrow en fait un endroit idéal à partir duquel desservir le Royaume-Uni en importations aériennes américaines. **Landmark Trade Services USA, Inc** fournit des services d'importation de marchandises aux Etats-Unis.
- ▶ **Landmark Global (Australia) Distribution Pty** offre des services de livraison internationale des colis.
- ▶ Fin 2015, le partenariat de coentreprise entre bpost et P2P E Solutions LTD, **TrakPak**, est toujours en cours de dissolution.

| NOM   | Partage des droits de vote<br>en % |      | Pays<br>d'incorporation | N° TVA        |
|---|------------------------------------|------|-------------------------|---------------|
|   | 2015                               | 2014 |                         |               |
| bpost banque SA / bpost bank NV                       | 50%                                | 50%  | Belgique                | BE456.038.471 |
| TrakPak   | 50%                                | 50%  | Royaume-Uni             |               |
| Alteris SA  | 100%                               | 100% | Belgique                | BE474.218.449 |
| Landmark Global (Belgium) SA (**)                     | 100%                               | 100% | Belgique                | BE889.142.877 |
| Certipost SA  | 100%                               | 100% | Belgique                | BE475.396.406 |
| Deltamedia SA   | 100%                               | 100% | Belgique                | BE424.368.565 |
| Euro-Sprinters SA                                     | 100%                               | 100% | Belgique                | BE447.703.597 |
| eXbo SA (**)  | 100%                               | 100% | Belgique                | BE472.598.153 |
| Speos Belgium SA                                      | 100%                               | 100% | Belgique                | BE427.627.864 |
| CityDepot SA (*)                                      | 48%                                | -    | Belgique                | BE627.630.877 |
| Landmark Global (PL) Sp. z o.o.                       | 100%                               | -    | Pologne                 |               |
| Mail Services Inc.                                    | 100%                               | 100% | Etats-Unis              |               |
| 2198230 Ontario Inc.                                  | 100%                               | 100% | Canada                  |               |
| Landmark Global (UK) Ltd. (**)                        | 100%                               | 100% | Royaume-Uni             |               |
| bpost Hong Kong Ltd.                                  | 100%                               | 100% | Hong Kong               |               |
| bpost Singapore Pte Ltd.                              | 100%                               | 100% | Singapour               |               |
| bpost International Logistics (Beijing) Co., Ltd.     | 100%                               | 100% | Chine                   |               |
| Landmark Global, Inc. (*)                             | 51%                                | 51%  | Etats-Unis              |               |
| Landmark Trade Services, Ltd. (*)                     | 51%                                | 51%  | Canada                  |               |
| bpost U.S. Holdings Inc.                              | 100%                               | 100% | Etats-Unis              |               |
| bpost International U.S. Inc.                         | 100%                               | 100% | Etats-Unis              |               |
| Landmark Global (Australia) Distribution Pty Ltd. (*) | 51%                                | 51%  | Australie               |               |
| Landmark Global (Netherlands) BV (*)                  | 51%                                | 51%  | Pays-Bas                |               |
| Landmark Trade Services (Netherlands) BV (*)          | 51%                                | 51%  | Pays-Bas                |               |
| Landmark Trade Services (UK) Ltd. (*) (**)            | 51%                                | 51%  | Royaume-Uni             |               |
| Landmark Trade Services USA, Inc. (*)                 | 51%                                | 51%  | Etats-Unis              |               |

(\*) Consolidée intégralement.

(\*\*) Changement de dénomination en 2015.

Structure du groupe bpost au 31 décembre 2015



(1) Mise en équivalence..

## 6.32 ÉVÉNEMENTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

### **Le 5 février 2016, bpost est parvenue à un accord concernant l'acquisition des activités belges de Lagardère Travel Retail**

En Belgique, Lagardère Travel Retail est actif dans le retail de proximité et de « convenience ». Avec ses 220 points de vente, incluant des marques comme Press Shop et Relay, l'entreprise distribue une large variété de produits et services. Ces services comprennent également la distribution de journaux via AMP à un réseau de quelque 5.345 points de vente. Kariboo est un nouveau réseau de distribution de 735 points de collecte et de distribution en Belgique et fournit un accès à des services en ligne.

Ce rachat permet à bpost d'améliorer les services de proximité et de « convenience » qu'elle offre à ses clients, objectif faisant partie de sa stratégie de croissance et de diversification. L'accord est soumis à l'approbation des autorités de la concurrence.

### **Le 22 janvier 2016, bpost a signé un accord concernant l'acquisition de Freight Distribution Management (FDM)**

FDM est spécialisée dans la fourniture de services personnalisés au client pour le stockage et la distribution de produits en Australie. Son business consiste en de la logistique pour les tiers (3PL), du stockage, du transport et de la distribution.

Ce rachat renforce la stratégie de la société pour les paquets transfrontaliers de vente en ligne.

## États financiers abrégés de bpost SA

Cette section contient une version résumée des comptes annuels statutaires (non consolidés) de bpost SA. Les Commissaires ont formulé une opinion sans réserve sur les comptes statutaires de bpost SA pour l'année 2015.

La version complète des comptes annuels est déposée à la Banque Nationale de Belgique et est aussi disponible, gratuitement, sur le site de bpost.

### Bilan abrégé de bpost SA

Au 31 décembre

| En millions EUR                                    | 2015           | 2014           |
|--|----------------|----------------|
| <b>Actifs</b>                                      |                |                |
| <b>Actifs non courants</b>                         |                |                |
| Immobilisations incorporelles                      | 10,7           | 16,2           |
| Immobilisations corporelles                        | 337,4          | 364,4          |
| Immobilisations financières                        | 413,4          | 399,4          |
|  | <b>761,5</b>   | <b>779,9</b>   |
| <b>Actifs courants</b>                             |                |                |
| Stocks et en-cours                                 | 11,4           | 10,1           |
| Créances commerciales et autres                    | 370,1          | 345,9          |
| Placements de trésorerie et valeurs disponibles    | 625,4          | 564,6          |
| Comptes de régularisation                          | 19,3           | 19,7           |
|  | <b>1.026,3</b> | <b>940,4</b>   |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                            | <b>1.787,8</b> | <b>1.720,3</b> |
| <b>Passif</b>                                      |                |                |
| <b>Capitaux propres</b>                            |                |                |
| Capital souscrit                                   | 364,0          | 364,0          |
| Plus-values de réévaluation                        | 0,1            | 0,1            |
| Réserves   | 50,8           | 50,8           |
| Bénéfices reportés                                 | 96,8           | 67,1           |
|  | <b>511,7</b>   | <b>482,0</b>   |
| <b>Provisions</b>                                  |                |                |
| Provisions liées aux congés précédents la retraite | 27,4           | 26,5           |
| Provisions pour risques et charges                 | 1,4            | 1,5            |
| Autres provisions                                  | 168,1          | 168,7          |
|  | <b>196,9</b>   | <b>196,7</b>   |
| <b>Passifs non courants</b>                        |                |                |
| Dettes à long terme                                | 66,5           | 72,6           |
|  | <b>66,5</b>    | <b>72,6</b>    |
| <b>Passifs courants</b>                            |                |                |
| Dettes commerciales et autres                      | 195,8          | 215,1          |
| Charges sociales                                   | 394,7          | 361,7          |
| Dettes fiscales                                    | 48,7           | 78,1           |
| Autres dettes                                      | 216,1          | 173,4          |
| Compte de régularisation                           | 157,2          | 140,7          |
|  | <b>1.012,6</b> | <b>969,0</b>   |
| <b>TOTAL DES PASSIFS</b>                           | <b>1.787,8</b> | <b>1.720,3</b> |

## Compte de résultats abrégé de bpost SA

Au 31 décembre

| En millions EUR                          | 2015           | 2014           |
|--|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires                       | 2.168,7        | 2.236,2        |
| Autres produits d'exploitation           | 55,5           | 32,7           |
| <b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b> | <b>2.224,3</b> | <b>2.268,9</b> |
| Approvisionnements et marchandises       | 8,2            | 11,3           |
| Charges de personnel                     | 1.161,0        | 1.185,7        |
| Services et biens divers                 | 562,7          | 561,7          |
| Autres charges d'exploitation            | 15,7           | 15,7           |
| Provisions                               | 0,3            | 4,4            |
| Dépréciation - Amortissements            | 59,5           | 62,1           |
| <b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>  | <b>1.807,3</b> | <b>1.840,9</b> |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>           | <b>417,0</b>   | <b>428,0</b>   |
| Revenus / charges financières            | 17,0           | 17,1           |
| <b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>     | <b>434,0</b>   | <b>445,1</b>   |
| Revenus / charges exceptionnels          | (2,2)          | 1,9            |
| <b>BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS</b>             | <b>431,8</b>   | <b>447,0</b>   |
| Charge d'impôts                          | 144,1          | 150,2          |
| <b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS</b>             | <b>287,7</b>   | <b>296,9</b>   |



# Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

## Code de référence et introduction

La présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise reprend les règles et principes selon lesquels est organisée la gouvernance d'entreprise au sein de bpost, tels qu'énoncés dans la législation applicable, en ce compris la Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, et ses modifications ponctuelles (la « **Loi de 1991** »), les Statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

En tant que société anonyme de droit public, bpost est soumise au droit commun belge des sociétés, sauf disposition contraire prévue par la Loi de 1991 ou toute autre loi ou réglementation belge. En vertu de la Loi du 16 décembre 2015 portant modification de la Loi de 1991, entrée en vigueur le 12 janvier 2016 (la « **Loi de décembre 2015** »), bpost ne sera plus une entreprise publique économique soumise à la Loi de 1991 si la participation de l'État belge dans le capital de bpost chute sous les 50% + 1 action. Dans ce cas, bpost sera totalement soumise au droit commun belge des sociétés.

La dernière version des Statuts de bpost a été adoptée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 27 mai 2013 et a été approuvée par Arrêté Royal daté du 7 juin 2013. Cette version est en vigueur depuis le 25 juin 2013. Toute modification aux Statuts approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost (conformément à l'article 558 du Code des sociétés) doit également être approuvée par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres.

Les principales caractéristiques du modèle de gouvernance de bpost sont les suivantes :

- ▶ un Conseil d'Administration qui définit la politique et la stratégie générales de bpost et supervise la gestion opérationnelle;
- ▶ un Comité Stratégique, un Comité d'Audit, un Comité de Rémunération et de Nomination créés au sein du Conseil d'Administration afin de l'assister et de lui soumettre des recommandations;
- ▶ un comité ad hoc, composé de tous les administrateurs indépendants du Conseil d'Administration, qui intervient lorsque la procédure de l'article 524 du Code belge des sociétés, telle qu'intégrée dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost, est appliquée;
- ▶ un Administrateur Délégué, qui assure la gestion opérationnelle et à qui le Conseil d'Administration a délégué des pouvoirs de gestion journalière;
- ▶ un Comité de Direction constitué conformément à la Loi de 1991, en vue de répondre aux objectifs énoncés dans la Loi de 1991;
- ▶ une Direction Générale du Groupe, qui assiste l'Administrateur Délégué dans la gestion opérationnelle de bpost;
- ▶ une répartition claire des responsabilités entre le Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué.

bpost s'est engagée à respecter des normes strictes de gouvernance d'entreprise et se réfère au Code belge de Gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009 (le « **Code de Gouvernance d'Entreprise** »). Le Code de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site web de la Commission Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)). Le Code de Gouvernance d'Entreprise se base sur le principe « se conformer ou expliquer » (« *comply or explain* »). Les sociétés belges cotées en bourse sont tenues de respecter le Code de Gouvernance d'Entreprise, mais peuvent déroger à ses dispositions pour autant qu'elles fournissent la justification de cette dérogation.

Le 27 mai 2013, le Conseil d'Administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise, en vigueur depuis le 25 juin 2013. Elle a été amendée pour la dernière fois à la suite d'une décision du Conseil d'Administration du 4 septembre 2015.

En tant qu'entreprise publique, bpost entend également se conformer à la plupart des lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques reprises dans le Code de l'OCDE, et ce, dans les limites autorisées par le cadre légal applicable à bpost, en particulier la Loi de 1991.

## Dérogations au Code de Gouvernance d'Entreprise

Le Conseil d'Administration entend se conformer au Code de Gouvernance d'Entreprise. Compte tenu des dérogations imposées à bpost par la Loi de 1991 (avant entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015), bpost ne pouvait pas se conformer aux dispositions 4.2, 4.6, 4.7 et 6.3 du Code de Gouvernance d'Entreprise.

En vertu de l'article 18, §2 *juncto* article 148bis/3 de la Loi de 1991, l'État belge nomme directement un certain nombre d'administrateurs, alors que la disposition 4.2 exige que le Conseil d'Administration de la société fasse des propositions pour la nomination d'administrateurs à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Jusqu'au 15 mai 2014, les administrateurs de bpost étaient nommés pour six ans en vertu de l'article 18, §3 et de l'article 20, §2 (première phrase) de la Loi de 1991, alors que la disposition 4.6 stipule que le mandat des administrateurs n'excèdera pas quatre ans. Cependant, depuis l'entrée en vigueur le 15 mai 2014 de la loi du 19 avril 2014, modifiant la Loi de 1991, les administrateurs de bpost sont nommés pour quatre ans (article 148bis/1, §5 de la Loi de 1991). Par conséquent, les administrateurs désignés avant le 15 mai 2014 ont été nommés pour six ans, tandis que les administrateurs nommés après le 15 mai 2014 l'ont été pour quatre ans.

L'Article 18, §5 et l'article 20, § 2 de la Loi de 1991 prévoient que le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué sont nommés par l'État belge, alors que la disposition 4.7 et la disposition 6.3 stipulent que c'est au Conseil d'Administration qu'il incombe de désigner le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué.

En vertu de la Loi de décembre 2015, les dispositions susmentionnées de la Loi de 1991 (*c.-à-d.*, l'article 148bis/3, l'article 18, §2, §3 et §5, l'article 20, §2 (première phrase) et l'article 148bis/1, §5) ne s'appliquent plus à bpost. Par conséquent, à l'avenir, et sans préjudice des actuels mandats des membres du Conseil d'Administration<sup>1</sup>, le Code belge des Sociétés s'appliquera. bpost a l'intention de soumettre des modifications aux Statuts à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2016, en vue d'aligner ses Statuts sur la Loi de décembre 2015.

## Conseil d'Administration

### Composition

Les Statuts de bpost prévoient que le Conseil d'Administration se compose de douze membres au maximum, nommés comme suit :

- ▶ un maximum de six administrateurs, dont le Président du Conseil d'Administration, sont nommés par l'État belge via un Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres, sur proposition du Conseil d'Administration après avis du Comité de Rémunération et de Nomination;
- ▶ trois administrateurs indépendants, au sens de l'article 526ter du Code belge des sociétés, sont nommés par un collège électoral constitué de tous les actionnaires de bpost autres que les Institutions Publiques (soit les institutions ou entités publiques belges visées à l'article 42 de la Loi du 21 mars 1991, ce qui comprend l'État belge et ses entités affiliées, y compris la SFPI), parmi des candidats proposés par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Rémunération et de Nomination, étant entendu que pour la nomination de ces administrateurs, aucun actionnaire ne peut émettre de votes au-delà de 5% du total des droits de vote attachés aux actions émises par bpost;
- ▶ les autres administrateurs sont nommés par un collège électoral composé de tous les actionnaires de bpost autres que les Institutions Publiques, sur proposition du Conseil d'Administration après avis du Comité de Rémunération et de Nomination; et
- ▶ l'Administrateur Délégué est désigné par l'État belge par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres, sur proposition du Conseil d'Administration après avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

Jusqu'à l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015, le 12 janvier 2016, les administrateurs désignés par l'État belge ne pouvaient être révoqués que par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres, alors que les autres administrateurs pouvaient être révoqués à tout moment à la majorité des votes émis par un collège électoral constitué de tous les actionnaires de bpost autres que les Institutions Publiques.

Désormais, à compter de l'entrée en vigueur de la Loi de Décembre 2015 et conformément au Code belge des sociétés, tous les administrateurs seront nommés et révoqués par l'Assemblée Générale. De plus, l'Administrateur Délégué sera nommé et révoqué par le Conseil d'Administration (et non plus par l'État belge). bpost a l'intention de soumettre des modifications aux Statuts à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2016, en vue d'aligner ses Statuts sur la Loi de décembre 2015.

En cas de vacance d'un poste d'administrateur, les administrateurs restants ont le droit, conformément à l'article 519 du Code belge des sociétés, de pourvoir provisoirement à la vacance jusqu'au moment où une nomination définitive intervient conformément aux règles précitées.

(1) La Loi de décembre 2015 stipule explicitement qu'elle ne met pas fin aux mandats actuels de l'Administrateur Délégué et des Administrateurs. Ces mandats se poursuivront jusqu'à l'expiration de leur terme initial, sans préjudice de la possibilité pour l'organe compétent de la société de révoquer le mandat conformément au Code belge des sociétés et aux Statuts de bpost.

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration se composait des douze membres suivants:

| Nom                                  | Fonction   | Administrateur depuis | Mandat expirant en | Présences aux réunions du Conseil en 2015 <sup>(6)</sup> |
|--------------------------------------|--|-----------------------|--------------------|--|
| Françoise Masai <sup>(1)(2)</sup>    | Présidente non exécutive du Conseil d'Administration | 2014                  | 2018               | 11/11  |
| Koen Van Gerven <sup>(1)(3)</sup>    | Administrateur Délégué et Administrateur             | 2014                  | 2020               | 11/11  |
| Arthur Goethals <sup>(1)</sup>       | Administrateur non exécutif                          | 2006                  | 2018               | 10/11  |
| Luc Lallemand <sup>(1)</sup>         | Administrateur non exécutif                          | 2002                  | 2018               | 6/11   |
| Bernadette Lambrechts <sup>(1)</sup> | Administrateur non exécutif                          | 2014                  | 2020               | 9/11   |
| Laurent Levaux <sup>(1)</sup>        | Administrateur non exécutif                          | 2012                  | 2018               | 3/11   |
| Caroline Ven <sup>(1)</sup>          | Administrateur non exécutif                          | 2012                  | 2018               | 10/11  |
| Michael Stone <sup>(4)(5)</sup>      | Administrateur indépendant                           | 2014                  | 2018               | 11/11  |
| Ray Stewart <sup>(4)(5)</sup>        | Administrateur indépendant                           | 2014                  | 2018               | 11/11  |
| François Cornelis <sup>(5)</sup>     | Administrateur indépendant                           | 2013                  | 2019               | 10/11  |
| Sophie Dutordoir <sup>(5)</sup>      | Administrateur indépendant                           | 2013                  | 2019               | 10/11  |
| Bruno Holthof <sup>(5)</sup>         | Administrateur indépendant                           | 2013                  | 2019               | 9/11   |

(1) Nommé(e) par l'État belge.

(2) Françoise Masai a été nommée par Arrêté Royal du 25 avril 2014, à compter du 23 juin 2014.

(3) Nommé en tant qu'Administrateur Délégué par Arrêté Royal du 26 février 2014.

(4) Nommé lors de l'Assemblée Générale constituée de tous les actionnaires de bpost autres que les Institutions Publiques, qui s'est tenue le 22 septembre 2014.

(5) Administrateur indépendant.

(6) Comprend la présence aux réunions du Conseil d'Administration qui se sont tenues en 2015.

La composition du Conseil d'Administration reflète les exigences de représentation des deux sexes définies à l'article 18, §2bis de la Loi de 1991. bpost entend également se conformer aux exigences de représentation des deux sexes en 2016. Elle tient en outre compte des exigences énoncées à l'article 518bis du Code belge des sociétés. La composition du Conseil d'Administration respecte les exigences en matière d'emploi des langues définies aux articles 16 et 148bis/1 de la Loi de 1991.

## Pouvoirs et fonctionnement

### Pouvoirs et responsabilités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est habilité à accomplir tous les actes jugés nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de bpost, à l'exception de ceux que la législation ou les Statuts réservent spécifiquement à l'Assemblée des Actionnaires ou à d'autres organes de gestion.

En particulier, le Conseil d'Administration est compétent pour:

- ▶ définir les orientations de la politique générale de bpost et de ses filiales;
- ▶ décider en toutes matières d'importance stratégique, financière ou opérationnelle pour bpost;
- ▶ contrôler la gestion exercée par l'Administrateur Délégué, le Comité de Direction et la Direction Générale du Groupe; et
- ▶ accomplir tous les autres actes qui sont réservés au Conseil d'Administration par le Code des sociétés ou la Loi de 1991.

Certaines décisions du Conseil d'Administration doivent être adoptées à une majorité spéciale (voir ci-dessous).

Le Conseil d'Administration est habilité, dans certaines limites, à déléguer une partie de ses pouvoirs au Comité de Direction et à déléguer des pouvoirs spéciaux et limités à l'Administrateur Délégué et aux autres membres de la Direction Générale du Groupe.

En vertu d'une décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 27 mai 2013, le Conseil d'Administration peut, sans autorisation préalable de l'Assemblée des Actionnaires, conformément aux articles 620 et suivants du Code belge des sociétés et dans les limites définies dans ces dispositions, acquérir, en bourse ou hors bourse, ses propres actions, parts bénéficiaires ou certificats s'y rapportant, à un prix conforme aux dispositions légales, mais qui en tout cas ne pourra être inférieur de plus de 10% au cours de clôture le plus bas des trente derniers jours de cotation précédant l'opération et ne pourra être supérieur de plus de 5% au cours de clôture le plus élevé des trente derniers jours de cotation précédant l'opération. Cette autorisation est valable pendant cinq ans, à dater du 27 mai 2013. Cette autorisation s'étend aux acquisitions en bourse ou hors bourse réalisées par une filiale directe au sens et dans les limites fixées par l'article 627, alinéa 1<sup>er</sup> du Code belge des sociétés. Si l'acquisition est faite par bpost hors bourse, même par le biais d'une filiale, bpost se conformera à l'Article 620, § 1<sup>er</sup>, 5<sup>o</sup> du Code belge des Sociétés.

Le Conseil d'Administration est également autorisé, dans le respect des dispositions du Code belge des sociétés, à acquérir pour le compte de bpost ses propres actions, parts bénéficiaires ou certificats s'y rapportant, si cette acquisition est nécessaire pour éviter à bpost un dommage grave et imminent. Cette autorisation est valable pour trois ans à compter de la date de la publication de l'autorisation aux Annexes du Moniteur belge, à savoir le 8 juillet 2013.

Le Conseil d'Administration est en outre autorisé à aliéner tout ou partie des actions de bpost, parts bénéficiaires ou certificats s'y rapportant, à un prix qu'il détermine, en bourse ou hors bourse ou dans le cadre de la politique de rémunération des travailleurs, administrateurs ou consultants de bpost ou afin d'éviter à bpost un dommage grave et imminent. Cette autorisation est valable sans limite dans le temps. Cette autorisation s'étend à l'aliénation d'actions et de parts bénéficiaires de la société ou de certificats s'y rapportant par une filiale directe au sens de l'article 627, alinéa 1<sup>er</sup> du Code belge des sociétés.

### **Fonctionnement du Conseil d'Administration**

En principe, le Conseil d'Administration se réunit sept fois par an, et en tous cas cinq fois par an au moins. Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées à tout moment moyennant un préavis adéquat, en vue de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Une réunion du Conseil d'Administration doit dans tous les cas être convoquée si deux administrateurs au moins en font la demande. En 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni à onze reprises.

### **Quorum**

Le Conseil d'Administration ne peut délibérer et statuer valablement que si plus de la moitié de ses membres sont présents ou représentés. L'exigence de quorum ne s'applique pas (i) pour un vote sur toute question qui a été reportée à une nouvelle réunion du Conseil d'Administration faute d'un quorum suffisant lors d'une réunion précédente, pour autant que cette nouvelle réunion soit tenue dans les 30 jours suivant la réunion précédente et que la convocation à cette réunion fasse mention de la proposition de décision relative à cette question et de la présente disposition, ou (ii) dans l'hypothèse où une urgence imprévue nécessite une décision du Conseil d'Administration afin de poser un acte qui serait autrement frappé de prescription ou afin d'éviter à bpost un dommage imminent.

### **Délibération et vote**

En vertu de la Loi de 1991, les décisions relatives à l'approbation de tout renouvellement ou toute modification du Contrat de Gestion requièrent une majorité des deux-tiers.

Jusqu'à l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015, le 12 janvier 2016, l'acquisition de parts dans des sociétés, associations et institutions dépassant un des seuils définis à l'article 13, §2, paragraphe premier de la Loi de 1991, requerrait également une majorité des deux-tiers. À la suite de l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015, cette disposition ne s'applique plus à bpost.

De plus, certaines décisions relevant de la compétence du Conseil d'Administration, telles que mentionnées à l'article 29, §2 des Statuts, requièrent également une majorité des deux-tiers des voix exprimées.

Sans préjudice des majorités spéciales précitées, toutes les décisions du Conseil d'Administration sont adoptées à la majorité des votes exprimés. En cas d'égalité des voix, celle du Président du Conseil d'Administration est prépondérante.

En outre, la Charte de Gouvernance d'Entreprise énonce que les décisions du Conseil d'Administration d'importance stratégique, en ce compris l'adoption du plan d'entreprise et du budget annuel et les décisions concernant les acquisitions stratégiques, alliances et cessions, doivent être préparées par un comité du Conseil existant ou ad hoc. Pour ces décisions, le Conseil d'Administration s'efforcera d'obtenir un large soutien parmi ses différentes composantes, étant entendu qu'après un dialogue et des consultations suffisants, le Président du Conseil d'Administration pourra décider de soumettre la question au vote et que la proposition sera adoptée si elle recueille la majorité des voix exprimées.

### **Procédure d'évaluation du Conseil d'Administration**

Sous la direction du Président, le Conseil d'Administration évalue régulièrement l'étendue de ses activités, sa composition, sa performance et celle de ses comités, de même que l'interaction avec le management exécutif. Le cas échéant, le Président proposera les mesures nécessaires pour remédier aux éventuelles déficiences du Conseil d'Administration ou de ses comités.

En 2015, le Conseil d'Administration a ordonné une évaluation externe. Cette évaluation s'est concentrée sur le rôle et les missions du Conseil d'Administration et de ses comités, sa composition, son fonctionnement, les flux d'informations au sein du Conseil d'Administration et vis-à-vis du management, et sa conformité par rapport aux normes de gouvernance. À la suite de cette évaluation, le Conseil d'Administration a décidé de contrôler et d'évaluer de façon régulière les principaux points d'attention qui étaient ressortis de l'évaluation.

## Charte de Gouvernance d'Entreprise

Le 27 mai 2013, le Conseil d'Administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise, en vigueur depuis le 25 juin 2013. La Charte de Gouvernance d'Entreprise a été amendée pour la dernière fois à la suite d'une décision du Conseil d'Administration du 4 septembre 2015 (voir ci-après). Le Conseil d'Administration réexaminera la gouvernance d'entreprise de bpost à intervalles réguliers et adoptera tout changement jugé nécessaire et approprié.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise renferme des règles concernant :

- ▶ le rôle du Conseil d'Administration et des Comités et le rôle du Comité de Direction, de la Direction Générale du Groupe et de l'Administrateur Délégué;
- ▶ les responsabilités du Président du Conseil d'Administration et du Secrétaire Général;
- ▶ les exigences auxquelles les membres du Conseil d'Administration doivent répondre afin de garantir qu'ils disposent de l'expérience, de l'expertise et des compétences requises pour exercer leurs obligations et responsabilités;
- ▶ la mise en place d'un système de déclaration des mandats exercés et d'une réglementation visant à éviter les conflits d'intérêts et à émettre des recommandations sur la manière dont il convient d'informer le Conseil d'Administration en toute transparence lorsque de tels conflits surviennent. Le Conseil d'Administration peut décider d'exclure le membre confronté à un conflit d'intérêts lors des délibérations et des votes en la matière.

Le Conseil d'Administration évalue et améliore son fonctionnement sur une base continue en vue de gérer bpost toujours mieux et de façon plus efficace.

Une formation d'initiation est proposée aux administrateurs nouvellement nommés afin de les familiariser avec les activités et l'organisation de bpost, ainsi qu'avec les règles énoncées dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ce programme est accessible à tout administrateur souhaitant y participer. Il comprend une visite des centres opérationnels et des centres de tri.

## Transactions entre bpost, les membres de son Conseil et les directeurs exécutifs

Une politique générale en matière de conflits d'intérêts s'applique au sein de bpost et proscrit toute situation de conflit d'intérêts de nature financière pouvant affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles d'un administrateur au détriment du groupe bpost.

Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, M. Koen Van Gerven a déclaré se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale dans le cadre de son évaluation annuelle en tant qu'Administrateur Délégué, point à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration du 16 mars 2015. Il a informé les commissaires de bpost de ce conflit d'intérêts et a décidé de ne pas prendre part à la délibération ou au vote concernant ce point. Ci-après l'extrait du procès-verbal du Conseil d'Administration relatif à ce conflit d'intérêts :

### «Évaluation annuelle de l'Administrateur Délégué

*Avant de discuter de l'évaluation annuelle de l'Administrateur Délégué, l'Administrateur Délégué a déclaré avoir un conflit d'intérêt personnel de nature patrimoniale, tel que visé par l'article 523 du Code belge des sociétés, à l'égard de ce point de l'ordre du jour, qui concerne l'évaluation de sa performance annuelle.*

*L'Administrateur Délégué a quitté la salle de réunion et n'a pas participé à la délibération, ni à la décision relative à son évaluation annuelle. L'Administrateur Délégué informera le Collège des Commissaires de son conflit d'intérêts, conformément à l'Article 523 du Code belge des Sociétés.*

*Sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a approuvé l'évaluation de la performance de l'Administrateur Délégué et le score proposé.»*

## Transactions entre bpost et ses actionnaires majoritaires

La Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost prévoit que la procédure décrite à l'article 524 du Code belge des sociétés doit être observée pour toute décision relative au Contrat de Gestion ou à toute autre convention avec l'État belge ou d'autres Institutions Publiques (autre que celles visées à l'article 524, §1<sup>er</sup>, dernier alinéa). En résumé, lesdites décisions sont préalablement soumises à l'appréciation motivée et non contraignante d'un comité ad hoc, composé d'au moins trois administrateurs indépendants. Ce comité est assisté d'un expert financier indépendant désigné par ledit comité, le commissaire de bpost émettant quant à lui une appréciation quant à la fidélité des données financières utilisées. La procédure impose ensuite au Conseil d'Administration de justifier sa décision et au commissaire de valider les données financières utilisées par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a établi un comité ad hoc constitué de tous les cinq administrateurs indépendants. Ce comité ad hoc s'est réuni à cinq reprises en 2015.

Au 31 décembre 2015, le comité ad hoc se composait des cinq membres suivants :

| Nom               | Fonction                   | Administrateur depuis | Mandat expirant en | Présences aux réunions en 2015 |
|-------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------------|
| François Cornelis | Administrateur indépendant | 2013                  | 2019               | 3/5                            |
| Sophie Dutordoir  | Administrateur indépendant | 2013                  | 2019               | 5/5                            |
| Bruno Holthof     | Administrateur indépendant | 2013                  | 2019               | 5/5                            |
| Ray Stewart       | Administrateur indépendant | 2014                  | 2018               | 5/5                            |
| Michael Stone     | Administrateur indépendant | 2014                  | 2018               | 5/5                            |

Le Conseil d'Administration a appliqué à deux reprises la procédure décrite à l'article 524 du Code belge des sociétés, telle qu'intégrée à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost: dans le contexte de la distribution de journaux et de périodiques et dans le contexte du sixième Contrat de Gestion. bpost percevra à la fois pour la distribution de journaux et de périodiques et pour le sixième contrat de gestion une rémunération maximale (hors inflation)<sup>(1)</sup> de 261,0 millions EUR en 2016, 260,8 millions EUR en 2017, 257,6 millions EUR en 2018, 252,6 millions EUR en 2019 et 245,6 millions EUR en 2020. Ces montants devront encore être majorés selon l'inflation, sur une base annuelle cumulative. La diminution de la rémunération au fil de la durée du contrat se base sur des projections quant aux volumes de presse concernés et sur des estimations en matière de partage des gains de productivité, tant pour la presse que pour les SIEG.

La procédure de l'article 524 du Code belge des sociétés, telle qu'intégrée à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost, a été appliquée une première fois dans le contexte de la procédure d'adjudication lancée par l'État belge relativement à la distribution de journaux et de périodiques en Belgique.

En exécution de cette procédure, le Conseil d'Administration a prié le comité ad hoc de lui soumettre un avis motivé, en application de la procédure de l'article 524 du Code belge des sociétés.

Lors de sa réunion du 30 avril 2015, le comité ad hoc a recommandé au Conseil d'Administration de soumettre une première offre sans encore fournir d'avis motivé. À cette date, la procédure d'appel d'offre était toujours celle d'un appel d'offres ouvert et concurrentiel, avec deux autres candidats sélectionnés et censés également déposer une offre.

Lorsque bpost devient le seul soumissionnaire restant, le comité ad hoc a demandé à HazelHeartwood de fournir un avis d'expert financier indépendant.

HazelHeartwood a rendu son rapport le 27 août 2015, concluant que la transaction ne comporte pas de désavantage économique pour les actionnaires de bpost.

Ensuite, le comité ad hoc a rendu un avis formel lors de sa réunion du 3 septembre 2015, menant à la conclusion suivante, qui ressort d'un extrait du procès-verbal de la réunion du comité ad hoc du 3 septembre 2015 :

*« Sur la base des considérations susdites, et après avoir revu les conditions de la Transaction, le Comité est d'avis que la Transaction proposée ne causera à bpost SA aucun préjudice pouvant se révéler abusif au regard de la stratégie de la Société. Le Comité estime également que la Transaction n'est pas susceptible d'entraîner des conséquences défavorables qui ne seraient pas compensées par des avantages pour bpost SA. »*

Suite à la réunion du comité ad hoc, le Conseil d'Administration s'est réuni les 3 et 4 septembre 2015. Il ressort d'un extrait du procès-verbal de cette réunion que :

*« Sur la base des considérations susdites, et après avoir revu les conditions de la Transaction, le Comité est d'avis que la Transaction proposée ne causera à bpost SA aucun préjudice pouvant se révéler abusif au regard de la stratégie de la Société. Le Comité estime également que la Transaction n'est pas susceptible d'entraîner des conséquences défavorables qui ne seraient pas compensées par des avantages pour bpost SA. »*

Le Conseil d'Administration a décidé à l'unanimité de donner :

*Approbation formelle des Contrats de Concession relatifs aux journaux et périodiques devant être conclus entre bpost et l'État belge et de tous les documents (y compris les annexes) étayant ces Contrats, essentiellement sous la forme du texte provisoire joint à cette décision [...]».*

Les commissaires, Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL et PVMD Bedrijfsrevisoren CVBA, ont conclu que les données financières reprises dans l'avis du Comité des administrateurs indépendants et dans le procès-verbal du Conseil d'administration sont fidèles.

(1) Ces montants sont basés sur les principes de comptabilité IFRS et BGAAP relatifs à la reconnaissance du chiffre d'affaires, ce qui est différent des principes comptables du budget appliqués par l'État belge.

La procédure de l'article 524 du Code belge des sociétés, telle qu'intégrée à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost, a été appliquée une seconde fois dans le contexte du 6<sup>e</sup> Contrat de Gestion.

En exécution de cette procédure, le Conseil d'Administration a prié le comité ad hoc de lui soumettre un avis motivé, en application de la procédure de l'article 524 du Code belge des sociétés.

Le comité ad hoc a demandé à HazelHeartwood de fournir un avis d'expert financier indépendant. HazelHeartwood a remis son rapport le 27 août 2015, concluant que le désavantage potentiel du 6<sup>e</sup> Contrat de Gestion, n'était, à la lumière de la stratégie de la société, ni manifestement abusif, ni préjudiciable à bpost.

Ensuite, le comité ad hoc a rendu un avis formel lors de sa réunion du 3 septembre 2015, menant à la conclusion suivante, qui ressort d'un extrait du procès-verbal de la réunion du comité ad hoc du 3 septembre 2015:

*« Sur la base des considérations susdites, et après avoir revu les conditions de la Transaction, le Comité est d'avis que la Transaction proposée ne causera à bpost SA aucun préjudice pouvant se révéler abusif au regard de la stratégie de la Société. Le Comité estime également que la Transaction n'est pas susceptible d'entraîner des conséquences défavorables qui ne seraient pas compensées par des avantages pour bpost SA. »*

Suite à la réunion du comité ad hoc, le Conseil d'Administration s'est réuni les 3 et 4 septembre 2015. Il ressort d'un extrait du procès-verbal de cette réunion que:

*« Sur la base des considérations susdites, et après avoir revu les conditions de la Transaction, le Comité est d'avis que la Transaction proposée ne causera aucun préjudice à bpost SA pouvant se révéler abusif au regard de la stratégie de la Société. Le Comité estime également que la Transaction n'est pas susceptible d'entraîner des conséquences défavorables qui ne seraient pas compensées par des avantages pour bpost SA. »*

*Le Comité a par ailleurs invité le Management à poursuivre le dialogue avec l'État belge concernant ses engagements financiers, afin d'éviter une situation de décision unilatérale dans le chef de l'État belge de ne pas payer 6,5 millions EUR comme prévu dans le 5<sup>e</sup> Contrat de Gestion, et d'en rendre compte ensuite au Conseil.*

*Le Conseil d'Administration a décidé à l'unanimité d'octroyer:*

*Approbation formelle – conformément à l'article 4, §2 de la Loi du 21 mars 1991 - du 6<sup>e</sup> Contrat de Gestion (essentiellement sous la forme du texte provisoire du 6<sup>e</sup> Contrat de Gestion joint à cette décision) à conclure entre la Société et l'État belge [...]».*

Les commissaires, Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL et PVMD Bedrijfsrevisoren CVBA, ont conclu que les données financières reprises dans l'avis du Comité des administrateurs indépendants et dans le procès-verbal du Conseil d'administration sont fidèles.

## Comités du Conseil d'Administration

Outre le comité ad hoc précité établi conformément à l'article 524 du Code belge des sociétés et à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost, le Conseil d'Administration a institué trois comités au sein du Conseil, chargés de l'assister et de lui soumettre des recommandations dans des domaines spécifiques. Il s'agit du Comité Stratégique, du Comité d'Audit (conformément à l'article 526bis du Code belge des sociétés) et du Comité de Rémunération et de Nomination (conformément à l'article 526quater du Code belge des sociétés). Le rôle de ces Comités au sein du Conseil est défini dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

### Comité Stratégique

Le Comité Stratégique conseille le Conseil d'Administration sur les questions stratégiques, et est chargé en particulier:

- ▶ d'analyser, à intervalles réguliers, les développements du secteur, de reconsidérer les objectifs et stratégies de bpost et de ses filiales et de recommander les adaptations nécessaires;
- ▶ de revoir le projet de plan d'entreprise soumis chaque année par le Comité de Direction;
- ▶ d'analyser les transactions stratégiques proposées par le Comité de Direction ou la Direction Générale du Groupe, en ce compris les acquisitions et cessions stratégiques, la formation et la rupture d'alliances stratégiques ou d'accords de coopération à plus long terme, le lancement de nouvelles gammes de produits ou l'entrée sur un nouveau marché de produits ou sur un nouveau marché géographique, ou le retrait de pareilles gammes de produits ou de ce marché géographique;
- ▶ de contrôler la mise en œuvre de ces projets stratégiques et du plan d'entreprise.



Le Comité Stratégique est composé comme suit: (i) l'Administrateur Délégué, qui préside le Comité, (ii) trois administrateurs nommés par l'État belge (pour autant que, lors de la cessation de ses fonctions par le premier des trois administrateurs désignés comme membres de ce Comité, à l'expiration de son mandat ou pour toute autre cause, cet administrateur soit remplacé, au sein de ce Comité, par un autre administrateur nommé par un collège électoral constitué de tous les actionnaires autres que les Institutions Publiques) et (iii) un administrateur nommé par le collège électoral constitué de tous les actionnaires autres que les Institutions Publiques.

Au 31 décembre 2015, le Comité Stratégique se composait des cinq membres suivants:

| Nom                         | Fonction                                 | Administrateur depuis | Mandat expirant en | Présences aux réunions en 2015 |
|-----------------------------|--|-----------------------|--------------------|--------------------------------|
| Arthur Goethals             | Administrateur non exécutif              | 2006                  | 2018               | 6/6                            |
| Luc Lallemand               | Administrateur non exécutif              | 2002                  | 2018               | 4/6                            |
| Laurent Levaux              | Administrateur non exécutif              | 2012                  | 2018               | 5/6                            |
| Michael Stone               | Administrateur indépendant               | 2014                  | 2018               | 6/6                            |
| Koen Van Gerven (Président) | Administrateur Délégué et Administrateur | 2014                  | 2020               | 6/6                            |

Le Comité Stratégique s'est réuni à six reprises en 2015.

### Comité d'Audit

Le Comité d'Audit conseille le Conseil d'Administration en matière de comptabilité, d'audit et de contrôle interne, et est chargé en particulier:

- ▶ de contrôler les règles d'évaluation et les conventions comptables;
- ▶ de contrôler le projet de comptes annuels et d'examiner si l'affectation des résultats et bénéfices proposée est cohérente par rapport au plan d'entreprise et au respect des ratios de solvabilité et de couverture de la dette;
- ▶ de contrôler le projet de budget annuel présenté par le Comité de Direction et le respect du budget au cours de l'année;
- ▶ de contrôler la qualité de l'information financière fournie aux actionnaires et au marché;
- ▶ de contrôler et de superviser le processus d'audit interne, de contrôle interne et de gestion des risques, en ce compris pour bpost et ses filiales de façon globale;
- ▶ de proposer des candidats pour les mandats des deux commissaires nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires;
- ▶ de suivre le contrôle légal des comptes annuels et consolidés, en ce compris l'éventuel suivi des questions et recommandations formulées par les commissaires externes; et
- ▶ de surveiller le processus d'audit externe et de contrôler l'indépendance des commissaires et les éventuels services non liés à l'audit fournis par ces derniers.

Le Comité d'Audit est composé comme suit: (i) trois administrateurs indépendants; (ii) deux administrateurs nommés par l'État belge. Le Président du Comité d'Audit est désigné par le Conseil d'Administration, mais ne peut pas être le Président du Conseil d'Administration. Aucun administrateur exécutif (y compris l'Administrateur Délégué) ne peut être membre du Comité d'Audit.

Tous les membres du Comité d'Audit ont une expertise suffisante dans le domaine de la comptabilité et de l'audit. Le Président du Comité d'Audit est compétent en matière de comptabilité et d'audit, comme en témoignent les postes de direction qu'il a précédemment occupés entre autres au sein du groupe Total. Les autres membres du Comité d'Audit occupent également ou ont occupé plusieurs mandats d'administrateur ou de directeur dans de grandes entreprises ou organisations.

Au 31 décembre 2015, le Comité d'Audit se composait des cinq membres suivants:

| Nom                           | Fonction                    | Administrateur depuis | Mandat expirant en | Présences aux réunions en 2015 |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------------|
| François Cornelis (Président) | Administrateur indépendant  | 2013                  | 2019               | 6/6                            |
| Sophie Dutordoir              | Administrateur indépendant  | 2013                  | 2019               | 4/6                            |
| Bernadette Lambrechts         | Administrateur non exécutif | 2014                  | 2020               | 5/6                            |
| Ray Stewart                   | Administrateur indépendant  | 2014                  | 2018               | 4/6                            |
| Caroline Ven                  | Administrateur non exécutif | 2012                  | 2018               | 6/6                            |

Le Comité d'Audit s'est réuni à six reprises en 2015.



### Comité de Rémunération et de Nomination

Le Comité de Rémunération et de Nomination conseille le Conseil d'Administration, essentiellement en ce qui concerne la nomination et la rémunération des administrateurs et des cadres et est chargé, en particulier:

- ▶ d'identifier et de proposer à l'approbation du Conseil d'Administration, des candidats pour pourvoir aux postes qui deviennent vacants, en tenant compte de la Loi de 1991. À cet effet, le Comité de Rémunération et de Nomination devra prendre en compte les propositions faites par les parties concernées, en ce compris les actionnaires;
- ▶ de rendre un avis sur les propositions de nominations émanant des actionnaires;
- ▶ de conseiller le Conseil d'Administration quant à la nomination de l'Administrateur Délégué et quant aux propositions faites par l'Administrateur Délégué pour la nomination des autres membres du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe;
- ▶ de conseiller le Conseil d'Administration quant à la rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe et quant aux arrangements relatifs à la résiliation anticipée de leurs contrats;
- ▶ de revoir tout mécanisme d'intéressement, basé ou non sur des actions, pour les administrateurs, membres du Comité de Direction, membres de la Direction Générale du Groupe et membres du personnel;
- ▶ d'établir des objectifs de performance et de mener des évaluations de la performance de l'Administrateur Délégué et d'autres membres du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe;
- ▶ de conseiller le Conseil d'Administration quant à la rémunération des administrateurs; et
- ▶ de soumettre un rapport de rémunération au Conseil d'Administration.

La composition du Comité de Rémunération et de Nomination est la suivante: (i) trois administrateurs indépendants; (ii) un administrateur non exécutif nommé par l'État belge, qui préside le Comité de Rémunération et de Nomination; et (iii) un autre administrateur non exécutif nommé par l'État belge. L'Administrateur Délégué participe avec une voix consultative aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination lorsque la discussion porte sur la rémunération des autres membres du Comité de Direction.

Au 31 décembre 2015, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des cinq membres suivants:

| Nom                             | Fonction                               | Administrateur depuis | Mandat expirant en | Présences aux réunions en 2015 |
|---------------------------------|--|-----------------------|--------------------|--------------------------------|
| François Cornelis               | Administrateur indépendant             | 2013                  | 2019               | 4/5                            |
| Sophie Dutordoir                | Administrateur indépendant             | 2013                  | 2019               | 5/5                            |
| Bruno Holthof                   | Administrateur indépendant             | 2013                  | 2019               | 5/5                            |
| Laurent Levaux                  | Administrateur non exécutif            | 2012                  | 2018               | 1/5                            |
| Françoise Masai<br>(Présidente) | Présidente non exécutive<br>du Conseil | 2014                  | 2018               | 5/5                            |

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à 5 reprises en 2015.

En 2015, le Comité de Rémunération et de Nomination a débattu (entre autres choses) du remplacement du CFO et du remaniement du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe; il a également réfléchi à des changements en matière de politique de rémunération (ex. plans d'incitants à long terme), en plus d'un exercice de comparaison avec des sociétés concurrentes.

## Gestion exécutive

### Administrateur Délégué

L'Administrateur Délégué a été nommé pour une période renouvelable de six ans par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres du 26 février 2014. Ce délai peut être renouvelé par le Conseil d'Administration.

À compter de l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015, le 12 janvier 2015, l'Administrateur Délégué sera nommé par le Conseil d'Administration.

L'Administrateur Délégué est chargé de la gestion journalière de bpost. Il est également en charge de la mise en œuvre des résolutions du Conseil d'Administration et il représente bpost dans le cadre de sa gestion journalière, en ce compris l'exercice des droits de vote attachés aux actions et aux participations détenus par bpost.

L'Administrateur Délégué peut être révoqué par le Conseil d'Administration.

## Comité de Direction

Comme l'exige la Loi de 1991, le Conseil d'Administration a établi un Comité de Direction. Ce Comité de Direction est constitué de l'Administrateur Délégué, qui le préside, et de six autres membres au plus. Sur proposition de l'Administrateur Délégué et après avoir reçu l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration nomme et révoque les membres du Comité de Direction autres que l'Administrateur Délégué. Le Conseil d'Administration fixe la durée et les modalités spécifiques du mandat des membres du Comité de Direction, après avoir recueilli l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination. En ce qui concerne les membres belges, le Comité de Direction compte autant de membres d'expression française que d'expression néerlandaise, l'Administrateur Délégué éventuellement excepté.

Le Comité de Direction constitue un collège et se réunit sur convocation de l'Administrateur Délégué. Le Comité de Direction prend ses décisions à la majorité simple des voix exprimées. En cas d'égalité des voix au sein du Comité de Direction, la voix de l'Administrateur Délégué est prépondérante.

Le Comité de Direction exerce les pouvoirs qui lui sont octroyés par la Loi de 1991. Le Comité de Direction prépare, sous la direction de l'Administrateur Délégué, un plan stratégique évaluant les objectifs et la stratégie à moyen terme de la société. Ce plan est soumis au Conseil d'Administration pour approbation. Il est également habilité à négocier tout renouvellement ou toute modification du Contrat de Gestion conclu entre l'État belge et la société (étant entendu qu'un tel renouvellement ou une telle modification requiert l'approbation ultérieure du Conseil d'Administration).

À la suite d'une décision du Conseil du 29 juillet 2015, le Comité de Direction était, au 31 décembre 2015, composé des membres suivants:

| Nom                              | Fonction  |
|----------------------------------|---|
| Koen Van Gerven                  | Chief Executive Officer                           |
| Philippe Dubois <sup>(1)</sup>   | Director Mail Service Operations                  |
| Koen Beeckmans <sup>(2)(4)</sup> | Chief Financial Officer, Service Operations & ICT |
| Marc Huybrechts                  | Director Mail & Retail Solutions                  |
| Kurt Pierloot <sup>(3)</sup>     | Director Parcels & International                  |

(1) Philippe Dubois a été nommé membre du Comité de Direction le 1<sup>er</sup> septembre 2015.

(2) Koen Beeckmans a été nommé membre du Comité de Direction le 1<sup>er</sup> novembre 2015.

(3) Jusqu'au 31 août 2015, Kurt Pierloot était responsable de Mail Service Operations. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, il est responsable de Parcels (en plus des activités internationales).

(4) Jusqu'au 30 juin 2015, Pierre Winand était Chief Financial Officer et responsable de Service Operations et ICT.

Après l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015 le 12 janvier 2016, les pouvoirs dont le Comité de Direction est investi en vertu de la Loi de 1991 se limitent à la négociation du Contrat de Gestion avec l'État belge (étant entendu que le Contrat de Gestion requiert l'approbation ultérieure du Conseil d'Administration).

## Direction Générale du Groupe

La gestion opérationnelle de bpost est assurée par la Direction Générale du Groupe sous la direction de l'Administrateur Délégué. La Direction Générale du Groupe est composée des membres du Comité de Direction et d'au plus quatre autres membres, nommés (pour la durée déterminée par le Conseil) et révoqués par le Conseil d'Administration, sur proposition de l'Administrateur Délégué et après avoir reçu l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination. La Direction Générale du Groupe se réunit régulièrement, sur convocation de l'Administrateur Délégué. Les membres individuels de la Direction Générale du Groupe exercent les pouvoirs spéciaux qui leur sont confiés par le Conseil d'Administration ou l'Administrateur Délégué, selon le cas.

Au 31 décembre 2015, la Direction Générale du Groupe se composait des membres suivants:

| Nom                              | Fonction  |
|----------------------------------|---|
| Koen Van Gerven                  | Chief Executive Officer                           |
| Koen Beeckmans <sup>(1)(4)</sup> | Chief Financial Officer, Service Operations & ICT |
| Philippe Dubois <sup>(2)</sup>   | Director Mail Service Operations                  |
| Marc Huybrechts                  | Director Mail & Retail Solutions                  |
| Mark Michiels                    | Chief Human Resources & Organization              |
| Kurt Pierloot <sup>(3)</sup>     | Director International & Parcels                  |

(1) Koen Beeckmans a été nommé membre de la Direction Générale du Groupe le 1<sup>er</sup> novembre 2015.

(2) Philippe Dubois a été nommé membre de la Direction Générale du Groupe le 1<sup>er</sup> septembre 2015.

(3) Jusqu'au 31 août 2015, Kurt Pierloot était responsable de Mail Service Operations. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, il est responsable de Parcels (en plus des activités internationales).

(4) Jusqu'au 30 juin 2015, Pierre Winand était Chief Financial Officer et responsable de Service Operations et ICT.

## Le Secrétaire Général

Le Conseil d'Administration, les comités consultatifs au sein du Conseil d'Administration, le Comité de Direction et la Direction Générale du Groupe sont assistés par le Secrétaire Général, Dirk Tirez, qui est également le Chief Legal Officer de bpost. Il a été nommé en octobre 2007.

## Le Collège des Commissaires

Le contrôle de la situation financière et des états financiers non consolidés de bpost est confié à un Collège des Commissaires, composé de quatre membres, dont deux nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et deux autres par la Cour des Comptes, l'institution belge responsable de la vérification des comptes publics. Les membres du Collège des Commissaires sont nommés pour des mandats renouvelables de trois ans. L'Assemblée Générale des Actionnaires détermine la rémunération des membres du Collège des Commissaires.

Au 31 décembre 2015, le Collège des Commissaires se composait de :

- ▶ Ernst & Young Réviseurs d'entreprises SC SCRL («Ernst & Young»), représentée par M. Éric Golenvaux (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, Belgique;
- ▶ PVMD Réviseurs d'Entreprises SC SCRL («PVMD»), représentée par Mme Caroline Baert (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Rue de l'Yser 207, 4430 Ans, Belgique;
- ▶ M. Philippe Roland, membre de la Cour des Comptes et Premier Président de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique; et
- ▶ M. Jozef Beckers, membre de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique.

Les mandats de MM. Philippe Roland et Josef Beckers ont été reconduits pour une nouvelle période de trois ans en 2013. Les mandats d'Ernst & Young et PVMD ont été reconduits pour une nouvelle période de trois ans lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2015.

Ernst & Young et PVMD sont responsables du contrôle des états financiers consolidés de bpost. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2015, Ernst & Young et PVMD ont perçu 325.000 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de bpost et de ses filiales et 106.861,31 EUR (hors TVA) d'honoraires pour des services autres que des services d'audit. Les autres membres du Collège des Commissaires ont perçu 58.082 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de bpost pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2015.

## Le Commissaire du Gouvernement

Jusqu'à l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015, le 12 janvier 2016, bpost était soumise à la tutelle administrative du Ministre belge ayant les entreprises publiques dans ses attributions, lequel exerçait ce contrôle par l'entremise d'un Commissaire du Gouvernement. Le rôle de ce Commissaire du Gouvernement était de veiller au respect de la Loi belge, des statuts de la Société et du Contrat de Gestion. De plus, le Commissaire du Gouvernement faisait rapport au Ministre du Budget sur toutes les décisions de bpost ayant une incidence sur le budget de l'État belge.

Le Commissaire du Gouvernement était M. Luc Windmolders et son substitut était M. Marc Boeykens.

## Structure d'actionariat et droits des actionnaires

Les actions de bpost sont nominatives ou dématérialisées. Au 31 décembre 2015, le capital social de bpost était constitué de 200.000.944 actions. Les actions sont cotées sur la bourse NYSE Euronext Bruxelles.

Avec respectivement 48.263.200 et 53.812.449 actions bpost en leur possession au 31 décembre 2015, l'État belge et la SFPI détenaient ensemble 51,04% (respectivement 24,13% et 26,91%) des actions avec droits de vote émises par bpost.

Les actions restantes sont détenues par des actionnaires individuels et des actionnaires institutionnels européens et internationaux possédant des actions directement dans bpost. Aucune de ces personnes, que ce soit à titre individuel ou de concert avec d'autres, n'a, au 31 décembre 2015, notifié de déclaration de transparence informant que le seuil initial des 3% était atteint.

Les actions sont librement cessibles, à condition que, conformément à l'article 147bis de la Loi de 1991 et à l'article 16 des Statuts, la participation directe des Institutions Publiques dans le capital social soit à tout moment supérieure à 50%. Toutefois, à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015 le 12 janvier 2016, le Gouvernement belge est habilité jusqu'au 31 décembre 2018 à approuver, par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres, toute(s) transaction(s) amenant la participation directe des Institutions Publiques à chuter sous la barre des 50% + 1 action.

Le 15 juillet 2015 s'est achevée la période d'incessibilité de deux ans applicable aux actions acquises par les collaborateurs de bpost dans le cadre de l'Offre d'achat d'actions réservée aux Employés, laquelle a eu lieu en même temps que l'introduction en bourse de bpost sur la NYSE Euronext Brussels. Depuis cette date, ces actions sont aussi librement cessibles.

Au 31 décembre 2015, bpost ne détenait aucune action propre.

Chaque action donne à son détenteur le droit à une voix. Sauf si le Code belge des sociétés et les majorités spécifiques mentionnées ci-après le requièrent, toutes les décisions de l'Assemblée Générale des Actionnaires sont prises à la majorité simple des voix exprimées. Sans préjudice des exigences de quorum et de majorité spéciale définies par le Code belge des sociétés, l'adoption des décisions suivantes de l'Assemblée Générale des Actionnaires nécessite une majorité des voix exprimées par les Institutions Publiques et une majorité des voix exprimées par les autres actionnaires de bpost :

1. toute modification apportée à la définition d'administrateur indépendant, Partenaire Stratégique ou Actionnaire Privé;
2. toute modification de la composition du Conseil d'Administration ou de la manière de nommer ou révoquer les administrateurs; et
3. toute modification des exigences de quorum et de majorité définies à l'article 45, §3, l'article 28 ou l'article 29, §2 des Statuts.

Ces majorités spécifiques ne s'appliquent pas pour les modifications qui répercuteraient uniquement une modification de la loi.

Outre les restrictions des droits de vote imposées par la loi, les Statuts prévoient que, si des actions sont détenues par plus d'un propriétaire, si elles sont mises en gage ou si les droits afférents aux actions font l'objet d'une copropriété, d'un usufruit ou en cas de tout autre type de démembrement de ces droits, le Conseil d'Administration peut suspendre l'exercice des droits y afférents jusqu'à ce qu'une personne ait été désignée comme la seule détentrice des actions concernées à l'égard de bpost.

## Rapport de rémunération

### Procédure adoptée en vue d'élaborer une politique de rémunération et de fixer la rémunération individuelle du management

En tant que société anonyme de droit public et conformément aux règles de Gouvernance d'Entreprise en vigueur, bpost a développé une politique de rémunération spécifique, décidée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Cette politique de rémunération tient compte des différents groupes d'employés de bpost et est régulièrement soumise à des évaluations et à des actualisations si et quand cela se révèle opportun. Tout changement quant à cette politique doit être approuvé par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination.

L'objectif de la politique de rémunération est de proposer une rémunération équitable à tous les employés et managers, qui soit concurrentielle sur le marché belge de référence comprenant les grandes entreprises belges. La rémunération globale se veut une combinaison équilibrée d'éléments financiers et non financiers. À cet effet, une comparaison des différents éléments de rémunération est régulièrement effectuée par rapport au revenu médian du marché belge de référence.

De plus, afin de réaliser une croissance durable et rentable, les performances sont récompensées aussi bien au niveau collectif qu'individuel. Ce régime de rémunération se veut un système accessible et simple à comprendre, qui est lié aux résultats de l'entreprise, par exemple en termes d'EBIT et de loyauté des clients, et qui permet une différenciation au niveau individuel en termes de performances et de talent. Il vise également à créer de la valeur durable à long terme.

bpost considère qu'une communication transparente sur les principes et la mise en œuvre de la politique de rémunération est essentielle.

De manière générale, bpost distingue 3 groupes différents, pour lesquels les principes de rémunération de base sont expliqués dans le détail ci-après :

1. les membres du Conseil d'Administration;
2. l'Administrateur Délégué;
3. les membres du Comité de Direction et les autres membres de la Direction Générale du Groupe.

Le contenu de ce rapport ne concerne pas les filiales belges et étrangères de bpost. En ce qui concerne les filiales étrangères, une politique de rémunération distincte a été adoptée, en ligne avec les standards du marché, et dont l'objectif est d'attirer et de conserver des dirigeants qualifiés et expérimentés.

## Principes de rémunération

### Rémunération des Membres du Conseil d'Administration

La rémunération des membres du Conseil d'Administration a été décidée par l'Assemblée Générale des Actionnaires lors de sa réunion du 25 avril 2000.

En vertu de cette décision, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) sont autorisés à recevoir la rémunération annuelle brute suivante :

- ▶ 39.341,71 EUR pour le Président du Conseil d'Administration, qui préside également la Commission Paritaire de bpost, comme indexé au 1<sup>er</sup> mars 2015 ;
- ▶ 19.670,92 EUR pour les autres administrateurs, à l'exception de l'Administrateur Délégué, comme indexé au 1<sup>er</sup> mars 2015.

Ces montants sont indexés sur une base annuelle.

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) ont également droit à un jeton de présence de 1.639,62 EUR par participation à une réunion d'un des comités établis par le Conseil d'Administration.

Aucune autre allocation n'est payée aux membres du Conseil d'Administration dans le cadre de leur mandat d'administrateur.

L'Administrateur Délégué ne bénéficie d'aucune forme de rémunération pour sa participation à l'une des réunions du Conseil d'Administration ou d'un des comités du Conseil.

Au cours de l'exercice comptable 2015, les membres du Conseil d'Administration, à l'exception de l'Administrateur Délégué, ont reçu la rémunération annuelle brute totale suivante (\*):

| Membre                | Réunions du Conseil | Comité d'Audit | Comité Stratégique | Comité de Rémunération et de Nomination | comité ad hoc | TOTAL         |
|-----------------------|---------------------|----------------|--------------------|---|---------------|---------------|
| Arthur Goethals       | 19.670,92 EUR       | Pas membre     | 8.198,10 EUR       | Pas membre                              | Pas membre    | 27.869,02 EUR |
| Luc Lallemand         | 19.670,92 EUR       | Pas membre     | 4.918,86 EUR       | Pas membre                              | Pas membre    | 24.589,78 EUR |
| Laurent Levaux        | 19.670,92 EUR       | Pas membre     | 6.558,48 EUR       | 1.639,62 EUR                            | Pas membre    | 27.869,02 EUR |
| Caroline Ven          | 19.670,92 EUR       | 9.835,47 EUR   | Pas membre         | Pas membre                              | Pas membre    | 29.506,39 EUR |
| François Cornelis     | 19.670,92 EUR       | 9.835,47 EUR   | Pas membre         | 6.558,48 EUR                            | 4.918,86 EUR  | 40.983,73 EUR |
| Sophie Dutordoir      | 19.670,92 EUR       | 8.195,85 EUR   | Pas membre         | 8.198,10 EUR                            | 8.198,10 EUR  | 44.262,97 EUR |
| Bruno Holthof         | 19.670,92 EUR       | Pas membre     | Pas membre         | 8.198,10 EUR                            | 8.198,10 EUR  | 36.067,12 EUR |
| Françoise Masai       | 39.341,71 EUR       | Pas membre     | Pas membre         | 8.198,10 EUR                            | Pas membre    | 47.539,81 EUR |
| Ray Stewart           | 19.670,92 EUR       | 8.195,85 EUR   | Pas membre         | Pas membre                              | 8.198,10 EUR  | 36.064,87 EUR |
| Michael Stone         | 19.670,92 EUR       | Pas membre     | 8.198,10 EUR       | Pas membre                              | 8.198,10 EUR  | 36.067,12 EUR |
| Bernadette Lambrechts | 19.670,92 EUR       | 8.195,85 EUR   | Pas membre         | Pas membre                              | Pas membre    | 27.866,77 EUR |

(\*) Ces montants couvrent tous les montants versés durant l'exercice comptable 2015. Veuillez noter que les jetons de présence ne sont versés que le mois suivant la réunion du comité du Conseil. Par conséquent, les montants versés pour l'exercice 2015 se rapportent à la participation aux réunions du comité du Conseil qui ont eu lieu de décembre 2014 à novembre 2015.

### Rémunération de l'Administrateur Délégué

La rémunération globale de l'Administrateur Délégué se compose d'un salaire de base de 467.520 EUR, d'une rémunération variable en fonction d'objectifs à court terme de 150.000 EUR, d'une contribution à la pension de 32.480 EUR et d'autres éléments tels qu'une couverture décès et invalidité, d'indemnités pour frais de représentation et une voiture de société.

La rémunération variable de l'Administrateur Délégué est accordée aux conditions et modalités définies sur base annuelle et approuvées par le Conseil d'Administration de bpost sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Pour les performances de 2015 (dont le paiement est effectué en 2016), le Conseil d'Administration a convenu d'appliquer les mêmes conditions et modalités à tous les cadres supérieurs de bpost: la rémunération variable à court terme est basée sur un « système multiplicateur », selon lequel le salaire variable effectivement payé peut varier en fonction des performances individuelles et des résultats de l'entreprise.

Pour l'Administrateur Délégué, les objectifs quant aux résultats de l'entreprise sont financiers (composé de l'EBIT à concurrence de 70 % et de l'Operating Free Cash Flow à concurrence de 30 %). La grille de rémunération a été établie et validée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Le paiement maximal par critère est fixé à 135 %.

Les objectifs individuels font l'objet d'un accord mutuel entre l'Administrateur Délégué et le Conseil d'Administration et des objectifs et ICP clairs à atteindre dans un délai convenu sont fixés. La plage de rémunération de l'Administrateur Délégué ne diffère pas de celle des autres membres du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2015, la rémunération totale payée à Koen Van Gerven en sa qualité d'Administrateur Délégué à compter de la date de sa nomination s'élève à 549.429 EUR et se décompose comme suit:

- ▶ salaire de base: 467.520 EUR (bruts);
- ▶ rémunération variable: à déterminer en 2016 après évaluation de sa performance;
- ▶ couverture pension, décès et invalidité: 59.418 EUR;
- ▶ autres éléments de rémunération (indemnités pour frais de représentation): 3.300 EUR;
- ▶ frais de leasing pour la voiture de société: 19.191 EUR.

En 2015, l'Administrateur Délégué a reçu une rémunération variable s'élevant à 207.345 EUR pour ses performances réalisées en 2014 (déterminée seulement lors de son évaluation en 2015).

Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquérir des actions n'a été accordé à l'Administrateur Délégué, n'a été exercé par lui ou n'est venu à échéance en 2015. Aucune option résultant d'un précédent plan de stock options ne pouvait encore être exercée en 2015.

Alors qu'à ce stade aucune modification future relative à la rémunération de l'Administrateur Délégué n'est prévue, le Comité de Rémunération et de Nomination réfléchira de temps à autre à des modifications de sa politique de rémunération en ligne avec les standards du marché.

### **Rémunération du Comité de Direction et des autres membres de la Direction Générale du Groupe**

La rémunération du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe est revue à intervalles réguliers et doit être approuvée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et Nomination. Elle se base sur une étude comparative, où bpost est comparée avec des grandes entreprises belges.

L'objectif de bpost est d'offrir une rémunération globale qui soit conforme au revenu médian du marché de référence.

Alors qu'à ce stade aucune modification future relative à la rémunération du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe n'est prévue, le Comité de Rémunération et de Nomination réfléchira de temps à autre à des modifications de sa politique de rémunération en ligne avec les standards du marché.

Les différents éléments de la rémunération globale sont les suivants:

#### **Salaire de base**

Le salaire de base fait l'objet d'une étude comparative avec celui pratiqué dans d'autres grandes entreprises belges, conformément aux principes énoncés ci-dessus.

Le salaire individuel de base s'appuie sur les éléments suivants:

- ▶ la fonction;
- ▶ l'expérience pertinente;
- ▶ les performances.

Les performances de chaque individu sont examinées chaque année dans le cadre d'un «*Performance Management Process*» (PMP).

#### **Salaire variable**

Un salaire variable peut être octroyé, en fonction de la réalisation des:

- ▶ objectifs de l'entreprise;
- ▶ objectifs individuels.

Le salaire variable cible est défini comme un pourcentage du salaire annuel de base.

bpost utilise un «système multiplicateur», selon lequel le salaire variable effectivement payé peut varier en fonction des performances individuelles et des résultats de l'entreprise.

Les objectifs de l'entreprise sont aussi bien financiers (EBIT à concurrence de 70%) que non financiers (Loyauté des clients à concurrence de 30%). Une grille de rémunération est déterminée par critère et est validée chaque année par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Le paiement maximal par critère est fixé à 135%.

Les objectifs individuels font l'objet d'un accord mutuel entre chaque membre du Comité de Direction/de la Direction Générale du Groupe et l'Administrateur Délégué au début du *Performance Management Process* (PMP). L'on fixe dans ce cadre des objectifs et ICP clairs à atteindre dans un délai convenu. La plage de rémunération va de 0% en cas de sous-performance à 160% en cas de surperformance.

### **Autres avantages**

bpost offre d'autres avantages, comme une assurance pension, une couverture décès et invalidité, une assurance hospitalisation, une voiture de société, etc. Ces avantages font régulièrement l'objet d'une étude comparative et sont adaptés en fonction des pratiques courantes.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2015, une rémunération globale de 2.191.299 EUR a été payée aux membres du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe, autres que l'Administrateur Délégué (comparé à 2.819.141 EUR pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2014), et se décompose comme suit :

- ▶ salaire de base: 1.333.427 EUR (bruts) payés dans le cadre de contrats de travail, hors cotisations à la sécurité sociale payées par bpost;
- ▶ rémunération variable: 638.295 EUR (bruts) (bonus lié aux performances de 2014 payé en espèces);
- ▶ couverture pension, décès et invalidité: 136.900 EUR;
- ▶ autres éléments de rémunération (indemnités pour frais de représentation et titres-repas): 15.613 EUR;
- ▶ frais de leasing pour la voiture de société: 67.064 EUR.

Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquérir des actions n'a été accordé au Comité de Direction ou à la Direction Générale du Groupe, n'a été exercé par ces derniers ou n'est arrivé à échéance en 2015.

Aucune option résultant d'un précédent plan de stock options ne pouvait encore être exercée en 2015.

Il convient de noter que la rémunération globale a été affectée par les changements suivants dans les compositions du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe :

- ▶ Pierre Winand a quitté bpost le 30 juin 2015 et, par conséquent, ne fait plus partie du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe;
- ▶ Koen Beekmans a rejoint bpost le 1<sup>er</sup> novembre 2015 en tant que membre du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe;
- ▶ Philippe Dubois, membre du management principal de bpost, a été nommé membre du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe le 1<sup>er</sup> septembre 2015;
- ▶ Kurt Pierloot, membre du Comité de Direction responsable de Mail Service Operations and International, est devenu responsable de Parcels and International; ses responsabilités relatives au Mail Service Operations ont été transférées à Philippe Dubois.

### **Dispositions de recouvrement**

La politique de rémunération actuelle ne prévoit pas de clause contractuelle spécifique quant à la récupération par bpost de la rémunération variable attribuée sur la base d'informations financières erronées.

### **Indemnités de départ**

En cas de résiliation par bpost avant l'échéance du mandat en cours qui n'est pas motivée par une faute grave, l'Administrateur Délégué a droit à une indemnité de départ de 500.000 EUR. En outre, l'Administrateur Délégué a droit à l'utilisation d'un véhicule durant les six mois qui suivent le départ, en ce compris de toutes les dépenses relatives à l'utilisation de ce véhicule, à l'exception de la carte de carburant.

Aucun autre membre du Comité de Direction ou de la Direction Générale du Groupe ne bénéficie d'arrangements contractuels spécifiques en cas de départ, à l'exception de Marc Huybrechts et de Koen Beekmans, qui, en cas de révocation non motivée, ont droit, pour le premier, au paiement d'une indemnité de départ minimale de 6 mois de salaire, et, pour le second, à un délai de préavis minimal ou à une indemnité de départ minimale de 12 mois, étant entendu que cette dernière sera ramenée à six mois si la clause de non-concurrence est appliquée.



En cas de résiliation automatique à l'expiration du mandat de six ans et de la nomination par bpost d'un autre Administrateur Délégué, l'Administrateur Délégué est soumis à une clause de non-concurrence pour une période de 1 an à compter de la date de fin de son mandat. Il recevra une indemnité de non-concurrence de 500.000 EUR, à moins que bpost ne renonce à l'application d'une telle clause.

Tous les membres du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe, à l'exception de Mark Michiels, sont soumis à une obligation de non-concurrence leur interdisant de travailler pour des concurrents de bpost pour une période de 12 à 24 mois à compter de la date de leur démission ou de la fin de leur contrat. Tous ces membres du Comité de Direction et de la Direction Générale du Groupe sont en droit de recevoir une indemnité équivalente à 6 à 12 mois de salaire si ces clauses de non-concurrence sont appliquées.

## Contrôle interne et gestion des risques

### Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, relatifs à la préparation des états financiers consolidés

La description ci-après des activités de contrôle interne et de gestion des risques de bpost est une description factuelle des activités exercées. La description utilise la structure recommandée par la Commission Corporate Governance.

#### Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle relatif à la préparation des états financiers consolidés est organisé à travers différentes fonctions.

L'organisation comptable et de contrôle recouvre trois niveaux: (i) l'équipe comptable au sein des différentes entités légales, responsable de la préparation et du reporting de l'information financière, (ii) les *business controllers* des différentes unités opérationnelles de l'organisation, responsables entre autres de l'analyse de l'information financière dans leur domaine de responsabilité, et (iii) le département Group Finance, responsable de l'analyse finale de l'information financière des différentes entités légales et unités opérationnelles et de la préparation des états financiers consolidés.

En plus des contrôles systématiques exposés ci-dessus, les auditeurs externes de bpost soumettent les états financiers à des procédures indépendantes de contrôle intermédiaire et de fin d'exercice.

Le département d'Audit interne met en œuvre, au niveau des entités légales, un programme d'audit basé sur les risques afin de garantir l'efficacité des contrôles internes et de la gestion des risques dans les différents processus.

Les états financiers consolidés de bpost sont élaborés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) publiés par l'International Accounting Standards Board, tels qu'approuvés par l'Union européenne. L'ensemble des principes, directives et interprétations comptables IFRS, applicables par toutes les entités légales et unités opérationnelles, sont communiqués à intervalles réguliers par le département Group Finance aux équipes comptables au sein des différentes entités légales et unités opérationnelles. Des formations IFRS sont organisées lorsque cela se révèle nécessaire ou opportun.

La grande majorité des filiales du Groupe utilise le même logiciel pour rapporter des données financières en vue de la consolidation et à des fins de reporting externe. Pour celles qui n'utilisent pas ce logiciel, le département Group Finance veille à ce que leur reporting soit conforme à la charte du Groupe relative aux comptes et aux principes comptables avant d'introduire leurs données dans le logiciel de reporting et de consolidation.

#### Évaluation des risques

Des mesures appropriées sont prises pour garantir un reporting qualitatif et opportun, ainsi que pour réduire les risques potentiels liés au processus de reporting financier, telles que: (i) un planning minutieux et détaillé de toutes les activités, indiquant les personnes en charge et les calendriers, (ii) l'élaboration de directives comprenant les points d'attention à prendre en considération par Group Finance et la communication de celles-ci aux différents intervenants dans le processus précédant la clôture, et (iii) un suivi et un feed-back quant aux calendriers, à la qualité et aux enseignements à tirer afin de tendre vers une amélioration continue. Les résultats financiers sont analysés dans le détail par le Management de façon trimestrielle et sont présentés au et analysés par le Comité d'Audit. Chaque semestre, les résultats financiers sont également analysés par le Commissaire et font l'objet d'un échange de vues avec lui. Les changements matériels apportés aux principes comptables IFRS sont coordonnés par le département Group Finance, analysés par le Commissaire, approuvés par le Comité d'Audit et par le Conseil d'Administration de bpost. Les changements matériels apportés aux principes comptables statutaires de bpost ou d'autres filiales du groupe sont approuvés par les Conseils d'Administration compétents.

#### Activités de contrôle

L'application correcte par les entités légales des principes comptables tels que décrits dans les commentaires des états financiers et tels qu'ils leur ont été communiqués par le département Group Finance, ainsi que l'exactitude, la cohérence et l'exhaustivité des informations rapportées, sont régulièrement analysées par l'organisation de contrôle (comme décrit ci-dessus) au moyen



d'un processus de justification et d'analyse comptable. Des politiques et procédures ont été mises en place pour les principaux processus sous-jacents (ventes, acquisitions, investissements, trésorerie, etc.) et sont soumises à : (i) des contrôles réguliers par les équipes de management compétentes, et (ii) une évaluation et une analyse indépendantes par le département d'Audit interne lorsque celui-ci effectue son audit. Un suivi rapproché des conflits potentiels de séparation des fonctions dans le principal système informatique est effectué à intervalles réguliers.

### **Information et communication**

Une proportion très significative du chiffre d'affaires du Groupe, de ses dépenses et de ses recettes est générée par la société mère du Groupe, bpost SA, qui est également la principale société opérationnelle. Toutes les unités opérationnelles de cette société utilisent une plateforme de système ERP pour supporter le traitement efficace des transactions commerciales et fournir à son management des informations transparentes et fiables quant à la gestion afin de lui permettre de surveiller, de contrôler et de diriger ses opérations commerciales. Les services de technologies de l'information nécessaires au fonctionnement, au maintien et au développement de ces systèmes informatiques sont fournis par un département professionnel de services informatiques, dont les performances sont contrôlées au moyen de SLA (Service Level Agreements) et d'un reporting des performances et des incidents. bpost a mis en place des processus de gestion pour s'assurer que des mesures appropriées sont prises quotidiennement dans le but de maintenir le rendement, la disponibilité et l'intégrité de ses systèmes informatiques. Une répartition claire des responsabilités et une bonne coordination entre les départements pertinents assurent un processus efficace et opportun de communication des informations financières périodiques au Management et au Conseil d'Administration. L'exactitude, la sécurité et la disponibilité de l'information sont toujours considérées par le département d'Audit interne comme faisant partie intégrante de ses audits réguliers ou de ses missions spéciales. Des informations financières détaillées sont fournies sur une base mensuelle au Management et au Conseil d'Administration. bpost met les informations financières à la disposition du marché sur base trimestrielle, semestrielle et annuelle. Avant le reporting externe, les informations financières sont soumises (i) aux contrôles appropriés par l'organisation de contrôle susmentionnée, (ii) à un examen par le Comité d'Audit, et (iii) à l'approbation du Conseil d'Administration de bpost.

### **Surveillance**

Tout changement significatif apporté aux principes comptables IFRS tels qu'appliqués par bpost est soumis à l'approbation du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration. Lorsque cela se révèle opportun, les membres du Comité d'Audit sont informés de l'évolution et des principaux changements des normes IFRS sous-jacentes. Toutes les informations financières significatives sont présentées au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration pour leur permettre d'analyser les états financiers. Les constatations pertinentes effectuées par le département d'Audit interne et/ou le Commissaire sur l'application des principes comptables, ainsi que l'adéquation des politiques et procédures, et la séparation des fonctions, font l'objet d'un rapport trimestriel auprès du Comité d'Audit. En outre, une mise à jour trimestrielle de la trésorerie est soumise au Comité d'Audit. Une procédure a été définie pour convoquer l'organe directeur approprié de bpost dans un bref délai lorsque les circonstances l'exigent.

### **Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques: généralités**

Le Conseil d'Administration et la Direction Générale du Groupe ont approuvé le Code de Conduite de bpost, initialement publié en 2007 et mis à jour en 2011. Le Code de Conduite énonce les principes de base selon lesquels bpost désire faire affaire. La mise en œuvre du Code de Conduite est obligatoire pour toutes les sociétés du Groupe. Des politiques et des directives plus détaillées sont développées si cela se révèle nécessaire, afin de garantir la mise en œuvre cohérente du Code de Conduite dans l'ensemble du Groupe.

De plus, afin de se conformer à la législation relative au délit d'initié et à la manipulation boursière, la Société a adopté un Code des Transactions et de Communication préalablement à son introduction en bourse. Ce Code vise à sensibiliser les collaborateurs, les cadres et les administrateurs quant aux comportements inappropriés. Il contient des règles strictes en matière de confidentialité et de non-utilisation des informations privilégiées. Les règles de ce Code ont été largement diffusées au sein du Groupe et le Code est accessible à tous les collaborateurs. Une liste des collaborateurs disposant d'un accès régulier à des informations « privilégiées » est tenue à jour, et les collaborateurs clés ont été invités à confirmer qu'ils avaient lu le Code des Transactions et de Communication et accepté de s'y conformer. Des périodes fermées (en ce compris des périodes interdites) sont définies et sont largement communiquées. Toute transaction portant sur des actions durant ces périodes doit être communiquée au Compliance Officer et être validée par ce dernier.

Conformément à la Loi du 2 août 2002, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes ont été informées de leur obligation de déclarer à l'Autorité des services et marchés financiers toute transaction impliquant des actions de bpost.

Le cadre de contrôle interne de bpost consiste en plusieurs politiques pour les principaux processus commerciaux. Un modèle fondé sur trois lignes de défense a été mis en œuvre au sein de bpost. La conception et la maintenance des contrôles internes incombent aux responsables du processus (première ligne) et sont contrôlées par les fonctions de seconde ligne (Compliance, Internal Control et Risk Management) et de troisième ligne (audit interne). La troisième ligne fait rapport au Comité d'Audit, de manière indépendante et sur une base trimestrielle, quant aux résultats d'audit et au suivi des recommandations d'audit.

# Annexes

**L'action bpost**

**La stratégie fonctionne**

**De la valeur ajoutée pour nos clients**

**Nos collaborateurs engagés**

**Une manière durable de travailler**

# L'ACTION BPOST

Le 21 juin 2013, bpost est devenue une société cotée après une entrée en bourse réussie sur Euronext Bruxelles, avec un prix fixé à 14,50 EUR par action. En 2014, l'action bpost a intégré le BEL 20, le principal indice de la bourse d'Euronext Bruxelles, ainsi que le DJ Euro STOXX 600, ce qui a conféré une plus grande visibilité à bpost sur les marchés financiers mondiaux.

## Évolution du prix de l'action en cours d'année

L'action bpost a débuté l'année à 20,86 EUR et a atteint son cours de clôture le plus élevé le 10 avril 2015, à 27,44 EUR. Au cours des sept premiers mois, l'action a progressé de 23,5 %, pour atteindre un cours de clôture de 25,76 EUR. Cette performance a dépassé celle de l'indice BEL 20, qui lui a enregistré une hausse de 14,7 % au cours de la même période. En août 2015, le cours de l'action a baissé de 15,6 % pour clôturer à 21,74 EUR le 31 août 2015. Cela s'explique par les turbulences au niveau macroéconomique et du marché (l'indice BEL 20 a chuté de 8,0 % durant cette même période), mais aussi par les craintes liées aux contrats SIEG et à l'accélération du déclin des volumes de courrier observée au second trimestre de 2015. Entre fin août et la fin de l'année, l'action bpost a regagné 3,9 %, pour clôturer l'année à 22,59 EUR, soit une hausse de 8,3 % par rapport au début de l'année, grâce à la finalisation des contrats SIEG pour les cinq prochaines années et à l'amélioration des tendances des volumes de courrier. L'indice BEL 20 a progressé de 12,8 % en 2015.

## Politique en matière de dividendes

La création de valeur et la rétribution des actionnaires sont au centre de la stratégie de bpost. La politique de bpost en matière de dividendes consiste à distribuer un minimum de 85 % du bénéfice net de bpost SA en deux tranches. D'une part, un acompte sur dividende est payé en décembre sur la base du résultat de la période de dix mois de l'année courante comprise entre janvier et octobre. D'autre part, un paiement final de dividende est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires sur la base des résultats des deux derniers mois de l'année précédente. En 2015, bpost a payé un dividende final sur la base des résultats 2014 de 0,22 EUR brut par action au mois de mai et un acompte sur dividende de 1,05 EUR brut par action en décembre. Autrement dit, un rendement sur dividende de 8,76 % pour les investisseurs ayant acquis leurs actions au prix de l'entrée en bourse. A l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires du 11 mai 2016 sera proposé d'approuver le paiement d'un dividende final de 0,24 EUR brut par action sur la base des résultats de 2015. De ce fait, le dividende payé sur la base des résultats 2015 s'élèverait à 1,29 EUR brut par action. Ceci constitue une amélioration de 2,4 % comparé aux dividendes payés sur la base des résultats 2014 de 1,26 EUR brut par action et reflète le développement positif des résultats de bpost.

## Nos actionnaires

À la fin de 2015, l'actionnaire principal de bpost était l'État belge, directement et via la Société Fédérale de Participations et d'Investissement. Ils possèdent conjointement 51,04 % des actions en circulation. Des investisseurs institutionnels détiennent approximativement 39,6 % des actions en circulation. Ils sont localisés principalement au Royaume-Uni, en Irlande, en Amérique du Nord, en Allemagne et en France. Les investisseurs particuliers détiennent approximativement 4,8 % des actions en circulation (ou 9,8 % des actions flottantes). bpost ne détenait aucune de ses actions fin 2015.

## Relations avec les investisseurs

bpost s'engage à communiquer de manière transparente au sujet de sa performance envers la communauté financière, les investisseurs privés et institutionnels, les actionnaires et les analystes. Une analyse complète des résultats trimestriels, avec le même niveau de détails que les résultats semi-annuels et annuels est par conséquent divulguée via des communiqués de presse disponibles sur le site internet de bpost ([corporate.bpost.be](http://corporate.bpost.be)) et envoyée directement aux personnes ayant souscrit à la liste de diffusion de l'entreprise.

La Direction Générale du Groupe et les responsables des Relations Investisseurs rencontrent régulièrement tant les investisseurs des principaux centres financiers à travers le monde que les investisseurs privés en Belgique.

# LA STRATÉGIE FONCTIONNE

Ces dernières années, bpost a prouvé sa capacité à s'adapter à un environnement en constante évolution. De nombreux changements sont en effet intervenus à tous les niveaux de l'entreprise. Ceux-ci ont mené à davantage d'efficacité et de productivité, un meilleur service pour les clients, une position concurrentielle sur un marché totalement libéralisé et de bons résultats financiers, avec pour couronnement notre entrée sur le marché Euronext Bruxelles en juin 2013. Toutes ces réalisations attestent que notre stratégie fonctionne et qu'elle reste un excellent guide pour le management.

En **2015**, l'exécution de la stratégie développée s'est poursuivie, mais nous avons également posé les **fondements de notre développement pour les années à venir** : un nouveau contrat de gestion (2016-2020) a ainsi été signé et bpost a remporté la concession pour la distribution des journaux et périodiques pour la période 2016-2020. En outre, la modification, en décembre 2015, de la Loi de 1991 sur les entreprises publiques permettra à bpost de travailler selon les mêmes règles que ses concurrents. Nous avons également lancé de nouveaux services visant à créer une valeur ajoutée pour nos clients ainsi que pour leur faciliter la vie. Tous ces services et solutions s'appuient sur le fait que bpost passe chaque jour devant chaque maison et dispose d'un réseau dense de points de service à travers tout le pays.

La stratégie de bpost repose sur 4 piliers : la défense du courrier, l'innovation et la croissance à partir de nos compétences de base, l'amélioration continue de la productivité et la maîtrise des coûts, qui est une préoccupation de tous les instants, et, enfin, l'implication de toutes les parties prenantes.

## Défendre le courrier, notre cœur de métier

L'essentiel de nos revenus provient toujours du **courrier**. À l'ère du numérique, cette activité est soumise à une pression accrue, mais en parallèle, des études de marché démontrent que le consommateur continue d'accorder de l'importance aux documents papier.

Par ailleurs, nous savons que dans le mix de communication marketing d'une entreprise, le courrier commercial (ou direct mail) envoyé aux clients et prospects a sa valeur car, dans le cas d'une lettre, ces derniers s'y arrêtent effectivement et y accordent de l'attention (« stopping power »). La lettre les incite en outre à passer à l'action (« call to action »).

bpost croit en la force de la boîte aux lettres en tant que canal de communication et au courrier commercial en tant que moyen de communication. C'est pourquoi nous prenons des initiatives visant à démontrer cette valeur ajoutée à nos clients et au marché et à développer ensemble des campagnes efficaces.

bpost assure aussi la distribution quotidienne des **journaux et périodiques**. De par l'attribution à bpost de la nouvelle concession de distribution des journaux et périodiques, cette distribution est désormais garantie jusque fin 2020.

## Développer de nouveaux pôles de croissance

Générer de nouvelles sources de revenus est impératif pour contrer la baisse de volume du courrier traditionnel. En tant qu'opérateur postal, nous disposons d'atouts uniques : la densité de notre réseau de distribution et de vente, notre connaissance du terrain, notre expertise sur le plan opérationnel et, surtout, nos facteurs. Ceux-ci bénéficient de la confiance de nos clients et vont de plus en plus livrer nos services au pas de leur porte d'entrée. Nous développons ainsi des initiatives qui nous permettent d'aller à leur rencontre pour livrer des paquets, rendre des services à domicile, ou encore proposer des produits financiers.

Grâce à notre réseau à maillage fin, nous jouons un rôle important sur le marché belge de l'expédition et de la distribution des **paquets**. Nous continuons à améliorer nos services afin d'offrir le meilleur confort possible à nos clients et la palette d'options de livraison la plus étendue du marché belge. Ceci en leur laissant le choix entre une distribution par le facteur (y compris le samedi, le dimanche et en soirée durant la semaine), un enlèvement dans l'un de nos 1.250 points d'enlèvement ou dans l'un de nos 145 distributeurs de paquets accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Par ailleurs, notre présence sur le marché **international** nous permet de saisir des opportunités de croissance au-delà de nos frontières. Nous y parvenons en nous chargeant de l'expédition et du traitement de paquets pour des e-commerçants étrangers, essentiellement d'Amérique du Nord et d'Asie,

vers des pays où l'e-commerce a la cote, comme le Canada, le Royaume Uni, l'Europe, l'Australie et la Chine. Nous avons regroupé ces activités sous la dénomination commerciale « Landmark Global, a bpost company ». En 2015, le réseau a été étendu à la Pologne au travers du rachat de Success Partners Europe.

bpost travaille en permanence au **développement de nouvelles solutions**. C'est dans ce cadre que nous avons lancé des services comme combo, qui organise la livraison combinée de courses commandées en ligne auprès de différents magasins en une livraison unique en soirée, le jour choisi par le client. Ce service est maintenant disponible pour les habitants de Bruxelles, du Brabant wallon, de Hal-Vilvorde et, depuis 2015, d'Anvers. D'autres projets ont également cours dans l'entreprise, comme la livraison de modems et décodeurs pour Proximus, les enquêtes du CPAS menées auprès des seniors, la distribution des plaques d'immatriculation, etc. Ceux-ci font résolument écho à notre volonté d'offrir des services à la porte d'entrée de nos clients.

## Améliorer la productivité

bpost restera une entreprise saine, grâce à la croissance de nos revenus, mais aussi à notre volonté de faire sans cesse mieux en matière de maîtrise de nos dépenses, d'amélioration de la productivité et d'excellence opérationnelle.

La **réduction de nos coûts** intervient à tous les niveaux de l'entreprise. Cette approche implique une amélioration continue, y compris des économies via des programmes récurrents tels que Georoute (adaptation des tournées facteur aux variations de volumes).

Nous sommes également engagés dans des programmes uniques de grande ampleur en vue d'**améliorer la productivité**, comme le programme stratégique Vision 2020. Ces initiatives doivent contribuer à pérenniser notre capacité à adapter notre organisation à l'évolution des volumes et au mix de produits, sans pour autant affecter la qualité du service. Ces initiatives reposent dans la mesure du possible sur l'attrition naturelle de notre personnel, en limitant le nombre de remplacements sur la base de méthodes de travail innovantes.

En 2015, la mise en œuvre du programme **Vision 2020** s'est poursuivie comme prévu. Ainsi, l'extension des quatre Industrial Mail Centers (IMC) a été achevée et les travaux au nouvel IMC de Bruxelles X, qui deviendra le plus grand IMC de l'organisation logistique de bpost, ont débuté. Il prendra en charge 50 % du tri national du courrier et l'on y préparera la majeure partie de la distribution postale pour Bruxelles et le Brabant flamand. De plus, c'est là que seront triés tous les paquets à l'avenir. Enfin, la réduction du nombre de bureaux Mail s'est poursuivie.

Afin d'atteindre l'**excellence**, nous avons recours à l'innovation et aux **nouvelles technologies**, nous renouvelons nos méthodes de travail et œuvrons à l'amélioration permanente de la qualité des services proposés à nos clients. Nos centres de tri sont équipés de technologies dernier cri. bpost a été le premier opérateur postal au monde à utiliser la Mixed Sorting Machine (MSM), la machine de tri la plus récente et la plus sophistiquée qui soit. En 2015, 11 machines de ce type ont déjà été mises en service.

La **structure organisationnelle** de l'entreprise a été adaptée aux changements en plusieurs endroits. Ainsi, le département MSO est passé à une organisation en trois régions, alignée sur le futur tri national dans trois Industrial Mail Centers. Par ailleurs, la structure organisationnelle du réseau Retail a été rendue plus agile en redessinant les limites géographiques des trois régions et 32 clusters, dans l'optique d'une répartition et d'une charge de travail équilibrées. Enfin, avec la mise en œuvre du projet Alpha, l'organisation des services centraux a elle aussi été optimisée.

## Impliquer toutes les parties prenantes

Seuls **des clients** enthousiasmés par nos services nous seront loyaux et nous recommanderont autour d'eux. Pour les enthousiasmer, nous devons donc les écouter, de façon à leur proposer des produits et services correspondant à leurs besoins. Nous devons également assurer une qualité excellente et nous comporter d'une manière pleinement orientée client.

Pour y parvenir, nous devons pouvoir compter sur l'enthousiasme et l'engagement de chaque collaborateur. Le projet bpeople mis sur pied en 2012 doit y contribuer. Celui-ci a pour but d'aider à instaurer l'environnement de travail optimal pour favoriser le bien-être et le niveau d'engagement de l'ensemble des **collaborateurs** au sein de l'entreprise.

bpost est une entreprise cotée en bourse. Nous voulons aussi toujours faire mieux afin de récompenser tous les **actionnaires** qui ont choisi d'investir et de participer au développement de l'entreprise.

## **L'environnement postal dans lequel nous opérons**

bpost opère sur un marché postal qui est totalement ouvert à la concurrence depuis 2011. Par ailleurs, il existe des directives et règles spécifiques portant sur le marché postal, auxquelles bpost doit satisfaire. Dans ce cadre, bpost est encore désignée comme fournisseur du service universel en Belgique jusque fin 2018 et elle a conclu en 2015 un nouveau contrat de gestion avec l'État belge.

### **L'encadrement législatif belge du marché postal, précisé et adapté en 2015**

En Belgique, la législation européenne relative aux services postaux a été transposée par la Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, laquelle a été modifiée par la Loi du 13 décembre 2010. Cette loi fixe notamment les conditions auxquelles doivent satisfaire les opérateurs postaux voulant opérer sur le territoire belge un service de courrier adressé qui relève de l'obligation de service universel. D'autres dispositions sont également prévues comme les règles en matière de tarification pour les services relevant de l'obligation de service universel.

En **2015**, d'importantes modifications ont été apportées à cette Loi de 1991. Ces modifications portent sur trois points :

1. Des conditions de concurrence égales pour certaines entreprises publiques, y compris bpost. À cet égard, elles donnent (notamment) la possibilité à ces entreprises de recourir, outre à du personnel statutaire, à des employés contractuels et, dans certains cas, à des indépendants.
2. Faire correspondre les règles de gouvernance d'entreprise de ces entreprises aux règles applicables aux sociétés privées cotées en bourse, en ce qui concerne entre autres la nomination des administrateurs.
3. Définir les conditions permettant au gouvernement (jusqu'au 31 décembre 2018) d'abaisser la participation de l'État belge sous le minimum légal actuel de « 50 % plus une action ».

#### *L'obligation de service universel en Belgique*

En vertu de la Loi du 21 mars 1991, bpost a été désignée par l'État belge comme prestataire de l'obligation de service universel en Belgique jusqu'au 31 décembre 2018. Après cette date, un ou plusieurs prestataires de l'obligation de service universel seront désignés pour une période de 10 ans. La Loi du 21 mars 1991 prévoit que la procédure de désignation du prestataire du service universel devrait, au plus tard, être finalisée d'ici le 31 décembre 2015. Le ou les nouveaux prestataires de l'obligation de service universel deviendront prestataires à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Au 31 décembre 2015, l'IBPT n'avait cependant pas encore finalisé cette procédure.

L'obligation de service universel impose à bpost notamment :

- l'enlèvement et la distribution des lettres et paquets au moins 5 jours par semaine sur l'ensemble du territoire belge ;
- des obligations en matière de prix ;
- des obligations en matière de qualité de service.

#### *Licences*

L'exécution par tout opérateur, autre que bpost, d'un service de courrier qui relève des activités couvertes par l'obligation de service universel est soumise à l'obtention d'une licence délivrée par l'IBPT, l'Institut belge des services postaux et des télécommunications, le régulateur belge des services postaux. Les conditions requises pour l'obtention d'une licence comprennent des conditions permettant une concurrence équitable, en ce compris des conditions opérationnelles, sociales et financières (voir [www.ibpt.be](http://www.ibpt.be)). Fin 2015, un opérateur disposait d'une telle licence pour fournir des services de courrier postal dans le cadre de l'obligation de service universel et était actif sur ce marché.

### **Les missions de service public**

Outre l'obligation de service universel, d'autres missions de service public sont imposées à bpost par la loi et/ou confiées à bpost sur la base des obligations contractuelles prévues dans le contrat de gestion conclu entre l'État belge et bpost. Le cinquième contrat de gestion a expiré le 31 décembre 2015. Un sixième contrat de gestion a été approuvé par le Conseil d'Administration de bpost et le Conseil des

Ministres de l'État belge pour une période de 5 ans, se terminant le 31 décembre 2020. Le sixième contrat de gestion fait l'objet d'une procédure de notification auprès de la Commission Européenne.

Le contrat de gestion règle notamment les modalités d'exécution des tâches que bpost assure en vue d'exécuter ses missions de service public, ainsi que sur l'intervention financière de l'État. Chaque année, bpost perçoit ainsi une compensation financière pour assurer un ensemble de missions. Les services d'intérêt économique général (plus communément appelés « missions de service public ») qu'assume bpost dans le cadre du sixième contrat de gestion et pour lesquels elle reçoit une indemnité sont les suivants :

- le maintien d'un réseau étendu de bureaux de poste et de Points Poste ;
- l'exécution de services financiers postaux ;
- le paiement à domicile des pensions et autres allocations sociales ;
- la prestation de certains services d'intérêt économique général ad hoc.

Le contrat de gestion contient également des objectifs opérationnels et qualitatifs à atteindre par bpost dans le cadre de la prestation des services d'intérêt économique général.

### **La concurrence en Belgique**

Depuis la libéralisation du marché postal en 2011, le nombre de candidats à la distribution d'envois adressés reste limité. Jusqu'à présent, un seul autre opérateur a fait son entrée sur le marché belge de la lettre « classique ».

La principale concurrence pour bpost et pour la lettre réside au niveau de la numérisation galopante de la société dans laquelle nous vivons.

Le courrier dit « administratif », comme les factures ou les attestations, y sont les plus sensibles. Bien que la plupart des citoyens belges marquent encore leur préférence pour le format papier quand il s'agit de ce type de communication, les grands expéditeurs optent souvent pour un envoi électronique de leur courrier administratif. Nous constatons dès lors une augmentation lente mais constante de la facturation électronique.

La lettre commerciale (ou direct mail) doit quant à elle faire face aux autres médias comme la télévision et la radio, la presse (gratuite ou non) ou les moyens de communication électronique. Les nouvelles perspectives en la matière jouent un rôle important à ce niveau. En effet la bonne combinaison de médias numériques (à large portée) et du direct mail (pour optimiser le « stopping power » et le « call to action ») fournit les meilleurs résultats pour constituer un mix de marketing optimal.

bpost est également active depuis de nombreuses années sur d'autres marchés caractérisés par une forte concurrence :

- Les envois publicitaires non adressés (les « toutes-boîtes ») ont toujours été soumis à la concurrence. bpost est en concurrence avec l'opérateur national leader de ce marché (Belgique Diffusion) ainsi qu'avec des opérateurs locaux plus petits.
- L'essor de l'e-commerce suscite une concurrence accrue sur le marché des paquets, et ce, dans tous les sous-segments, à savoir ceux des paquets B2B (paquets expédiés par des entreprises à d'autres entreprises), B2C (paquets expédiés par des entreprises à des consommateurs, principalement le commerce électronique et la vente par correspondance) et C2X (paquets expédiés par des consommateurs). bpost est en concurrence avec de grands opérateurs internationaux, ainsi qu'avec des opérateurs locaux de taille plus modeste. Les acteurs existants manifestent de plus en plus d'intérêt pour le marché belge. DHL a ainsi confirmé son ambition pour les paquets B2C et PostNL, déjà présent en Flandre, a récemment étendu ses activités à la Wallonie. Jusqu'il y a peu, la Belgique souffrait d'un important désavantage concurrentiel par rapport à ses pays voisins en raison de l'interdiction du travail de nuit. Le gouvernement n'a conclu que récemment un accord à ce sujet avec les syndicats. On s'attend à ce que ce changement contribue au développement de l'e-commerce et à ce que les emplois créés à cet effet restent en Belgique.
- Le marché des produits de bancassurance est caractérisé par un taux d'intérêt historiquement bas. Ce marché est très compétitif et connaît un grand nombre d'acteurs nationaux et internationaux.



# DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR NOS CLIENTS

Le client est notre raison d'exister. Il va de soi dès lors que ce même client soit au centre des préoccupations dans toutes les strates de notre entreprise. Cette orientation client se traduit par une attention constante pour la qualité de nos services, par des initiatives favorisant la satisfaction des clients et, bien entendu, par le soin que nous apportons aux produits, services et solutions pouvant répondre au mieux aux attentes et besoins de nos clients. De plus, nous aspirons sans cesse à offrir une valeur ajoutée au client, en veillant à ce que nos services lui permettent de mieux servir encore ses propres clients.

## Des clients satisfaits

Pour comprendre les mécanismes de loyauté des clients et déterminer comment nous pouvons les renforcer, **nous évaluons** aussi constamment la **perception et l'expérience de nos clients**. Nous attachons en outre une grande importance à l'analyse des plaintes de nos clients, de manière à pouvoir en retracer l'origine et à déployer des solutions structurelles. Ces dernières années, nous nous sommes également efforcés de suivre de près les expériences de nos clients via les médias sociaux.

Plusieurs initiatives ont également été lancées dans l'entreprise en 2015, qui visaient particulièrement **l'amélioration de l'expérience de nos clients** vis-à-vis de bpost.

Ainsi, nous avons simplifié la réception des envois recommandés, au moyen d'une application en ligne permettant aux clients de demander une deuxième présentation ou la réception simultanée de plusieurs envois recommandés. Nous avons aussi facilité l'expédition et la réception de paquets, en améliorant notre outil en ligne (Shipping Manager Light) de création d'étiquettes d'envoi pour les paquets et en étendant à nouveau les possibilités offertes à nos clients pour la réception de leurs paquets. Bon nombre d'initiatives ont en outre été prises au sein de notre réseau de bureaux de poste afin d'améliorer cette expérience client.

Tous ces efforts ont porté leurs fruits. La **satisfaction des clients s'est inscrite en 2015 dans le prolongement des bons chiffres de 2014** : 70 % de nos clients se disent enthousiastes à propos de bpost.

Par rapport à notre souhait de tout centrer sur le client, nos produits et services sont essentiels. Ils doivent correspondre parfaitement aux besoins du client et aux attentes du marché. Nous nous appuyons à cet égard sur la proximité de notre réseau de facteurs et de points de services.

## Courrier domestique

Le papier est au cœur de nos activités. Nous sommes convaincus de l'importance du papier en tant que support de communication pour le partage d'informations et d'émotions. Non seulement, les clients sont toujours nombreux à préférer ce canal pour la réception d'informations commerciales et administratives, mais les entreprises en perçoivent elles aussi la valeur, sachant que leurs clients et prospects s'arrêtent effectivement sur la lettre, y sont attentifs (« stopping power ») et qu'elle les incite à réagir (« call to action »). Un constat encore renforcé si l'on sait que 87 % des belges lisent effectivement les mailings directs arrivant dans leur boîte aux lettres. Près d'un quart y donnent suite, en cherchant par exemple à obtenir plus d'informations ou en procédant à un achat. Aucun autre canal de communication n'obtient de tels résultats.

## Communication transactionnelle

Dans le domaine de la communication transactionnelle, nous continuons, dans la foulée de notre programme RelatioMail, à aider nos clients à transformer leurs gros volumes de courrier administratif et financier en véritable **canal de communication à valeur ajoutée**. Afin d'assister nos clients sur ce plan, nous avons édité en 2015 une brochure truffée de conseils utiles ainsi qu'un manuel d'utilisation.

Il ressort d'une enquête publiée sur le site web (<http://mafacturemonchoix.be>) d'une campagne lancée en 2015 pour rappeler au consommateur qu'il est en droit de décider de recevoir ses factures par voie électronique ou sur papier, que 80 pour cent des consommateurs préfèrent obtenir leurs documents administratifs sur papier. Ces données nous permettront de souligner la valeur de la lettre auprès des grands expéditeurs, y compris pour la communication transactionnelle.



## Communication marketing

bpost répond aux besoins de ses clients en matière de communication marketing. Ainsi, nous proposons des produits de communication en marketing direct tels que la publicité adressée, les dépliants toutes-boîtes et la mise à disposition d'adresses qualifiées.

Nous optimisons nos **solutions pour le courrier publicitaire** au travers du programme **DM Boost**. Le point de départ de cette approche repose sur une meilleure compréhension des défis commerciaux de nos clients. Nous les aidons à identifier leurs objectifs en matière de marketing et en fonction de cela, nous élaborons des projets de DM qui leur permettront d'atteindre ces objectifs. Nous comptons également à cet égard sur l'efficacité du média papier. En 2015, nous avons mis l'accent au travers de DM Boost sur les secteurs à haut potentiel, tels que les supermarchés, l'automobile, la mode, les voyages et loisirs et ce qu'on appelle les « fast moving consumer goods » (biens de grande consommation).

En 2015 toujours, nous nous sommes également adressés aux plus petites entreprises, en vue de les aider à accroître l'impact de leurs mailings. C'est ainsi que nous avons lancé « Mailing Maker », un outil en ligne grâce auquel les PME et petits indépendants peuvent créer des mailings directs performants. Nous avons appuyé ce lancement par le biais d'une campagne à grande échelle, sous le slogan « À fond les affaires ». Nous proposons également des **données de qualité** qui permettent à nos clients de renforcer l'impact de leurs mailings en les personnalisant de manière plus efficace. Ce service repose sur les données des enquêtes Selectpost, un service que nous avons peaufiné en 2015.

La bonne combinaison de médias numériques (à large portée) et du direct mail (pour optimiser le « stopping power » et le « call to action ») fournit les meilleurs résultats pour constituer un mix de marketing optimal. Nous nous positionnons bien entendu aussi dans ce domaine. Il y a d'ailleurs des années que nous misons sur l'association du numérique et du papier via notre application Mobile Postcard, au moyen de laquelle les consommateurs peuvent envoyer leurs photos (de vacances) préférées sous la forme de véritables cartes postales.

En ce qui concerne les **envois toutes-boîtes**, Distripost, notre service de courrier non adressé, propose une distribution à jour garanti et une large visibilité aux annonceurs. Nous avons encore perfectionné ce service en 2015.

## Distribution de journaux et périodiques

bpost distribue journaux et périodiques à domicile partout en Belgique. L'État nous ayant octroyé la concession pour la période 2016-2020, la continuité est assurée à ce niveau. Les journaux sont distribués avant 7h30 les jours de la semaine et avant 10 heures le samedi.

## Paquets

Au travers de son offre complète en matière de paquets et d'envois express, commercialisée sous la marque bpack, bpost est active dans trois segments dédiés aux paquets – B2C, B2B et C2C. En 2015, bpost a continué à mettre en œuvre une série d'innovations importantes qui répondent aux besoins des expéditeurs et qui offrent davantage de confort aux destinataires.

Nous avons enregistré d'importants succès dans chacun des trois segments classiques de clientèle : le B2C ou la livraison de marchandises par des entreprises, comme des e-commerçants, à des consommateurs, le B2B pour des expéditions entre entreprises, telles que les expéditions de pièces détachées ou les réapprovisionnements de magasins, et enfin, le C2C, c.-à-d. les paquets envoyés par un consommateur à un autre, qu'il s'agisse de cadeaux ou de ventes de produits de seconde main sur des plateformes en ligne.

## Le B2C et la croissance de l'e-commerce en Belgique

Malgré une concurrence accrue et de plus en plus agressive, bpost a conservé sa position de leader du segment des paquets B2C (constitué d'e-commerçants, des vendeurs à distance et des détaillants), où l'augmentation des activités d'e-commerce dans des secteurs clés tels que les chaussures, la mode, l'électronique grand public et les livres a engendré une hausse importante du nombre de paquets expédiés. Cette croissance est le reflet d'une augmentation du pourcentage de la population passant des commandes en ligne (64 % en 2015 contre 60 % en 2014), ainsi que de l'augmentation du nombre de commandes en ligne par an et par consommateur.

Une série d'innovations a été réalisée en 2015 afin d'offrir aux consommateurs un confort de livraison accru et un choix de méthodes de livraison de plus en plus large. D'une part, l'utilisation des distributeurs de paquets, dont on recense à présent 145 exemplaires répartis sur tout le pays, a connu une forte augmentation en 2015. En rendant désormais facultatifs l'enregistrement préalable, la carte d'utilisateur et le code PIN, nous en avons encore facilité l'utilisation. D'autre part, bpost participe à plusieurs projets pilotes visant à encore mieux répondre aux besoins des consommateurs en matière de flexibilité de livraison. Nous avons notamment élargi les services de livraison le samedi au niveau national après avoir effectué un pilote en 2014 et a lancé en phase test les livraisons le dimanche et en soirée (entre 18h et 21h). Ce type de livraison a connu une très forte croissance en 2015. Par ailleurs, vu les demandes grandissantes du secteur retail, bpost a lancé une offre « Click & Collect » permettant aux retailers d'attirer vers leurs magasins les consommateurs en ligne en livrant les paquets commandés dans le magasin même.

Le Shipping Manager, l'application déployée sur le cloud qui permet aux expéditeurs de paquets de gérer leurs colis et de proposer à leurs clients l'ensemble de notre gamme de méthodes de livraison (à domicile, dans des bureaux de poste, les Points Poste, les distributeurs automatiques de paquets ou les points de vente des retailers), a connu des évolutions significatives en 2015, afin de répondre au mieux à la demande sans cesse croissante des consommateurs de pouvoir réaliser leurs achats au moyen de leurs smartphones et tablettes. En outre, dans un souci d'intégration aisée avec tout type d'e-commerçants, bpost offre aujourd'hui le plus grand nombre de plug-ins (Magento, Prestashop, WooCommerce, Drupal, PHP Pro, ...) permettant aux développeurs de webshops d'intégrer et de configurer en quelques clics l'ensemble des méthodes de livraison proposées au niveau national et international.

### **Le B2B, un segment où bpost réalise une forte croissance**

Le segment des paquets B2B offre un potentiel de croissance important pour bpost. En 2015, bpost a lancé avec fruit une série d'efforts commerciaux visant à proposer à nos clients B2B une offre davantage adaptée à leurs besoins. Ces efforts ont permis de réaliser une forte croissance dans ce segment, permettant à bpost d'y augmenter ses volumes et sa part de marché.

### **Le C2C et les PME : confort accru pour nos clients**

En 2015, bpost a continué le déploiement de sa stratégie pour le segment des particuliers (C2C) et des PME, qui repose sur 2 axes : la promotion du canal « online » et une nouvelle approche commerciale vis-à-vis des PME.

D'une part, bpost a réalisé une très forte croissance en termes de volume et de chiffre d'affaires par le biais de son site de vente en ligne (Shipping Manager Light), qui permet aux petits expéditeurs de gérer en ligne leurs envois à un prix très concurrentiel. Les efforts favorisant la visibilité accrue des solutions de livraison prépayées ont porté leurs fruits et ont fortement supporté la croissance du canal « online ».

D'autre part, nos efforts continus visant à servir au mieux les PME par le biais de notre réseau des bureaux de poste et Points Poste ont également renforcé nos activités dans ce segment du marché.

### **Solutions pour les envois internationaux**

bpost entend également offrir les meilleures solutions à ses clients au niveau international. C'est ainsi qu'en 2014, nous avons mis sur pied une nouvelle organisation internationale, sous l'appellation commerciale « **Landmark Global**, a bpost company ». Celle-ci englobe d'anciennes filiales de bpost International et plusieurs infrastructures jouissant d'une position stratégique à proximité des clients aux États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Pays-Bas, Belgique, Chine, Hong Kong, Singapour, Australie et Nouvelle-Zélande. Une implantation polonaise est venue s'y ajouter en 2015, après le rachat de Success Partners Europe. En devenant un seul et même groupe, nous renforçons la connexion de nos infrastructures de distribution et nous en étendons la portée, tout en augmentant notre efficacité et en améliorant nos temps de transit. En étant physiquement présents dans différentes régions du monde, nous pouvons mieux anticiper les demandes de nos clients et saisir plus rapidement les nouvelles opportunités qu'offre au niveau mondial le marché en plein essor de l'e-commerce.

En 2015, nous avons poursuivi l'optimisation et l'intégration de cette nouvelle organisation. Dans ce cadre, nous accordons beaucoup d'importance à un mode de travail très énergique, axé sur l'esprit d'entreprise. Nous misons également sur **l'innovation et la technologie**, qui constituent les piliers de

nos solutions transfrontalières performantes. Notre technologie basée sur le web, évolutive et flexible s'intègre parfaitement dans les systèmes de nos clients et de nos partenaires locaux de distribution. Nous sommes ainsi en mesure de créer de la valeur supplémentaire pour nos clients. Nous investissons également sans discontinuer dans notre infrastructure opérationnelle. Depuis novembre 2008, nous possédons pour nos activités internationales le certificat ISO 9001, ainsi que le certificat ISO 14001 depuis 2011.

La forte croissance de l'e-commerce mondial nous amène à nous focaliser principalement sur les **paquets internationaux**. Nous proposons à nos clients une solution globale « end-to-end » pour leurs besoins transfrontaliers en matière de paquets, y compris des services de fulfillment, de douanes et de gestion des retours. Outre les paquets, nous livrons également la **poste aux lettres internationale**.

## Services à valeur ajoutée

bpost propose aussi plusieurs services à valeur ajoutée. Ceux-ci comprennent :

- des services relatifs aux données (tels que des services en rapport avec les déménagements pour la réexpédition du courrier, ou les préférences marketing)
- des solutions de gestion des documents (impression de documents transactionnels)
- Services d'enlèvement et d'expédition de courrier

bpost commercialise également des **solutions intégrées** au travers desquelles nous gérons des processus end-to-end pour nos clients, de la commande à la livraison, en passant par l'impression de documents, le paiement et les contrats avec les fournisseurs.

En 2015, les projets existants se sont poursuivis, par exemple la gestion des amendes routières et le traitement et la distribution des attestations de soins de l'INAMI. La distribution des plaques minéralogiques a été étendue aux plaques des vélomoteurs immatriculés en 2014.

## Nouvelles solutions

bpost cherche continuellement de nouvelles sources de revenus en se basant sur ses atouts uniques d'entreprise : un réseau dense de distribution et de points de vente, la connaissance du terrain et la confiance dont bénéficient ses facteurs. Nous continuons ainsi à déployer de nouvelles initiatives, que nous peaufinons sans cesse sur la base de nos expériences, que nous adaptons, voire que nous supprimons, si elles ne reçoivent pas suffisamment d'écho auprès du client.

Les premiers pilotes pour les services à la porte d'entrée ont été lancés en 2013. Ils portaient sur la récolte d'informations, l'identification et le crédit à la consommation. Certains ont été maintenus jusqu'à aujourd'hui, par exemple le service destiné à améliorer la procédure de demande de crédit à la consommation. En 2015, plusieurs nouveaux clients ont eu recours à ce service.

Tous ces efforts et expériences ont débouché en 2015 sur une importante collaboration avec l'**opérateur de télécommunications Proximus**, qui a choisi de confier à bpost la livraison de nouveaux décodeurs et modems à ses clients. Dans le cadre de ce partenariat, bpost se charge, avec ses filiales, de l'impression des lettres d'information destinées aux clients, de la planification des rendez-vous pour la livraison, de la préparation des envois et de la distribution des décodeurs. Fin décembre 2015, quelque 80 000 décodeurs avaient été livrés. D'ici fin juin 2016, nous devrions en avoir livré 200 000 supplémentaires. Cette collaboration nous renforce dans notre conviction que bpost peut être un excellent partenaire pour le développement et la mise en œuvre de solutions globales.

Notre service de livraison consolidée de marchandises commandées en ligne, **combo**, a été étendu à Anvers en 2015. Il permet aux clients de recevoir et payer à domicile, en une fois et au moment qu'ils ont choisi, leurs courses effectuées auprès de plusieurs commerçants en ligne. Ce service était déjà disponible avant cela dans la Région de Bruxelles-Capitale, à Hal-Vilvoorde et en Brabant wallon. La liste des commerçants participants s'est par ailleurs allongée en 2015, avec l'arrivée notamment d'un troisième supermarché, Wink, qui rejoint ainsi Carrefour et Cora.

Nos solutions en rapport avec la collecte d'informations sur les clients ou citoyens ont également continué à prouver leur valeur. C'est le cas principalement de **bclose**, qui voit les facteurs en tournée collecter à la demande des CPAS locaux des informations sur un groupe cible défini par le CPAS de personnes âgées, isolées ou non. Cette initiative a connu un franc succès. En 2015, une dizaine de communes belges supplémentaires ont fait appel à ce service.

Cyclosafe, projet destiné à l'identification, à l'enregistrement et à la détection de vélos, a en revanche été stoppé en 2015, faute d'avoir pu susciter un intérêt suffisant de la part des clients.

## Banque et produits financiers

bpost banque a fêté son 20<sup>e</sup> anniversaire en 2015. Lors de cette année de jubilé, de nombreux changements ont été opérés, qui ont fait de 2015 une année charnière pour **bpost banque**. Il y eut d'abord en début d'année la reprise de la société Krefima, qui propose des crédits via des courtiers indépendants. bpost banque a ainsi pu accumuler du savoir-faire dans le domaine des crédits, ce qui a signifié le coup d'envoi d'une nouvelle phase au sein de bpost banque : l'élaboration d'une offre de crédits propre, et de crédits hypothécaires en particulier. En 2015, pas moins de 14 bureaux de poste pilotes avaient déjà commencé à proposer des crédits hypothécaires via Krefima. Ce champ d'action sera étendu à 160 bureaux dans le courant de 2016. bpost banque a également lancé en 2015 le compte d'épargne Ritmo. Grâce à un taux d'intérêt figurant parmi les plus élevés du marché, nous avons ouvert 85 600 comptes d'épargne Ritmo. bpost banque maintiendra en outre dans les années à venir sa gamme de produits simples, clairs et accessibles à tous. La clarté constitue le fil rouge de l'offre de produits, mais aussi de toute la communication ciblant nos clients. Cela s'est traduit à la fin de l'année 2015 par un nouveau slogan : « Soyons clairs ».

L'envoi ou la réception d'argent partout dans le monde via **Western Union** représente toujours une activité financière à succès pour bpost. Le nombre de transactions a une nouvelle fois augmenté de 6 % en 2015, grâce notamment à l'intégration de Western Union dans 40 Points Poste supplémentaires. bpost propose donc actuellement ce service dans 660 bureaux de poste et 160 Points Poste. bpost et Western Union ont par conséquent prolongé ce partenariat efficace au travers d'un nouveau contrat signé en mars 2015.

La vente de notre carte de paiement prépayée **bpaid** a de nouveau épousé une courbe ascendante. En 2015, plus de 130 000 de ces cartes ont été vendues. De plus, nous avons aussi écoulé 23 000 bpaid gift cards, essentiellement durant la période de fin d'année.

## Un réseau dense et omnicanal

Grâce à la densité de notre réseau de canaux de vente, nous ne sommes jamais très éloignés de nos clients. Cette proximité est un atout sur lequel nous avons continué de miser en 2015 et que nous exploiterons encore à l'avenir afin de nous conformer aux habitudes changeantes de nos clients.

Fin 2015, le réseau Retail comptait 664 **bureaux de poste**, soit un nombre totalement conforme aux exigences du contrat de gestion conclu entre bpost et l'État belge. En 2015, nous avons continué de plancher sur la modernisation de ces bureaux de poste. C'est ainsi que 23 bureaux supplémentaires ont été équipés de guichets ouverts, plus conviviaux, que l'aspect extérieur de 373 bureaux a été rénové et - surtout - que l'aménagement, l'organisation et la signalisation ont été radicalement revus et simplifiés dans 116 bureaux, en vue d'une communication plus efficace avec les clients. Les heures d'ouverture de nos bureaux de poste ont aussi été mieux adaptées aux besoins de nos clients en 2015. La plupart des bureaux de poste ouvrent désormais deux soirs par semaine (le mardi et le jeudi) jusqu'à 18 heures et, pour la quasi-totalité, le samedi matin également.

Bon nombre **d'initiatives** ont également été lancées ou poursuivies, en ce qui concerne plus particulièrement **l'amélioration de l'expérience de nos clients**. Une procédure standard a par exemple été instaurée en vue de rendre le traitement des plaintes plus efficace. En 2015, nous avons également été particulièrement attentifs à l'optimisation des flux de visiteurs dans nos bureaux. À cette fin, nous nous sommes, d'une part, efforcés de mieux informer nos clients, notamment quant aux pics de fréquentation, et d'autre part, de réduire les files d'attente à l'aide d'un nouveau système. Nous fournissons en outre à nos clients des informations supplémentaires afin qu'ils puissent mieux choisir au moment de prendre un ticket, ce qui permet d'optimiser le flux devant les guichets. En 2015, ce nouveau système a été testé dans deux bureaux. D'ici l'été 2016, 149 bureaux en seront équipés. Afin d'optimiser l'enlèvement de paquets dans les bureaux très fréquentés, nous avons aussi testé en 2015 dans deux bureaux de poste l'aménagement d'une zone de guichets exclusivement réservée aux paquets et aux envois recommandés. Afin de nous renseigner en permanence sur la qualité de nos services, nous envoyons chaque année dans nos bureaux de poste quelque 5 000 enquêteurs anonymes (« mystery shopping »).

Les 678 **Points Poste** recensés fin 2015 ont connu durant l'année une belle croissance, tant en termes de visiteurs que de nombre d'opérations. Le nombre de visiteurs a augmenté de près de 8 % et le service des paquets a continué de croître. 35 % de paquets de plus qu'en 2014 ont été déposés, alors qu'on enregistrait même une hausse de 75 % de la quantité d'enlèvements de paquets commandés en ligne. Bien entendu, nos clients peuvent toujours se rendre dans nos Points Poste pour y bénéficier d'autres services (comme le dépôt d'envois recommandés, des conseils sur l'affranchissement et Western Union) et produits (tels les emballages et les cartes-cadeaux bpaid).

Les autres services clients et activités commerciales de bpost demeurent bien évidemment tout aussi importants en vue de répondre de façon adéquate aux besoins variés de nos clients. Dans nos plus de 4.000 **débites de timbres**, nous avons en 2015 vendu 2,3 % de timbres-poste de plus. Notre « **eShop** » demeure en outre un canal fréquemment utilisé pour l'achat de timbres, d'articles de correspondance et de produits philatéliques.

# NOS COLLABORATEURS ENGAGÉS

Afin de faire partie intégrante de la vie quotidienne de ses clients, bpost peut compter sur l'engagement et l'enthousiasme de tous ses collaborateurs. Grâce à leur large éventail de compétences et à leur grande loyauté vis-à-vis de l'entreprise, ils constituent notre principal atout.

En tant qu'entreprise responsable, nous aspirons aux meilleures conditions de travail pour l'ensemble de nos collaborateurs, afin qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes.

## Augmenter l'efficacité

En **2015**, nous avons lancé ou finalisé un certain nombre de projets visant à rendre notre organisation plus efficace et plus agile, de façon à pouvoir répondre plus rapidement et avec davantage de flexibilité à l'évolution rapide des besoins de nos clients. Dans cette organisation « next gen », l'optimisation du mode de collaboration de notre personnel est cruciale.

Une nouvelle organisation des services centraux a ainsi été introduite (le projet Alpha) et nous sommes parvenus à un accord avec les représentants du personnel sur un nouveau modèle d'organisation notamment au sein de notre plus grand département opérationnel, Mail Service Operations (MSO). Ce nouveau modèle d'organisation doit contribuer à garantir des conditions d'emploi compétitives ce qui permet d'offrir aussi de bonnes perspectives pour l'avenir. L'organisation agile se traduit par une efficacité accrue, qui nous permettra au final de croître et de créer des emplois stables supplémentaires.

Nos défis futurs impliquent également que nous continuerons d'adapter notre organisation à l'avenir. Les changements se poursuivront au sein de bpost, avec la volonté d'atteindre sans cesse de meilleurs résultats avec des moyens et des coûts maîtrisés, mais aussi en recourant à des collaborateurs motivés et enthousiastes.

## Encadrement des collaborateurs

bpost est une entreprise en pleine évolution. Cela permet à nos collaborateurs de donner une nouvelle orientation à leur carrière et de relever d'autres défis. Le Job Mobility Center est le département au sein de bpost qui fait le lien entre l'organisation d'aujourd'hui et celle de demain et qui assure un accompagnement des membres du personnel appelés à se réorienter. L'action de ce département repose sur trois grands piliers : l'employabilité, l'accompagnement et le coaching et la gestion du travail temporaire.

bpost offre à ses collaborateurs un large éventail de **possibilités d'évolution**. Nous attachons énormément d'importance à la mobilité interne. En témoigne le fait qu'en **2015** 92,9 % de nos emplois vacants spécialisés ont été pourvus par des candidats internes.

Le bien-être des collaborateurs passe aussi par l'accompagnement sur les plans de la santé physique et psychologique. Le service de Prévention Psychosociale aide le personnel à gérer le stress éprouvé au travail. Cela consiste à organiser des campagnes de prévention, sensibiliser le management, enregistrer les plaintes et assurer un accompagnement et des formations sur la gestion du stress. Le service de Prévention Psychosociale fournit également un soutien dans le cadre d'événements dramatiques, tels que les agressions physiques et verbales, décès de collègue, accidents du travail, mais aussi dans le cadre de conflits entre membres du personnel ou de plaintes pour harcèlement moral ou sexuel.

Chez bpost, la **sécurité** de nos collaborateurs prime. C'est pourquoi nous fournissons de nombreux efforts pour garantir leur sécurité et prévenir les accidents du travail. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une bonne politique de prévention. Différentes actions ont également été entreprises durant l'année, surtout au sein de nos départements opérationnels. Des campagnes de sensibilisation internes ont ainsi été menées, des formations à la sécurité ont été dispensées (entre autres des « safety days » spécifiques) et l'on a prolongé une campagne portant sur l'agression verbale. Toutes ces initiatives ont porté leurs fruits : par rapport à 2014, le nombre d'**accidents du travail** a diminué en **2015** de presque 12 %, pour s'établir à 894.



## Veiller à impliquer les collaborateurs

Chez bpost, nous accordons une grande attention au bien-être des collaborateurs. Afin d'évaluer le bien-être, nous suivons de près deux paramètres : l'engagement et les plaintes relatives au stress. Afin de les mesurer, bpost a lancé en 2012 l'enquête bpeople. Depuis **2015** les enquêtes sont réalisées tous les trois mois auprès d'un échantillon représentatif des collaborateurs. L'enquête s'est ainsi transformée en **baromètre bpeople**. Cela nous permet de prendre en permanence le pouls de nos effectifs. Sur la base des résultats, des initiatives sont prises tant au niveau local que national en matière d'amélioration de la diffusion des informations, de collaboration, de formation au leadership et de santé. Grâce à ce baromètre bpeople, nous pouvons réagir plus rapidement afin d'adapter ou de renforcer ces actions.

De bons dirigeants aident à faire la différence. C'est pourquoi nous voulons tendre vers un style de leadership axé sur trois comportements : le leader en tant que guide, modèle et développeur. C'est dans ce cadre que nous avons entamé le déploiement en **2015** du programme « **Leading@bpost** ». Environ 500 dirigeants ont déjà débuté leur trajet de leadership et d'ici 2017, tous les managers de bpost auront suivi ce trajet. Le programme les accompagnera dans le renforcement de leur leadership et dans leur rôle de leader, en adéquation avec notre culture et notre stratégie.

Afin de renforcer l'implication de nos collaborateurs, nous avons terminé le « **bpost on tour** » en 2015. Il s'agissait d'un projet multimédia mobile dans un camion spécialement transformé à cet effet. Ce projet nous a permis d'expliquer notre stratégie à nos collaborateurs. Plus de 2.000 sessions ont été organisées pour 16.375 auditeurs, le tout étalé sur 15 mois.

## Promouvoir l'employabilité

bpost se positionne sur le marché du travail comme une organisation qui donne aussi des possibilités de développement aux personnes peu qualifiées. Nous leur offrons un emploi, mais aussi des opportunités de formation et la possibilité d'obtenir un diplôme. Nous favorisons ainsi le développement de compétences que les collaborateurs peuvent utiliser dans leurs fonctions actuelles ou pour évoluer horizontalement ou verticalement vers de futures fonctions. En matière de développement de compétences, bpost s'appuie entre autres sur son propre centre de formation, sur des formations techniques au sein des Business Units et sur le développement de formations graduelles. Le management de ligne est responsable à cet égard du développement.

En **2015**, 26.156 journées **formation ou de coaching** ont été organisées pour 11.492 collaborateurs. Outre des formations fonctionnelles, les collaborateurs ont pu suivre des cours dans les domaines de la communication, de la vente, des langues et du leadership. Des démarches de coaching individuel sont venues compléter les parcours classiques d'apprentissage, notamment pour nos gestionnaires d'équipe sur le terrain. L'apprentissage en ligne a également connu un franc succès. Ces nouvelles techniques de formation recourent à de nouvelles techniques comme les screencasts et les vidéos. En 2015, 4.864 collaborateurs ont suivi 1.537 heures de formations en ligne.

Durant l'été 2015, nous avons organisé pour la quatrième fois la « **Summer Academy** ». Avec cette initiative, nous stimulons nos collaborateurs à profiter de cette période plus calme afin de développer leurs compétences et leur bien-être au travail. L'édition 2015 comportait des **thèmes variés et innovants** qui soutiennent la stratégie de bpost. Au total, près de mille participants se sont inscrits à l'une (ou plusieurs) des 95 sessions offertes.

Posséder un diplôme est un atout précieux dans une carrière. Il multiplie les possibilités d'emploi et les perspectives pour le futur au sein de l'entreprise. Dans ce cadre, bpost a lancé en 2011 l'initiative « **Reconnaître l'expérience** ». Celle-ci vise à offrir aux collaborateurs la possibilité d'obtenir le diplôme d'études secondaires supérieures dans la mesure où ils n'auraient pas eu ou pu saisir cette opportunité par le passé. « Reconnaître l'expérience » repose sur la collaboration entre l'entreprise et 10 Centres de promotion sociale et comprend un parcours de formation d'une durée d'environ deux ans (essentiellement au travers de l'enseignement à distance). Ce programme valorise les compétences et connaissances acquises au travail et leur offre la perspective d'obtenir un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur.

Depuis le lancement, 155 collaborateurs ont déjà obtenu leur diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, dont 57 en **2015**. En 2015, 11 collaborateurs ont aussi pour la première fois obtenu un diplôme de graduat de l'enseignement professionnel supérieur.

## Diversité et égalité des chances

Travailler ensemble est l'une des valeurs de bpost. Le programme lié à la diversité nous aide à concrétiser cette valeur au quotidien et à rester en phase avec la société dans laquelle nous recrutons nos collaborateurs et offrons nos services. Vous trouverez davantage d'informations quant à l'approche de bpost concernant la diversité et l'égalité des chances dans le chapitre « Une manière durable de travailler ».

## Code de conduite

Depuis 2007, bpost dispose d'un code de conduite. Ce document énonce les attentes de l'entreprise à l'égard de chacun de ses collaborateurs sur le plan de l'éthique professionnelle et du bien vivre ensemble. Différents aspects sont abordés, comme le respect d'autrui (comportement sur le lieu de travail, diversité et égalité des chances), l'intégrité (conflits d'intérêts, confidentialité, cadeaux, pots-de-vin...), la qualité, la communication, l'attitude et le comportement des collaborateurs et le service au public. Il est clairement indiqué dans le code que bpost rejette toute forme de corruption et qu'elle veille étroitement au respect de cet engagement par l'ensemble de ses collaborateurs.

Ce code s'applique à tous les collaborateurs de bpost, indépendamment de leur statut ou position dans l'organisation. Il souligne aussi le rôle actif que le management doit jouer dans la promotion du respect du code et de valeurs de bpost.

Depuis le 21 juin 2013, bpost est une entreprise cotée en bourse et elle applique à cet effet le Code des Transactions et de Communication. Ce code déterminant les principes de transactions et communication au sujet des informations privilégiées a pour but d'éviter les délits d'initié punissables légalement. Il s'applique à l'ensemble des collaborateurs de bpost et aux personnes qui sont « liées » aux collaborateurs de bpost (conjoint(e), enfants à charge, etc.).

## La relation avec le personnel

Les dispositions statutaires de bpost prévoient explicitement une structure de concertation/négociation nationale où les projets de réorganisation des différents départements sont examinés et discutés avec les partenaires sociaux, en ce compris le planning de leur mise en œuvre. Il s'agit de la commission paritaire. D'autres structures sont également prévues afin de mener la concertation à un niveau plus spécialisé ou plus local. Il s'agit des instances locales (comités zonaux de concertation), régionales (comité régional de concertation) et nationales (sous-commissions paritaires Mail, Retail, Service Operations, comité de concertation des services centraux).

Durant l'année **2015**, plusieurs réformes importantes ont été soumises à ces instances où leurs modalités d'exécution ont été concertées ou négociées. On retiendra principalement : la modification du règlement de travail autorisant l'introduction de régimes de travail plus flexibles le samedi et le dimanche, la centralisation des contact centers et la restructuration des services centraux.

L'entreprise ayant réalisé de bons résultats financiers et opérationnels en 2014, comme l'année précédente, un bonus non récurrent a été versé à l'ensemble des collaborateurs en 2015, conformément à l'engagement pris dans un accord spécifique en exécution de la convention collective (CCT) 2014-2015. Cette convention collective prévoit à nouveau le paiement en 2016 d'un avantage non récurrent à l'ensemble des collaborateurs, en fonction du niveau de rentabilité atteint par l'entreprise en 2015. Quatre bonus non récurrents liés aux résultats sont ainsi prévus : un bonus lié au bénéfice réalisé, un bonus lié à l'indice de loyauté clients, un bonus lié à la participation légale aux bénéfices et un dernier bonus afférent à la présence au travail.



# UNE MANIÈRE DURABLE DE TRAVAILLER

bpost s'engage à déployer ses activités de manière durable. Notre vision et notre objectif stratégique consistent à ancrer la durabilité dans nos processus et notre culture d'entreprise, en vue de réaliser l'objectif de croissance durable de notre mission et d'être reconnus par toutes nos parties prenantes comme une entreprise fortement « responsable ».

Les thèmes développés dans le cadre de notre programme de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ou « Corporate Social Responsibility » (CSR) ont été identifiés en accord avec nos parties prenantes. Trois grands axes sont abordés : personnel, planète et proximité. D'autres aspects faisant partie intégrante de la CSR (par exemple les résultats opérationnels et financiers, la gouvernance d'entreprise et la satisfaction des clients) sont traités de manière transversale. L'ensemble des actions que nous menons à cet égard seront reprises dans le tableau GRI du rapport annuel complet.

## Les 3 P de bpost

bpost est une entreprise profondément ancrée dans la société belge. Cela va de pair avec un engagement important en matière de responsabilité sociétale. C'est pourquoi, au fil des ans, nous avons élaboré un programme avec l'ambition d'intégrer les impératifs de durabilité économique, environnementale et sociétale dans la culture et les activités de l'entreprise. Pour bpost, ce programme se décline, principalement, en 3 priorités :

### Personnel (« People »)

Le marché postal est en évolution permanente. Notre plus grand défi est de rester une entreprise forte et présente dans le quotidien de nos clients. Ceci passe par l'enthousiasme et l'engagement de chaque collaborateur. Nos défis futurs impliquent également que nous adaptions notre organisation en conséquence. Des changements continueront au sein de bpost, avec comme volonté d'atteindre de meilleurs résultats avec des moyens et des coûts maîtrisés, mais cela grâce à des collaborateurs motivés et enthousiastes.

### Planète (« Planet »)

bpost assure quotidiennement la livraison de millions de lettres et de plusieurs dizaines de milliers de paquets sur l'ensemble du territoire. La réalisation de cette mission n'est pas sans impact sur l'environnement. Afin d'agir sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, du fournisseur au client, bpost a développé en 2009 un programme visant à construire une poste plus durable, plus soucieuse de l'environnement. Par la mise en œuvre d'un ensemble de mesures, bpost veut garantir à ses clients que l'envoi de leurs lettres et paquets se fait avec le moins d'impact possible sur l'environnement et dans des conditions écologiques responsables.

### Proximité (« Proximity »)

Un des principaux atouts de bpost est une présence quotidienne sur l'ensemble du territoire belge. Cette présence se manifeste par le maintien d'un réseau de points de vente accessibles, ainsi que par le passage de nos facteurs chaque jour ouvrable devant chaque boîte aux lettres du pays. Nous travaillons au quotidien au maintien de cette proximité afin d'être proches de la société et de ses besoins actuels et futurs.

## Personnel

L'engagement et l'implication de nos collaborateurs sont notre plus grand atout. bpost accorde dès lors énormément d'importance à leur bien-être au travail. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans le chapitre "Nos collaborateurs engagés". Nous sommes également conscients que notre entreprise est dans une certaine mesure le reflet de notre société et du monde dans lequel nous vivons.

Afin de soutenir cette dimension importante, la politique de diversité et d'inclusion de bpost fixe le cadre de la non-discrimination, de l'égalité des chances et du respect des individus, à travers trois domaines d'action :

1. Gestion des ressources humaines
2. Culture de l'entreprise
3. Compétence managériale

En 2015, nous avons introduit la diversité et l'inclusion dans le modèle de leadership de l'entreprise. Cette référence nous permettra de détailler les comportements clés attendus de nos leaders en la

matière. Nous avons également testé et rendu accessible, via la plateforme online learning de bpost, l'outil « eDiv » développé et géré par le Centre pour l'égalité des chances. Les objectifs de cet outil, qui s'adresse prioritairement aux people managers et à la communauté HR, sont les suivants :

1. Se familiariser avec le cadre légal anti-discrimination.
2. Repérer, prévenir ou solutionner des situations potentiellement discriminatoires.
3. Dégager des pistes pour mieux gérer la diversité au sein de son équipe.

La sensibilisation aux enjeux de la diversité et de l'inclusion s'est poursuivie au travers d'ateliers diversité et inclusion sur le terrain et de différents support de communication. De même, le cadre non négociable de notre entreprise en matière de respect d'autrui a été rappelé, notamment en réponse aux événements sociétaux dramatiques ayant marqué cette année 2015.

bpost a obtenu le Label Diversité de la région de Bruxelles-capitale pour la période 2013-2015. En vue d'ancrer la démarche diversité au sein de notre entreprise, un plan de consolidation en diversité de deux ans a été validé par la commission paritaire fin 2015.

## **Planète**

### **Agir à la source avec nos fournisseurs**

En 2012, bpost a finalisé la mise en place d'un processus élargissant sa politique d'achats durables avec ses fournisseurs, afin de tenir compte des performances en matière d'environnement (énergie, eau, déchets, produits...), de prestations sociales (santé et sécurité, conditions de travail, travail des enfants/forcé...) et de mettre en place une dynamique de sensibilisation auprès des fournisseurs présentant des risques dans ces domaines. Ces efforts ont été poursuivis en 2015. Depuis 2011, 214 fournisseurs ont été évalués sur leurs prestations RSE par notre partenaire Ecovadis conformément à notre code de conduite fournisseurs.

bpost a également poursuivi la mise en place d'un processus d'achats durables assurant l'inclusion de critères techniques environnementaux dans les appels d'offres relatifs aux achats de biens et services ayant un impact sur l'environnement selon les recommandations de la Commission européenne (DG ENV- Green Public Procurement).

### **Optimiser la gestion de nos impacts**

#### *Réduire nos impacts environnementaux*

bpost poursuit continuellement une démarche de réduction de ses impacts sur l'environnement. La gestion de ceux-ci commence par le respect et la bonne application des réglementations environnementales. Des critères environnementaux sont par ailleurs inclus dans les évaluations individuelles du CEO et cascades au sein de l'organisation auprès de certains responsables. Ainsi, au sein de bpost, le département Environnement organise des contrôles annuels, met à jour les déclarations et collabore étroitement avec les différentes administrations.

Au-delà des aspects réglementaires, bpost travaille activement à la mise en place de systèmes de management environnemental. En 2015, huit de nos principaux sites ont vu le renouvellement de leur certification ISO 14001 (les cinq Industrial Mail Centers, l'European Mail Center Brucargo, l'imprimerie du timbre, et le siège central de bpost à Bruxelles). Concrètement, cela contribue à ce que le traitement du volume annuel des lettres et paquets s'opère toujours dans des conditions écologiquement responsables.

Cette démarche est également présente au sein des autres sites, notamment au niveau de l'organisation de la gestion des déchets. L'objectif est de réduire les déchets produits, ainsi que les coûts liés à la gestion de ceux-ci en valorisant économiquement les déchets. Ainsi, depuis 2009, plus d'un tiers du volume des papiers jetés comme tout-venant a pu être transféré vers les papiers recyclés et rachetés. Grâce à une campagne de sensibilisation active auprès de l'ensemble des Mail Centres et dans nos bâtiments administratifs, l'objectif de réduction des déchets produits (-15 % entre 2009 et 2015) a été atteint et un nouvel objectif a été fixé à l'horizon 2020 (-20 % par rapport à 2009).

#### *Réduire notre consommation énergétique*

Les émissions de gaz à effet de serre constituent le facteur qui détermine le plus l'impact des activités de bpost sur l'environnement. Le transport par route est en effet l'épine dorsale du réseau d'enlèvement et de distribution du courrier et bpost ne peut accomplir sa mission première sans un parc de véhicules étendu.

bpost a élaboré un plan d'action qui lui a permis de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de -35,3 % sur la période 2007-2015 et sa consommation d'énergie de -20,4 % sur la période 2005-2015.

Le plan d'action de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> a été détaillé dans le Carbon Disclosure Project, pour le quel bpost a obtenu un score de 99 % (vs 90 % en 2014).

#### *Une mobilité durable*

Notre flotte de véhicules, l'une des plus importantes de Belgique (elle comprend 6.546 camionnettes, 1.803 mobylettes, 401 camions, 2.923 vélos, 2.541 vélos électriques et 12 triporteurs électriques) est également au centre de notre défi environnemental. Fin 2015, cette flotte était encore responsable de près de 77 % de notre empreinte carbone directe. La mise en service de vélos électriques, en remplacement des mobylettes a été une première étape dans la modification de notre parc de véhicules. La seconde étape sera le remplacement de camionnettes par des triporteurs électriques si les tests actuellement en cours concernant ce nouveau type de véhicule se révèlent probants.

Nous avons poursuivi la formation des chauffeurs de camionnettes à une conduite écologiquement responsable. Au total, cet effort permet d'économiser des milliers de litres de carburant sur base annuelle. L'Eco-Driving Challenge, initié en 2011 dans le but de conscientiser les employés à leur consommation réelle, a été poursuivi en 2015. En plus, l'équipe gagnante de 2014 a été récompensée par une participation au quatrième trophée international organisé en Finlande par l'International Post Corporation (IPC) en mars 2015.

Avec près de 30.000 collaborateurs, bpost est également confrontée au défi de la mobilité, en particulier pour les trajets entre le domicile et le lieu de travail. Une solution de Carpooling (bpost.carpool.be) a été lancée en 2015 afin d'encourager les collaborateurs à faire du co-voiturage. La « green car policy », encourageant les cadres à opter pour des solutions de transport moins émettrices de CO<sub>2</sub> a été revue en 2015, pour tenir compte des nouvelles dispositions réglementaires en vigueur.

#### *Une consommation responsable du papier*

bpost s'est engagée à être 'best in class' au niveau de la consommation responsable du papier. 99 % de nos achats papiers sont labellisés (PEFC ou FSC).. Dans ce domaine, bpost reste le chef de file des opérateurs postaux en Europe.

#### *Des partenariats au profit de la protection de la biodiversité.*

En 2015, bpost a donné, à titre gratuit, en bail emphytéotique une parcelle de terrain sur la commune d'Uccle. Cette parcelle sera exploitée au profit d'un projet de parc public (« Parc Raspail ») et de protection de la biodiversité. Le bail, d'une durée de 66 ans, va permettre à la commune de prendre les initiatives utiles pour gérer et rénover ce parc. Dès que possible, l'accès à ce parc sera de nouveau public.

En 2014, bpost a conclu une convention similaire avec l'organisation Natuurpunt. bpost a alors cédé à Natuurpunt une parcelle de terrain à bail emphytéotique située dans le domaine Oude Landen (Ekeren). Natuurpunt y a développé un projet de protection de la biodiversité et la flore. En échange, Natuurpunt a planté un hectare de forêt supplémentaire dans le « Waverwoud » à Lierre.

### **Des solutions plus durables pour nos clients**

bpost a été le premier opérateur postal et le premier canal de communication en Belgique à avoir collaboré au développement d'un instrument visant à mesurer l'impact en CO<sub>2</sub> dans le « cycle de vie » complet d'une campagne publicitaire recourant aux mailings adressés. Cet outil, le Carbon Meter, permet aux clients de mesurer l'impact CO<sub>2</sub> de leurs envois de courrier (publicitaire ou non) mais aussi de leurs envois de paquets et de faire les bons choix pour réduire au maximum cet impact environnemental (type de papier, carton, format, encres...).

Pour compléter cet outil, bpost offre à ses clients la possibilité de compenser les émissions de leurs envois postaux. Cette offre, développée en collaboration avec CO<sub>2</sub>logic, permet le financement de projets pour le climat stimulant des réductions des émissions de gaz à effet de serre dans les pays émergents.

En 2015, plus de 157 millions de lettres des clients ont été envoyées avec neutralisation du CO<sub>2</sub>. En outre, bpost a compensé la totalité du CO<sub>2</sub> des lettres et magazines envoyés à ses clients et collaborateurs (18 millions de pièces/an).

La compensation des envois neutres en CO<sub>2</sub>, a permis de compenser 2.528 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2015.

Pour plus d'informations, voir le site web de bpost (Groupe bpost / Développement durable)

## Un podium vert

En termes de gestion environnementale, bpost occupe pour la troisième année consécutive la **1<sup>ère</sup> position** au classement de l'International Post Corporation 2015 (IPC).

Ces performances environnementales ont fait l'objet en 2015 d'un audit externe réalisé par PWC pour le compte de l'IPC, ainsi que la vérification ISO 14064 par SGS de notre empreinte carbone directe et indirecte. En outre, grâce à la participation de bpost au Carbon Disclosure Project et au reporting GRI, ces données environnementales sont disponibles de façon transparente pour toutes les parties prenantes intéressées.

Encouragée par cette belle réussite, bpost s'est fixée de nouveaux objectifs environnementaux. À l'horizon 2020, notre ambition est de porter à 45 % la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à 2007 et à 25 % la réduction de consommation d'énergie par rapport à 2005. Cet objectif interne et volontaire a été fixé par le CEO de bpost en adéquation avec les recommandations des scientifiques, établies dans le cadre de la Conférence de Paris de 2015 (COP21), permettant de maintenir l'augmentation de la température mondiale en dessous de 2 degrés.

Ici aussi, nous voulons rester parmi les meilleurs en lançant de nouvelles initiatives, à la fois structurelles et comportementales, pour rendre nos activités, nos bâtiments et notre parc de véhicules encore plus respectueux de l'environnement.

## Proximité

La relation de proximité qu'entretient quotidiennement bpost avec les citoyens, sur l'ensemble du territoire belge, constitue un atout unique. Nos facteurs desservent toutes les boîtes aux lettres, ce qui fait de bpost une entreprise accessible. Ainsi, près de 10.000 facteurs distribuent le courrier de 4,7 millions de ménages partout dans le pays. bpost dispose également d'un réseau de plus de 1.300 points de vente, ainsi que d'au moins un bureau de poste proposant des services postaux et autres au public dans chacune des 589 communes belges.

La proximité de bpost avec ses clients lui permet d'assurer sa mission principale, la prestation du service postal universel, c'est-à-dire la levée et la distribution du courrier et des paquets, cinq jours par semaine, sur l'ensemble du territoire. bpost assure également, dans le cadre du contrat de gestion conclu avec l'État belge, des missions de service public qu'elle fournit à la population, sur l'ensemble du territoire (voir section « La stratégie fonctionne »).

bpost soutient en outre plusieurs projets sociaux, particulièrement en ce qui concerne la lutte contre l'analphabétisme en Belgique. Elle offre également un stimulant financier aux collaborateurs qui font des efforts prolongés pour la bonne cause.

## Encourager l'alphabétisation et l'écriture

bpost est engagée, depuis 1997, dans la lutte pour l'alphabétisation en Belgique. Cet engagement se traduit par un soutien financier au Fonds de bpost pour l'Alphabétisation (géré par la Fondation Roi Baudouin), notamment via la rétrocession au fonds d'une partie du montant généré par la vente des timbres de Noël. Depuis 2010, plus de 1,1 million EUR a été versé au Fonds pour l'Alphabétisation, permettant de soutenir de nouveaux projets d'alphabétisation menés par diverses associations.

bpost encourage l'écriture via diverses initiatives. « Les Pros de la Plume », action lancée en 2009 et destinée aux écoles, vise à promouvoir l'écriture et la passion pour le timbre-poste auprès des enfants âgés de 2,5 à 12 ans. Les enseignants de chaque degré peuvent s'appuyer sur une série d'outils didactiques, renouvelés chaque année, pour animer leur programme scolaire, téléchargeable sur le site web de bpost.

Chaque année, de novembre à début décembre, les enfants ont l'occasion d'adresser une lettre à Saint-Nicolas. Durant six semaines, des collaborateurs de bpost assistent le Grand Saint dans sa tâche en envoyant une lettre et un cadeau à chaque enfant. En 2015, presque 100.000 enfants et plus que 10.000 écoles ont adressé une lettre à Saint-Nicolas.

## **Soutenir les collaborateurs qui font du bénévolat pour la bonne cause**

Depuis 2010, bpost encourage les collaborateurs qui s'engagent activement et de façon tout à fait bénévole dans des projets à portée citoyenne, culturelle, sociale ou environnementale. L'initiative « Star4U », mise sur place à cet effet, récolte un franc succès. Au total, bpost a déjà octroyé un soutien financier de plus de 408.500 EUR pour les quelque 476 projets retenus. Les projets sélectionnés sont étroitement liés aux valeurs de bpost : services sociaux, soins, culture, aide au développement, sport, nature et environnement. Les dossiers sont jugés pour leurs mérites par un jury composé de collaborateurs de bpost et d'experts indépendants. Une nouvelle édition a été lancée en 2016. Elle accorde une attention particulière aux projets portant sur la diversité, la durabilité, l'attention et les soins apportés aux autres.

## **La matérialité du programme CSR**

Le rapport complet sur la responsabilité sociétale d'entreprise a été élaboré en tenant compte des directives de la Global Reporting Initiative (GRI). Ce rapport est conforme au niveau d'application GRI G4.

bpost a investi depuis de nombreuses années dans la gestion de sa politique CSR. Afin de mieux cibler nos efforts à l'horizon 2020, nous avons impliqué nos parties prenantes dans notre réflexion stratégique et défini avec elles les défis futurs de bpost en termes de développement durable.

Deux consultations ont été organisées en 2015. Les débats ont été menés par CAP conseil, un consultant indépendant en matière de CSR, qui nous a aidé tout au long de ce processus. Ce qui a permis de générer la matrice de matérialité de bpost. Vous trouverez plus d'informations sur l'analyse de « la matérialité du programme CSR » sur le site web de bpost (Groupe bpost / Développement durable).

En règle générale, cette matrice de matérialité confirme les choix stratégiques que bpost a posés depuis 2009 dans le domaine de sa politique CSR. Par ailleurs, elle permettra d'encore mieux cibler les actions CSR que notre entreprise mènera à l'avenir.