

Avancer chaque jour

# MOVE

bpost rapport annuel 2016



# Table des matières

Chiffres clés	3
Message à nos parties prenantes	5
Faits importants de l'année	7
États financiers	8
Perspectives 2017	20
États financiers consolidés 2016	21
Rapport du Collège des Commissaires	91
Déclaration de gouvernance d'entreprise	93

# Sélection des chiffres clés

## Normalisé au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Total des produits d'exploitation (Revenus) <sup>(1)</sup>	2.425,2	2.407,6	2.464,7	0,7%
Résultat d'exploitation (EBIT) <sup>(2)</sup>	496,5	494,4	480,2	0,4%
Profit de l'année (consolidé - IFRS) <sup>(3)</sup>	324,1	328,1	295,5	-1,2%
Flux de trésorerie opérationnel <sup>(4)</sup>	193,9	315,9	373,5	-38,6%

## Publié au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Total des produits d'exploitation (Revenus)	2.425,2	2.433,7	2.464,7	-0,3%
Résultat d'exploitation (EBIT)	496,5	466,1	480,2	6,5%
Profit de l'année (consolidé - IFRS)	346,2	309,3	295,5	12,0%
Bénéfice de bpost SA net (non consolidé selon les GAAP belges)	308,7	287,7	296,9	7,3%
Flux de trésorerie opérationnel <sup>(5)</sup>	193,9	315,9	373,3	-38,6%
Dette nette/(trésorerie nette) <sup>(6)</sup>	(492,7)	(549,5)	(486,2)	-10,3%
Résultat par action, en EUR	1,72	1,54	1,47	12,0%
Dividend par action, en EUR	1,31	1,29	1,26	1,6%
Nombre d'employés (à la fin de l'année)	26.987	26.381	27.479	2,3%
Nombre de FTE (moyenne)	23.708	23.847	24.631	-0,6%
Nombre de FTE et interims (moyenne)	24.850	24.703	25.414	0,6%

(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.

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.



# Avancer chaque jour...

2016 fut à plusieurs égards une bonne année pour bpost. Nous avons non seulement pu présenter des résultats solides et concrétiser nos promesses, mais nous avons aussi enregistré des avancées au niveau des différents piliers de notre stratégie. Ainsi, nous sommes parvenus à résister en ce qui concerne le courrier classique, nous avons réalisé une forte croissance au niveau des paquets, nous avons jeté les bases d'une nouvelle croissance future et nos améliorations de productivité ont respecté les attentes. Tout cela sans perdre de vue l'ensemble de nos parties prenantes.

bpost entend jouer un rôle de premier plan sur le marché postal européen. Nous disposons en outre des moyens nécessaires pour concrétiser cette ambition. En 2016, nous avons continué à renforcer cette audace et cette volonté.

En d'autres termes, en 2016, bpost n'a cessé d'avancer chaque jour pour rapprocher ses clients et leur rendre la vie plus facile. **Avancer chaque jour** pour...

## SOUTENIR ET PROMOUVOIR NOTRE CŒUR DE MÉTIER, LE COURRIER

En 2016, nous avons apporté la preuve que notre **courrier national** est résistant. Avec une baisse de 5 %, la diminution de nos volumes de courrier classique est effectivement restée **sous contrôle**.

Nous avons d'ailleurs enregistré de beaux résultats, essentiellement dans le secteur de l'**advertising mail**. En nous focalisant sur les secteurs d'entreprise où, en tant que moyen de communication pour faire passer des messages, la lettre reste absolument pertinente dans le mix de communication, nous avons pu ralentir la baisse. Pour ce faire, nous misons sur une tendance du marché, qui vise à combiner différents canaux dans la communication commerciale, afin de renforcer le message auprès du consommateur. Le «stopping power» du courrier vient ainsi renforcer le message numérique, qui est moins puissant, mais a une plus grande portée («reach»).

## RÉALISER DE LA CROISSANCE

Sur le **marché des paquets nationaux**, nous avons connu une **croissance** de pas moins de **17,1%** par rapport à 2015. Cette forte croissance s'explique par un e-commerce en plein essor et par les nombreux efforts que nous fournissons sur le marché des paquets. Notre stratégie d'acquisition visant à renforcer notre offre de services et la collaboration non exclusive conclue en 2016 avec DHL Parcel pour la livraison des paquets B2C au niveau européen, nous aideront certainement à poursuivre notre croissance.

En outre, nous souhaitons aussi étendre notre offre de «**proximity**» et «**convenience**».

C'est pourquoi nous avons franchi en 2016 des étapes importantes dans notre ambition de faciliter encore plus la vie de nos clients pour l'envoi et la réception de leurs paquets. Nous avons non seulement continué de travailler avec certains grands expéditeurs pour la livraison des paquets en soirée et le week-end, mais **nous élargissons aussi notre réseau paquets en recourant à des solutions innovantes**, de sorte que le client puisse choisir la solution qui lui convient le mieux.

Ainsi, nous avons pris en 2016 des intérêts stratégiques dans Parcify et de Buren, deux start-ups qui recourent à une technologie innovante prometteuse pour les services de livraison du dernier kilomètre, en offrant une facilité d'utilisation accrue tant pour l'expéditeur que pour le destinataire. **Parcify** utilise la géolocalisation du smartphone du destinataire pour livrer les paquets au moment et à l'endroit qu'il a choisi. **de Buren** exploite aux Pays-Bas un réseau ouvert de murs de distributeurs automatiques de paquets qui se composent de casiers sécurisés, parfois réfrigérants et accessibles en permanence via une app. L'objectif à terme est d'avoir 500 sites à travers toute la Belgique pour les casiers, et ce, en plus de nos propres distributeurs de paquets et d'étendre l'offre actuelle aux Pays-Bas, en faisant passer le nombre d'emplacements de 50 à 1.000.

Nous avons également lancé **bringr**, un service complémentaire permettant aux utilisateurs de smartphones de trouver un chauffeur pour l'expédition de leurs biens via une plate-forme de partage innovante. Ainsi, nous avons poursuivi le développement d'un réseau «hybride» avec lequel nous anticipons les besoins spécifiques de nos clients.

Au niveau international, la reprise de **DynaGroup**, qui propose un éventail de services logistiques, nous permettra d'ajouter encore plus de solutions logistiques à notre service pour les clients e-commerce. Sur le **marché international des paquets**, 2016 fut aussi une année de défis, durant laquelle nous avons, via notre filiale Landmark Global, surtout étendu notre réseau et notre service. Nous avons renforcé notre stratégie pour

---

**« bpost entend jouer un rôle de premier plan sur le marché postal européen. Nous disposons en outre des moyens nécessaires pour concrétiser cette ambition. En 2016, nous avons continué à renforcer cette audace et cette volonté. »**

---

« L'année 2016 a démontré que nous pouvons avoir confiance dans notre stratégie pour nous conduire vers de nouveaux succès. »

les paquets internationaux **en reprenant Freight Distribution Management** (Australie) et **Apple Express** (Canada).

Une autre étape dans notre stratégie de croissance et de diversification par rapport à la « proximity » et la « convenience » fut la finalisation de l'acquisition des activités belges de **Lagardère Travel Retail**. Nous pouvons ainsi poursuivre la diversification de notre offre de produits et de services pour nos clients et étendre notre réseau de points d'enlèvement pour les paquets.

Nos autres solutions, pour lesquelles nous comptons surtout sur la force de notre réseau dense et sur la confiance dont jouissent nos facteurs, ont aussi poursuivi leur développement en 2016.

### RENDRE NOTRE MANIÈRE DE TRAVAILLER LEAN, AGILE ET FLEXIBLE

En 2016, nous avons exécuté de manière disciplinée et en respectant le planning nos améliorations de productivité. Nous sommes tout à fait dans les temps avec le projet **Vision 2020**, qui vise une automatisation accrue du tri et qui établit la future organisation mail. La construction du **nouveau Bruxelles X**, le plus grand centre de tri, où tous les paquets nationaux, entre autres, seront triés à partir d'octobre 2017, se déroule selon le calendrier prévu. À l'été 2016, le bâtiment était étanche au vent et à l'eau, permettant ainsi d'achever les travaux dans l'immense hall de tri de 25.000 m<sup>2</sup>. L'installation de la machine de tri des paquets a même déjà commencé début 2017.

En 2016, cinq **MSM** (Mixed Sorting Machine) supplémentaires ont été mises en service. La MSM est une machine de tri très perfectionnée qui constituera l'épine dorsale de notre futur tri postal. Fin 2016, 16 MSM sur les 30 étaient déjà opérationnelles. L'évolution technologique ne cesse aussi d'évoluer dans d'autres domaines. 70 armoires de tri ont ainsi été mises en service, permettant de faciliter le tri manuel grâce à la reconnaissance optique des adresses (via une caméra). Parallèlement, la réforme de notre réseau pour passer à 60 mail centers s'est poursuivie sans relâche.

Par ailleurs, nous continuons de travailler sur d'autres projets au sein de tous les départements pour rendre notre organisation plus efficace, agile et flexible.

### FIDÉLISER NOS PARTIES PRENANTES

Nous sommes une entreprise faite de personnes, au service des personnes. Nous pouvons compter sur l'engagement loyal et sur les connaissances professionnelles de nos collaborateurs. Leur **bien-être** nous est donc primordial. C'est pourquoi, outre

le suivi habituel des indicateurs de stress et d'engagement, un certain nombre de mesures supplémentaires ont été prises en 2016 pour améliorer le bien-être de nos collaborateurs, comme des initiatives au niveau de l'accompagnement des nouvelles recrues, des formations, une meilleure planification des congés et une répartition équitable du travail pour tous. Nous avons en outre conclu une nouvelle convention collective de travail pour la période 2016-2017. Elle prévoit une série de mesures importantes pour renforcer le pouvoir d'achat et des accords ont également été conclus concernant des mesures visant à promouvoir l'emploi.

**Nos clients** sont notre raison d'être. Nous souhaitons nous rapprocher d'eux et leur faciliter la vie. Par la densité de notre réseau de bureaux de poste et de points poste, en leur offrant davantage de possibilités pour recevoir leurs paquets, en lançant toujours plus de services et produits innovants... Ces efforts ont porté leurs fruits en 2016. 87% de nos clients se sont dit satisfaits des services de bpost.

Enfin, bpost maintient son engagement à déployer ses activités de manière **durable**. Nous entendons dès lors être une entreprise responsable. En 2016, nous nous sommes de nouveau retrouvés en tête du classement international de l'IPC (International Post Corporation). Nous avons aussi ratifié la charte belge pour les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD) et nous nous sommes engagés à les reprendre dans notre stratégie CSR.

Tous nos efforts pour exécuter notre stratégie de manière irréprochable se traduisent également par nos **bons résultats financiers**. Le chiffre d'affaires normalisé augmente ainsi de près de 1 pour cent (de 2.407,6 millions EUR en 2015 à 2.425,2 millions EUR en 2016). Le bénéfice d'exploitation a progressé lui aussi. L'EBITDA normalisé est passé de 583,6 millions EUR en 2015 à 586,9 millions EUR en 2016 (+0,6%). Et ce, malgré le fait qu'en 2016, nous ayons reçu 22,9 millions EUR en moins de l'État belge pour l'exécution des services d'intérêt économique général (SIEG).

Sur la base du bénéfice net de la société mère bpost S.A, le Conseil d'administration a pu proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires de verser un dividende brut de 1,31 EUR par action en 2016, soit une hausse par rapport à 2015.

L'année 2016 a démontré que nous pouvons avoir confiance dans notre stratégie pour nous conduire vers de nouveaux succès. Démontrer au quotidien notre pertinence, progresser chaque jour et prendre notre avenir en main, cela signifie que nous **avançons chaque jour** pour rapprocher nos clients et leur rendre la vie plus facile, y compris en 2017 et ultérieurement.



Françoise Masai  
Présidente du Conseil d'administration



Koen Van Gerven  
CEO

# Faits importants de l'année

## **Le 21 mars 2016, bpost a acquis Freight Distribution Management (FDM)**

FDM est spécialisée dans les services clients personnalisés dans les secteurs de l'entreposage et de la distribution de produits en Australie.

## **Le 1<sup>er</sup> juin 2016, bpost a fait l'acquisition d'Apple Express et de Matt's Express**

Les activités d'Apple Express et de Matt's Express comprennent les services de livraison, de transport et d'exécution du dernier kilomètre pour les clients au Canada et aux États-Unis.

## **Le 20 juin 2016, bpost a lancé bringr**

bringr est une plateforme collaborative innovante qui permet aux utilisateurs de smartphone de trouver un chauffeur pour l'expédition de biens.

## **En août, bpost a acquis une « participation stratégique » dans Parcify**

Parcify a pour objectif de réduire le nombre de livraisons manquées de paquets, grâce à son application pour smartphone qui utilise la géolocalisation du téléphone du destinataire afin de lui remettre son paquet au moment et à l'endroit de son choix.

## **En septembre, la direction de bpost et les partenaires sociaux ont approuvé une nouvelle convention collective de travail pour la période 2016-2017**

Comme pour la précédente convention collective de travail, des accords ont été conclus concernant le paiement éventuel d'un bonus non récurrent lié aux résultats de 2017. Une série de mesures visant à améliorer le pouvoir d'achat ont également été convenues.

## **En septembre, bpost a investi dans de Buren**

de Buren est une société néerlandaise exploitant un réseau constitué de casiers sécurisés, accessibles 24h/24 7j/7 et pouvant être gérés par une application qui permet une multitude de services.

## **En octobre, bpost a été récompensée pour ses initiatives en matière de développement durable**

Pour la quatrième année consécutive, bpost s'est hissée au premier rang du classement mondial de gestion environnementale de l'International Post Corporation (IPC).

## **En octobre, Belfius, bpost et Proximus ont uni leurs forces pour renforcer l'économie locale**

Les trois entreprises investissent ensemble dans la plate-forme numérique «Citie» pour soutenir l'économie locale en Belgique et renforcer la position de notre pays sur la carte du numérique en rapprochant les commerçants, les consommateurs et les pouvoirs locaux.

## **Le 10 novembre 2016, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé une décision de l'Autorité belge de la Concurrence**

La Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision de 2012 de l'Autorité belge de la Concurrence concernant la politique tarifaire de bpost. bpost pourrait recouvrer l'amende de 37,4 millions EUR payée en 2013, mais l'Autorité belge de la Concurrence peut toujours faire appel du jugement devant la Cour de Cassation.

## **Le 30 novembre 2016, bpost a finalisé l'acquisition des activités belges de Ubiway**

Le 30 novembre 2016, bpost a acquis 100% des actions des filiales belges de Lagardère Travel Retail, renommées Ubiway. En Belgique, Ubiway est active dans le commerce de détail de proximité et de convenance.

## **En décembre, bpost a décidé de ne pas poursuivre sa tentative de rapprochement avec PostNL et continue d'explorer d'autres opportunités de croissance**

Après avoir mené des négociations avec PostNL concernant une éventuelle combinaison des deux sociétés par le biais d'une offre publique amicale par bpost sur toutes les actions de PostNL, bpost a confirmé le 29 mai 2016 qu'il n'y avait pas d'accord. Le 30 novembre 2016, bpost a envoyé sa proposition finale et améliorée à PostNL. Le 7 décembre 2016, PostNL a rejeté la proposition et bpost a décidé de ne pas poursuivre le rapprochement entre les deux entreprises.

## **En décembre, bpost et DHL Parcel ont entamé une coopération non exclusive dans la livraison de paquets B2C au niveau paneuropéen**

Sur base de cette coopération non exclusive, les deux parties pourront améliorer leur offre sur le marché croissant B2C e-commerce tant en Belgique qu'à travers l'Europe.

## **Le 12 décembre 2016, bpost et DynaGroup ont uni leurs forces et combiné leur expertise logistique**

DynaGroup propose une large gamme de services et de logiciels logistiques au sein du Benelux. Le but de l'acquisition est de renforcer le département paquets de bpost avec un nouveau savoir-faire logistique complémentaire. Etant donné que bpost a obtenu le contrôle sur DynaGroup en janvier 2017, il sera inclus dans les chiffres consolidés de bpost à partir de 2017.

# États financiers

## 1.1 COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Le tableau ci-dessous présente les résultats financiers de bpost pour les années 2014, 2015 et 2016 :

Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Chiffre d'affaires	2.399,4	2.393,4	2.441,7	0,3%
Autres produits d'exploitation	25,8	40,3	22,9	-35,9%
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>	<b>2.464,7</b>	<b>-0,3%</b>
Approvisionnements et marchandises	(60,4)	(26,6)	(27,4)	127,4%
Services et biens divers	(665,2)	(645,6)	(644,1)	3,0%
Charges de personnel	(1.111,1)	(1.185,8)	(1.199,9)	-6,3%
Autres charges d'exploitation	(1,7)	(20,5)	(21,3)	-91,7%
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION À L'EXCLUSION DES DÉPRÉCIATIONS/AMORTISSEMENTS</b>	<b>(1.838,4)</b>	<b>(1.878,5)</b>	<b>(1.892,6)</b>	<b>-2,1%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>586,9</b>	<b>555,2</b>	<b>572,0</b>	<b>5,7%</b>
Dépréciation - Amortissements	(90,3)	(89,1)	(91,9)	1,3%
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)</b>	<b>496,5</b>	<b>466,1</b>	<b>480,2</b>	<b>6,5%</b>
Revenus financiers	10,7	5,3	5,5	101,7%
Charges financières	(27,6)	(10,9)	(42,7)	153,6%
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	9,9	10,2	11,2	-2,8%
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>489,5</b>	<b>470,6</b>	<b>454,1</b>	<b>4,0%</b>
Impôts sur le résultat	(143,2)	(161,4)	(158,6)	-11,2%
<b>RÉSULTAT DE L'ANNÉE</b>	<b>346,2</b>	<b>309,3</b>	<b>295,5</b>	<b>12,0%</b>

## Total des produits d'exploitation (revenus)

Le total des produits d'exploitation (revenus) a diminué de 0,3% pour s'établir à 2.425,2 millions EUR (contre 2.433,7 millions EUR en 2015). L'évolution par ligne de produits peut se résumer comme suit :

Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
<b>Domestic mail</b>	<b>1.414,4</b>	<b>1.464,2</b>	<b>1.523,0</b>	<b>-3,4%</b>
Transactional mail	873,3	917,6	943,2	-4,8%
Advertising mail	247,8	250,9	271,4	-1,2%
Press	293,2	295,6	308,4	-0,8%
<b>Parcels</b>	<b>379,4</b>	<b>340,7</b>	<b>307,2</b>	<b>11,3%</b>
Domestic parcels	181,8	161,2	151,3	12,8%
International parcels	189,5	170,0	143,3	11,5%
Special logistics	8,0	9,6	12,6	-16,3%
<b>Additional sources of revenues</b>	<b>600,1</b>	<b>589,0</b>	<b>612,5</b>	<b>1,9%</b>
International mail	162,0	175,7	203,7	-7,8%
Value added services	103,1	96,2	95,4	7,1%
Banking and financial products	192,4	205,1	207,5	-6,2%
Autres	142,6	112,0	106,0	27,4%
<b>Corporate (catégorie de réconciliation)</b>	<b>31,4</b>	<b>39,8</b>	<b>21,9</b>	<b>-21,1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>	<b>2.464,7</b>	<b>-0,3%</b>

Si l'on exclut la compensation moindre pour les SIEG, tel qu'anticipé (22,9 millions EUR, en ligne avec les conditions du sixième Contrat de Gestion, applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016 et les concessions de presse), l'acquisition d'Ubiway (43,8 millions EUR de revenus, inclus dans le portefeuille «Autres») et la vente d'un bâtiment important en 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 3,3 millions EUR. L'augmentation des Parcels (38,6 millions EUR) supportée par une croissance à deux chiffres pour les paquets domestiques et internationaux, les augmentations de prix du Domestic Mail (21,1 millions EUR) et l'augmentation de Corporate (17,7 millions EUR) ont été partiellement compensées par la diminution des volumes du Domestic Mail (68,4 millions EUR) et de plus faibles revenus issus des Additional sources of revenues (12,4 millions EUR).

Les revenus du **Domestic Mail** ont baissé de 49,8 millions EUR pour s'établir à 1.414,4 millions EUR en 2016. Si l'on exclut l'impact de la compensation moindre pour les SIEG (2,5 millions EUR), le déclin sous-jacent du Domestic Mail s'est chiffré à 47,3 millions EUR. L'amélioration des prix et du mix a eu un impact positif de 21,1 millions EUR, tandis que la baisse sous-jacente du volume s'est élevée à 5,0% (identique à 2015), soit 68,4 millions EUR.

Les **Parcels** ont enregistré une hausse de 38,6 millions EUR pour s'établir à 379,4 millions EUR, soit une croissance de 11,3%, sous l'effet :

- ▶ des bonnes performances des International Parcels (+19,5 millions EUR), résultant principalement de la contribution positive des acquisitions, partiellement compensée par de plus faibles volumes vers la Chine ;
- ▶ une excellente progression, de l'ordre de 17,1%, des volumes de Domestic Parcels en 2016, contre 12,6% en 2015 et 7,0% en 2014. Cette augmentation s'explique par la croissance continue de l'e-commerce et par la forte tendance positive des paquets C2C (offre de produits en ligne). Les augmentations de prix ont été compensées par l'évolution du mix de clients et produits (croissance plus rapide des grands cybermarchands, lesquels proposent des volumes élevés et de meilleurs prix que les clients de moindre envergure), avec pour conséquence, un effet prix mix négatif de -3,2%.

Le total des produits d'exploitation des **Additional sources of revenues** a augmenté de 11,1 millions EUR pour s'établir à 600,1 millions EUR en 2016. Si l'on exclut l'impact de la compensation moindre pour les SIEG (20,4 millions EUR) et l'acquisition d'Ubiway (43,8 millions EUR, inclus dans le portefeuille «Autres»), les produits d'exploitation ont diminué de 12,4 millions EUR. Cette baisse s'explique principalement par la diminution de l'International Mail (13,7 millions EUR) qui, à son tour, résulte surtout de la réduction des volumes de courrier et des activités de vente en gros afin de maintenir des marges raisonnables. Les revenus des Value-added Services ont augmenté pour atteindre 103,1 millions EUR, contre 96,2 millions EUR en 2015, grâce à Speos et au développement de solutions et services sur mesure, comme les plaques d'immatriculation européennes, au processus de livraison des nouveaux décodeurs et modems aux clients d'un opérateur de télécommunications et à Citydepot (distribution urbaine durable). La compensation moindre pour les SIEG a affecté les Banking and financial products, ainsi que les Autres produits pour des montants s'élevant respectivement à 10,3 millions EUR et 10,1 millions EUR.

L'évolution du total des produits d'exploitation attribuable à **Corporate** (catégorie de réconciliation) a subi l'impact des ventes de bâtiments et du revenue recognition. En 2015, la vente d'un bâtiment important a généré un gain de 26,1 millions EUR. Cet élément non récurrent exclu, le total des produits d'exploitation a augmenté de 17,7 millions en 2016.

## Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation, incluant les dépréciations, amortissements et réductions de valeur, se sont élevées à 1.928,7 millions EUR (2015: 1.967,6 millions EUR), soit une baisse de 39,0 millions EUR par rapport à l'an dernier.

Cette baisse résulte essentiellement du recul des charges du personnel (74,8 millions EUR), des autres charges d'exploitation (18,8 millions EUR), partiellement compensé par l'augmentation des coûts des approvisionnements et marchandises (33,8 millions EUR), des services et biens divers (19,6 millions EUR) et des dépréciations et amortissements (1,2 millions EUR).

## Approvisionnement 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 augmenté de 33,8 millions EUR pour s'établir à 60,4 millions EUR (2015: 26,6 millions EUR), en raison principalement de l'intégration d'Ubiway.

## Services et biens divers

Les frais liés aux biens et services ont augmenté de 19,6 millions EUR, soit 3% (hors frais d'intérim<sup>(1)</sup>), les coûts liés aux biens et services ont diminué de 5,1 millions EUR).

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Loyers et charges locatives	72,6	66,7	68,7	8,9%
Entretien et réparation	77,5	78,7	75,4	-1,5%
Fournitures d'énergie	33,7	37,0	37,2	-8,9%
Autres biens	22,7	21,1	21,4	7,4%
Frais postaux et de télécommunication	6,3	6,4	5,7	-1,1%
Frais d'assurance	12,4	12,0	13,7	2,7%
Frais de transport	217,2	212,6	218,4	2,2%
Publicité et annonces	14,3	16,6	18,9	-14,0%
Consultance	15,5	12,8	19,4	21,6%
Intérim	54,8	40,3	36,4	35,9%
Frais de rémunération de tiers	118,9	118,3	109,4	0,6%
Autres services	19,2	23,0	19,5	-16,4%
<b>TOTAL</b>	<b>665,2</b>	<b>645,6</b>	<b>644,1</b>	<b>3,0%</b>

(1) Les frais d'intérim sont analysés avec les charges de personnel, puisqu'ils sont un meilleur indicateur de l'utilisation du capital humain. Dans certains cas d'attrition naturelle, le personnel est remplacé par des intérimaires pour anticiper des réorganisations et les programmes d'amélioration de la productivité.

- ▶ Les frais de location ont augmenté de 5,9 millions EUR, soit 8,9%, en raison surtout des frais plus élevés pour la flotte et l'intégration d'Ubiway.
- ▶ Les charges d'entretien et de réparation ont légèrement diminué de 1,2 million EUR, soit 1,5%. Cette baisse s'explique principalement par les économies de coûts liées aux frais de maintenance des machines dans les centres de tri.
- ▶ Les coûts de fourniture d'énergie ont baissé de 3,3 millions EUR, ou 8,9%, principalement en raison de l'évolution positive du prix de l'énergie, aussi bien pour les véhicules que pour les bâtiments
- ▶ Les frais de transport se sont élevés à 217,2 millions EUR et si l'on exclut l'impact d'Ubiway, ils ont augmenté de 2,9 millions EUR. Cette hausse s'explique surtout par la croissance des paquets internationaux, par un règlement moins favorable de frais terminaux d'années précédentes (0,5 million EUR) et par le règlement des frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal.
- ▶ Les frais de publicité et d'annonce ont diminué de 2,3 millions EUR, soit une baisse de 14,0% par rapport à l'exercice 2015.
- ▶ Les frais de consultance ont augmenté de 2,8 millions EUR, soit 21,6%, en raison de l'augmentation des frais relatifs aux projets stratégiques d'entreprise.
- ▶ La croissance des frais d'intérim s'explique par un recours accru à du personnel temporaire (une augmentation de 286 ETP en moyenne durant l'année; voir également la rubrique relative aux charges de personnel).
- ▶ Sans tenir compte de la consolidation d'Ubiway, la rémunération de tiers et les honoraires ont diminué de 3,6 millions EUR, notamment grâce à l'internalisation de la livraison des journaux (= Deltamedia).

## Charges de personnel et intérimaires

En 2016, les charges de personnel (1.111,1 millions EUR) et les frais d'intérim (54,8 millions EUR) se sont chiffrés à 1.165,8 millions EUR, soit une baisse de 60,3 millions EUR. 2015 a subi l'impact de la provision pour le plan social Alpha (54,5 millions EUR). Si l'on ne tient pas compte de cet élément non récurrent, les charges de personnel et frais d'intérim ont diminué de 5,8 millions EUR (les charges de personnel ont enregistré une baisse de 20,2 millions EUR et les frais d'intérim ont augmenté de 14,5 millions EUR), soit 0,5% de moins par rapport à 2015.

L'intégration des ETP et intérimaires des nouvelles filiales, l'internalisation de la livraison des journaux (= Deltamedia) et la main-d'œuvre complémentaire pour absorber la croissance des volumes de paquets et solutions ont entraîné une augmentation moyenne publiée annuelle de 147 ETP et ont généré des dépenses supplémentaires pour 5,7 millions EUR. L'impact total des éléments susmentionnés s'est chiffré à 833 ETP et intérimaires. Par conséquent, la réduction sous-jacente moyenne en termes d'ETP et d'intérimaires s'est élevée à 686 pour l'année.

Le recrutement d'agents auxiliaires a créé un effet de mix positif à concurrence de 8,0 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 12,2 millions EUR.

L'indexation des salaires, associée aux premiers impacts de la nouvelle CCT et des augmentations normales des salaires et rémunérations liées au mérite, partiellement compensés par l'impact du tax shift, de frais de licenciement moins élevés et de provisions moindres pour les bonus, ont entraîné un impact négatif sur les prix de 4,9 millions EUR.

En outre, les dépenses liées aux avantages au personnel ont augmenté de 4,1 millions EUR. Enfin, les charges de personnel ont été négativement impactées par un règlement des charges sociales, qui était plus important l'année dernière que cette année (1,0 million EUR).

## Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation ont diminué de 18,8 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, en raison principalement du coût moins élevé des provisions découlant surtout de l'extourne des provisions liées à un règlement de frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal, pour laquelle les coûts correspondants avaient été comptabilisés parmi les frais de transport. Par ailleurs, l'earn-out pour Gout l'an dernier (2,0 millions EUR) et la plus forte augmentation de la TVA récupérable (3,0 millions EUR, le pourcentage de la TVA récupérable ayant augmenté de 13% en 2014, à 14% en 2015 et 18,79% en 2016) se sont ajoutés à cette diminution.

## Dépréciations et amortissements

Les dépenses liées aux dépréciations, amortissements et pertes de valeur ont augmenté de 1,2 millions EUR, soit 1,3%, pour atteindre 90,3 millions EUR en 2016 (2015: 89,1 millions EUR).

## EBIT

Hors postes non récurrents, à savoir, pour l'année 2015, 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 2,1 millions, soit 0,4%.

Malgré l'impact négatif de la réduction anticipée de la compensation pour les SIEG (soit 22,9 millions EUR), des revenus moindres pour le Domestic Mail (47,3 millions EUR) et la baisse des Additional sources of revenue (12,4 millions EUR, impact d'Ubiway exclu), l'EBIT a augmenté grâce à la performance des Parcels (38,6 millions EUR), à l'augmentation des revenus normalisés de Corporate (17,7 millions EUR) et à des réductions de coûts (28,8 millions EUR, impact d'Ubiway exclu), liées aux mesures de contrôle des coûts et à une amélioration de la productivité.

## Résultat financier net

Les résultats financiers nets ont baissé de 11,4 millions EUR, en raison de la hausse des charges financières hors trésorerie liées aux avantages au personnel IAS 19, induite 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 à bpost banque et à Citie, et a diminué de 0,3 million EUR, passant à 9,9 millions EUR.

## Impôts sur le résultat

Les charges relatives à l'impôt sur le résultat ont diminué, passant de 161,4 millions EUR en 2015 à 143,2 millions EUR en 2016. Le taux d'imposition effectif de bpost a diminué de 34,3% en 2015 à 29,3% en 2016. En 2016, Deltamedia SA a été mise en liquidation, entraînant un impact positif de 22,2 millions EUR. La perte de participation encourue par bpost SA était déductible fiscalement à la liquidation étant donné qu'il s'agit du capital fiscal précédemment libéré pour Deltamedia SA. Cet impact a été exclu du résultat normalisé étant donné son caractère non-récurrent.

## 1.2 BILAN

### Actifs

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 13,1 millions EUR, passant de 548,5 millions EUR à 561,6 millions EUR. Cette hausse s'explique par :

- ▶ l'intégration de nouvelles filiales (20,1 millions EUR) ;
- ▶ des acquisitions (72,7 millions EUR) relatives aux infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (23,0 millions EUR), à l'infrastructure des réseaux Mail et Retail (20,4 millions EUR), aux infrastructures propres aux distributeurs automatiques de billets et à la sécurité (4,4 millions EUR), aux infrastructures de transport (7,5 millions EUR), à l'équipement IT et autre (15,9 millions EUR) et aux terrains (1,5 millions EUR) ;
- ▶ des dépréciations et réductions de valeur se chiffrant à 71,4 millions EUR et enregistrant une légère progression par rapport à l'an dernier (2015 : 69,4 millions EUR) ;
- ▶ des transferts vers les actifs détenus pour la vente (8,6 millions EUR) et en provenance des immeubles de placement (0,2 million EUR).

#### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles ont augmenté de 134,7 millions EUR, passant de 89,6 millions EUR à 224,4 millions EUR, résultant :

- ▶ de l'intégration de nouvelles filiales (12,7 millions EUR) ;
- ▶ d'un goodwill afférent aux acquisitions de 128,5 millions EUR en 2016. Une majeure partie des calculs de ce goodwill est encore provisoire, parce que l'attribution du prix d'achat est toujours à l'étude pour certaines acquisitions ;
- ▶ des investissements dans les logiciels et licences (2,8 millions EUR), des frais de développement capitalisés (7,2 millions EUR) et d'autres immobilisations incorporelles (2,2 millions EUR) ;
- ▶ des amortissements et réductions de valeur se chiffrant à 18,5 millions EUR.

#### Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont passés de 6,5 millions EUR en 2015 à 6,2 millions EUR en 2016, soit une baisse de 5,2%, légèrement moins de bâtiments ayant été loués.

#### Participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées ont diminué de 1,4 millions EUR, soit 0,4%, pour s'établir à 373,7 millions EUR, ce qui correspond à la part de bpost dans le bénéfice de bpost banque pour un montant de 10,0 millions EUR ainsi que l'intégration de Citie pour un montant de 0,8 million EUR, réduite de la part de bpost dans la perte de Citie pour un montant de 0,1 million EUR et à la réduction des gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations pour un montant de 12,0 millions EUR, reflétant une augmentation moyenne de la courbe du rendement sous-jacent de 44 points de base (bps). Fin 2016, les participations dans les entreprises associées ont inclus des gains non réalisés nets portant sur le portefeuille obligataire d'un montant de 166,9 millions EUR, qui représentaient 44,7% du total des participations dans les entreprises associées. Les gains non réalisés ont été générés par un plus 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 48,2 millions EUR (2015 : 47,2 millions EUR) et ont principalement trait à des différences temporaires entre la valeur comptable et la valeur fiscale des avantages au personnel.

#### Stocks

Les stocks ont augmenté de 25,6 millions EUR pour s'établir à 36,7 millions EUR (2015 : 11,1 millions EUR). Cette augmentation s'explique principalement par le stock d'Ubiway qui s'élevait à 25,5 millions EUR fin décembre.

## Créances commerciales et autres créances

Les créances commerciales et autres créances ont augmenté de 70,6 millions EUR pour s'établir à 481,8 millions EUR (2015 : 411,2 millions EUR), sous l'effet d'une hausse de 60,7 millions EUR résultant de la consolidation d'Ubiway.

## Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont diminué de 76,8 millions EUR, soit 12,5%, pour s'établir à 538,9 millions EUR. Cette diminution est principalement due au flux de trésorerie disponible normalisé (193,9 millions EUR), compensée par le paiement de 262,0 millions EUR de dividendes.

## Passifs et capitaux propres

### Capitaux propres

Les capitaux propres ont augmenté de 84,6 millions EUR, soit 12,2%, pour atteindre 779,3 millions EUR au 31 décembre 2016, contre 694,8 millions EUR au 31 décembre 2015. Cette augmentation s'explique principalement par le profit réalisé (346,2 millions EUR), et la réévaluation du futur rachat convenu par contrat des parts restantes de Landmark et Citydepot (conjointement pour un montant total de 15,6 millions EUR). Cette hausse a partiellement été compensée par les pertes actuarielles nettes sur les avantages postérieurs à l'emploi, l'ajustement à sa juste valeur du portefeuille obligataire de bpost banque et le paiement de dividendes, à concurrence respectivement de 4,8 millions EUR, 12,0 millions EUR et 262,0 millions EUR.

### Emprunts bancaires non courants

Les emprunts bancaires ont diminué de 8,5 millions EUR, pour s'établir à 47,7 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 2017, a été transféré vers les dettes financières courantes.

### Dettes commerciales et autres dettes

Les dettes commerciales et autres dettes ont diminué de 21,4 millions EUR (2015 : 61,7 millions EUR), principalement en raison du transfert des 24,5% des parts restantes de Landmark du long terme au court terme et de la réévaluation du earn-out de Citydepot, partiellement compensés par les engagements liés aux earn-outs pour de Buren.

## Avantages au personnel

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Avantages postérieurs à l'emploi	(82,1)	(77,7)	(85,4)
Avantages à long terme	(107,7)	(108,9)	(118,3)
Indemnités de fin de contrat de travail	(4,1)	(11,6)	(13,3)
Autres avantages à long terme	(162,8)	(148,1)	(151,5)
<b>TOTAL</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>	<b>(368,6)</b>

Les avantages au personnel ont augmenté de 10,5 millions EUR, soit 3,0%, pour s'établir à 356,7 millions EUR en 2016, contre 346,2 millions EUR en 2015.

Cette hausse résulte essentiellement :

- ▶ du paiement d'avantages pour un montant de 33,0 millions EUR, dont 4,3 millions EUR pour les avantages liés à la retraite anticipée et au travail à temps partiel;
- ▶ de gains actuariels opérationnels (11,4 millions EUR), résultant principalement du travail à temps partiel, des Absences Compensées Accumulées, des Dépenses Médicales et du Plan d'Indemnisation pour Accidents du Travail, partiellement compensés par des pertes opérationnelles relatives au bénéfice des Jours d'Épargne-Pension;
- ▶ de charges additionnelles de service (30,5 millions EUR) et de charges d'intérêts (5,7 millions EUR);
- ▶ des pertes actuarielles financières (12,9 millions EUR) suite aux changements des taux d'actualisation;
- ▶ d'une perte actuarielle de 5,8 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 48,4 millions EUR, le passif net s'est élevé à 308,3 millions EUR (2015: 297,1 millions EUR).

### Provisions à plus d'un an

Les provisions à plus d'un an se sont chiffrées à 31,6 millions EUR (2015: 29,2 millions EUR) et sont en ligne avec l'année passée.

### Provisions à moins d'un an

Les provisions à moins d'un an ont diminué pour atteindre 27,1 millions EUR (2015: 35,0 millions EUR), principalement en raison de l'extourne des provisions liées à un règlement de frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal, pour laquelle les coûts correspondants avaient été comptabilisés dans les frais de transport.

### Dettes commerciales et autres dettes

Les dettes commerciales et autres dettes ont augmenté de 126,4 millions EUR, soit 15,1%, pour s'établir à 964,8 millions EUR en 2016. Cette différence est due principalement à l'augmentation des dettes commerciales et autres dettes, de respectivement 125,9 millions EUR et 32,9 millions EUR, partiellement compensée par la diminution de 32,4 millions EUR des dettes liées à la rémunération du personnel et à la sécurité sociale. L'augmentation des dettes commerciales et autres dettes résulte essentiellement de l'intégration d'Ubiway, tandis que la hausse des autres dettes s'explique par le transfert du long au court terme de la dette liée à l'acquisition des parts restantes de Landmark, par les earn-out liés à l'acquisition de FDM et d'Apple Express et par la consolidation d'Ubiway. La diminution des dettes liées à la rémunération du personnel et à la sécurité sociale est principalement due à l'impact de plan social Alpha en 2015.

## 1.3 FLUX DE TRÉSORERIE

En 2016, bpost a généré une trésorerie nette négative de 76,2 millions EUR. Cela représente une diminution de 128,4 millions EUR par rapport à la rentrée nette de trésorerie de l'an dernier (2015: 52,1 millions EUR).

Le flux de trésorerie découlant des activités d'exploitation s'est chiffré à 352,6 millions EUR, soit 8,4 millions de moins qu'en 2015. La génération de trésorerie découlant des activités d'exploitation a subi les impacts négatifs de :

- ▶ la plus faible compensation et les changements des modalités de paiement pour les SIEG (-35,9 millions EUR);
- ▶ des sorties de liquidités nettes liées à Alpha (-8,3 millions EUR);
- ▶ du paiement de frais terminaux (-16,8 millions EUR), qui était principalement un élément de phasage, ces dépenses étant enregistrées dans les coûts de transport les années précédentes;
- ▶ la différence temporelle pour le dividende de bpost banque en 2016 (-5,0 millions EUR).

Les impôts payés sur les revenus liés aux résultats des années antérieures sont moindres en 2016 qu'en 2015 (+21,1 millions EUR) et les versements anticipés sont 10,0 millions EUR plus faibles en 2016. Si l'on exclut ces éléments, les résultats des activités d'exploitation ont augmenté de 16,1 millions EUR et l'évolution du besoin en fonds de roulement s'est améliorée de 10,3 millions EUR.

Les activités d'investissement ont impliqué une sortie de liquidités de 158,7 millions EUR, contre une sortie de 45,1 millions EUR l'année dernière, résultant principalement de sorties de trésorerie supérieures liées aux filiales (-75,4 millions EUR), de plus faibles recettes issues de la vente d'immobilisations corporelles (-22,2 millions EUR, un bâtiment important a été vendu en 2015), des placements (-12,0 millions EUR) et des dépenses en capital plus élevées (-4,0 millions EUR).

Le flux de trésorerie découlant des activités de financement représente une sortie de liquidités de 270,1 millions EUR, une augmentation de 6,3 millions EUR par rapport à l'an dernier, en raison d'un paiement plus important de dividendes (acomptes et finaux) et d'un dividende aux intérêts minoritaires en 2016.

## 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 de revenus ou de 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	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Produits d'exploitation	2.425,2	2.433,7	2.464,7	-0,3 %
Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>(1)</sup>		(26,1)		
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION NORMALISÉ</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.407,6</b>	<b>2.464,7</b>	<b>0,7 %</b>

#### Charges d'exploitation au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/ amortissements	(1.838,4)	(1.878,5)	(1.892,6)	-2,1 %
Plan social - Project Alpha <sup>(2)</sup>		54,5		
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION NORMALISÉ À L'EXCLUSION DES DÉPRÉCIATIONS/AMORTISSEMENTS</b>	<b>(1.838,4)</b>	<b>(1.824,0)</b>	<b>(1.892,6)</b>	<b>0,8 %</b>

#### EBITDA au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
EBITDA	586,9	555,2	572,0	5,7 %
Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>(1)</sup>		(26,1)		
Plan social - Project Alpha <sup>(2)</sup>		54,5		
<b>EBITDA NORMALISÉ</b>	<b>586,9</b>	<b>583,6</b>	<b>572,0</b>	<b>0,6 %</b>

#### EBIT au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Résultat d'exploitation (EBIT)	496,5	466,1	480,2	6,5 %
Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>(1)</sup>		(26,1)		
Plan social - Project Alpha <sup>(2)</sup>		54,5		
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION NORMALISÉ (EBIT)</b>	<b>496,5</b>	<b>494,4</b>	<b>480,2</b>	<b>0,4 %</b>

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

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Résultat de l'année	346,2	309,3	295,5	12,0%
La vente d'un bâtiment de taille importante <sup>(1)</sup>		(17,2)		
Plan social - Project Alpha <sup>(2)</sup>		36,1		
Liquidation Deltamedia <sup>(3)</sup>	(22,2)			
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE NORMALISÉ</b>	<b>324,1</b>	<b>328,1</b>	<b>295,5</b>	<b>-1,2%</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 donné la nature du gain et le fait qu'il dépasse le niveau des 20,0 millions EUR, ce gain a été considéré comme non-récurrent.

(2) 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 a été comptabilisée en vue de couvrir les coûts afférents au troisième trimestre de 2015.

(3) En décembre 2016, Deltamedia SA, une filiale détenue à 100% par bpost, a été liquidée. La perte de participation encourue par bpost SA était fiscalement déductible à la liquidation, dans la mesure où elle représentait un capital fiscal payé de manière anticipée dans Deltamedia SA.

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

En millions EUR	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles	352,6	361,1	451,5	-2,3%
Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement	(158,7)	(45,1)	(78,2)	251,8%
<b>FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL</b>	<b>193,9</b>	<b>315,9</b>	<b>373,3</b>	<b>-38,6%</b>
Dépôts reçus de tiers	(0,0)	(0,0)	0,2	0,0%
<b>FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL NORMALISÉ</b>	<b>193,9</b>	<b>315,9</b>	<b>373,5</b>	<b>-38,6%</b>

Le flux de trésorerie opérationnelle disponible représente le flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles, duquel sont déduits les frais d'acquisition des immobilisations corporelles (net du produit de la vente des immobilisations corporelles), les frais d'acquisition des immobilisations incorporelles, les frais d'acquisition des autres investissements et les frais d'acquisition des filiales (trésorerie nette acquise).

Pour 2015 et 2016, aucun élément non-récurrent lié au flux de trésorerie n'a été identifié.

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Résultat net consolidé IFRS	346,2	309,3	295,5
Résultats des filiales et impacts de déconsolidation	(39,5)	(11,3)	(4,0)
Différences dans les dotations aux amortissements et réductions de valeur	(2,6)	0,2	(3,8)
Différences de comptabilisation des provisions	0,2	(6,5)	(7,4)
Effets de la norme IAS19	2,3	(17,3)	15,6
Impôts différés	0,3	10,2	2,5
Autres	1,8	3,0	(1,5)
<b>RÉSULTAT NET NON CONSOLIDÉ SELON LES GAAP BELGES</b>	<b>308,7</b>	<b>287,7</b>	<b>296,9</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.:

- ▶ 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	2016	2015	2014
Bénéfice des filiales consolidées par intégration globale belges (GAAP locales)	(9,3)	(7,0)	(8,7)
Bénéfice des des entreprises associées (GAAP locales)	(18,4)	(7,5)	(3,2)
Part des bénéfices des sociétés associées (GAAP locales)	(11,5)	(10,1)	(10,3)
Autres impacts de déconsolidation	(0,3)	13,3	18,1
<b>TOTAL</b>	<b>(39,5)</b>	<b>(11,3)</b>	<b>(4,0)</b>

- ▶ L'extourne de réductions de valeur sur participations au sein de bpost SA en 2014 (8,0 millions EUR), partiellement compensée par des dividendes plus élevés en 2015 expliquent l'évolution des autres impacts de déconsolidation en 2015 comparé à 2014. L'évolution des autres impacts de déconsolidation en 2016 comparé à 2015 s'explique principalement par des dividendes plus faibles en 2016.

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 (16,1 millions EUR en 2016 contre 15,6 millions EUR en 2015) ou provisions (0,2 million EUR en 2016 contre 1,1 millions EUR en 2015), à l'exception de l'impact des fluctuations des taux d'actualisation relatifs aux obligations futures, comptabilisé comme résultat financier (impact négatif de 18,7 millions EUR en 2016 contre un impact positif de 0,6 million EUR en 2015);
- ▶ l'évolution de l'IAS 19 s'explique principalement par l'augmentation des charges financières liées aux avantages au personnel en 2016, conséquence d'une diminution des taux d'actualisation.

# Perspectives 2017

Les perspectives pour 2017 incluent les acquisitions de FDM, Apple Express, Ubiway, DynaGroup et les participations dans Parcify et de Buren.

Nous nous attendons à ce que les revenus augmentent légèrement, grâce à :

- ▶ une **croissance du volume à deux chiffres** pour les **Domestic Parcels**, avec un effet mix-prix d'environ -3% ;
- ▶ une **croissance continue des International Parcels**, soutenue par les acquisitions ;
- ▶ un revenu en hausse du Retail Ubiway ;
- ▶ le tout partiellement compensé par une **baisse** sous-jacente de **5 à 6% du volume** de Domestic Mail. L'augmentation des prix pour le panier du petit utilisateur n'a pas encore été approuvée et reste donc incertaine. Au premier trimestre 2017, nous comptabiliserons 2 jours ouvrables de plus, deux de moins au deuxième trimestre 2017, 1 de moins pour les machines à affranchir et 2 de moins pour les timbres au troisième trimestre et enfin, 1 de moins pour les machines à affranchir et 1 de plus pour les timbres au quatrième trimestre par rapport aux mêmes trimestres de 2016.

Au niveau des coûts, nous tablons sur une légère augmentation, sous l'effet de :

- ▶ la hausse des frais de transport reflétant la croissance des International Parcels ;
- ▶ la poursuite des améliorations de la productivité et l'optimisation du mix ETP ;
- ▶ l'indexation des salaires prévue à partir de juillet 2017 ;
- ▶ l'intégration des entreprises acquises ;
- ▶ la poursuite de l'optimalisation des coûts.

Cela aboutira à notre ambition d'avoir un **EBITDA et un dividende récurrents pour 2017 se situant aux mêmes niveaux qu'en 2016**. Nous confirmons notre ambition à long terme d'avoir au moins 620 millions EUR d'EBITDA d'ici 2020.

- ▶ Le **capex** brut devrait se chiffrer à quelque **90,0 millions EUR**, en lien principalement avec les futurs investissements consentis pour Vision 2020. De plus, le capex Ubiway s'élèvera au maximum à **10,0 millions EUR**.

# États financiers consolidés 2016

1	Compte de résultats consolidé	22	6.15 Immobilisations corporelles	56
2	État de résultat global consolidé	23	6.16 Immeubles de placement	58
3	Bilan consolidé	24	6.17 Actifs destinés à la vente	59
4	Mouvements consolidés des capitaux propres	25	6.18 Immobilisations incorporelles	60
5	Flux de trésorerie consolidé	26	6.19 Contrats de location	62
6	Commentaires sur les États Financiers consolidés	27	6.20 Placements	63
6.1	Informations générales	27	6.21 Participations dans des entreprises associées	64
6.2	Changement dans les principes comptables	27	6.22 Créances commerciales	65
6.3	Jugements comptables essentiels et estimations	30	6.23 Stocks	65
6.4	Résumé des principales règles d'évaluation et estimations	31	6.24 Trésorerie et équivalents de trésorerie	66
6.5	Gestion des risques	39	6.25 Dettes financières	66
6.6	Regroupements d'entreprises	46	6.26 Avantages au personnel	67
6.7	Information sectorielle	49	6.27 Dettes commerciales et autres dettes	77
6.8	Chiffre d'affaires	52	6.28 Provisions	78
6.9	Autres produits d'exploitation	52	6.29 Actifs et passifs éventuels	79
6.10	Autres charges d'exploitation	52	6.30 Droits et engagements hors bilan	80
6.11	Frais de personnel	53	6.31 Transactions entre parties liées	81
6.12	Revenus financiers et charges financières	53	6.32 Sociétés du Groupe	84
6.13	Impôts sur le résultat / Impôts différés	54	6.33 Événements survenus après la clôture de l'exercice	88
6.14	Résultat par action	55		

# 1. Compte de résultats consolidé

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2016	2015	2014	Évolution 2016-2015
Chiffre d'affaires	6.8	2.399,4	2.393,4	2.441,7	0,3%
Autres produits d'exploitation	6.9	25,8	40,3	22,9	-35,9%
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>	<b>2.464,7</b>	<b>-0,3%</b>
Approvisionnements et marchandises		(60,4)	(26,6)	(27,4)	127,4%
Services et biens divers		(665,2)	(645,6)	(644,1)	3,0%
Charges de personnel	6.11	(1.111,1)	(1.185,8)	(1.199,9)	-6,3%
Autres charges d'exploitation	6.10	(1,7)	(20,5)	(21,3)	-91,7%
Dépréciation - Amortissements		(90,3)	(89,1)	(91,9)	1,3%
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>		<b>(1.928,7)</b>	<b>(1.967,6)</b>	<b>(1.984,5)</b>	<b>-2,0%</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)</b>		<b>496,5</b>	<b>466,1</b>	<b>480,2</b>	<b>6,5%</b>
Revenus financiers	6.12	10,7	5,3	5,5	101,7%
Charges financières	6.12	(27,6)	(10,9)	(42,7)	153,6%
Quote-part dans le résultat des entreprises associées		9,9	10,2	11,2	-2,8%
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>489,5</b>	<b>470,6</b>	<b>454,1</b>	<b>4,0%</b>
Impôts sur le résultat	6.13	(143,2)	(161,4)	(158,6)	-11,2%
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS CONTINUES</b>		<b>346,2</b>	<b>309,3</b>	<b>295,5</b>	<b>-12,0%</b>
Résultat des activités abandonnées		0,0	0,0	0,0	
<b>RÉSULTAT DE L'ANNÉE</b>		<b>346,2</b>	<b>309,3</b>	<b>295,5</b>	<b>12,0%</b>
Attribuable aux:					
Porteurs des capitaux propres de la société-mère		343,8	307,0	293,6	12,0%
Intérêts minoritaires		2,5	2,2	1,9	10,5%

## Résultat par action

In EUR	2016	2015	2014
De base, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,72	1,54	1,47
Dilué, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,72	1,54	1,47

## 2. État de résultat global consolidé

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2016	2015	2014
<b>RÉSULTAT DE L'ANNÉE</b>		<b>346,2</b>	<b>309,3</b>	<b>295,5</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>				
<i>Éléments qui seront reclassés ultérieurement dans le compte de résultats (après impôts)</i>				
Écart dû à la conversion des devises étrangères		1,9	0,0	0,6
<b>ÉLÉMENTS QUI SERONT RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT DANS LE COMPTE DE RÉSULTATS, NETS D'IMPÔTS</b>		<b>1,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>
<i>Éléments 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 (Perte) / gain sur actifs financiers disponibles à la vente	6.21	(12,0) (18,2)	(46,7) (70,7)	69,0 104,8
Impact taxe sur le résultat		6,2	24,0	(35,9)
Valeur des résultats actuariels sur les avantages sociaux définis Gains / (Pertes) actuariel(le)s sur les avantages sociaux définis	6.26	(4,8) (5,8)	2,9 6,6	(6,1) (11,2)
Impact taxe sur le résultat		1,0	(3,6)	5,1
<b>ÉLÉMENTS NE POUVANT PAS ÊTRE RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT DANS LE COMPTE DE RÉSULTATS, NETS D'IMPÔTS</b>		<b>(16,8)</b>	<b>(43,8)</b>	<b>62,8</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT POUR L'EXERCICE, DÉDUCTION FAITE DES IMPÔTS</b>		<b>(14,9)</b>	<b>(43,7)</b>	<b>63,4</b>
<b>RÉSULTAT TOTAL DE L'EXERCICE, DÉDUCTION FAITE DES IMPÔTS</b>		<b>331,4</b>	<b>265,5</b>	<b>358,9</b>
Attribuable aux:				
Porteurs des capitaux propres de la société-mère		328,9	263,3	357,0
Intérêts minoritaires		2,5	2,2	1,9

## 3. Bilan consolidé

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2016	2015	2014
<b>Actifs</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations corporelles	6.15	561,6	548,5	565,7
Immobilisations incorporelles	6.18	224,4	89,6	89,5
Participations dans des entreprises associées	6.21	373,7	375,0	416,5
Immeubles de placement	6.16	6,2	6,5	8,7
Actifs d'impôts différés	6.13	48,2	47,2	61,0
Créances commerciales et autres créances	6.22	2,8	2,3	2,6
		<b>1.216,8</b>	<b>1.069,2</b>	<b>1.144,0</b>
<b>Actifs courants</b>				
Actifs destinés à la vente	6.17	1,5	3,1	2,8
Placements	6.20	12,0	0,0	0,0
Stocks	6.23	36,7	11,1	12,5
Impôt sur le résultat à recevoir	6.13	2,6	1,7	1,9
Créances commerciales et autres créances	6.22	481,8	411,2	398,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.24	538,9	615,7	562,3
		<b>1.073,5</b>	<b>1.042,8</b>	<b>977,8</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>2.290,3</b>	<b>2.112,0</b>	<b>2.121,8</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		274,2	230,9	229,4
Écart de conversion		2,5	0,6	0,6
Bénéfices reportés		135,5	99,3	87,5
		<b>776,3</b>	<b>694,8</b>	<b>681,4</b>
Intérêts minoritaires		3,1	(0,0)	0,0
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	4	<b>779,3</b>	<b>694,8</b>	<b>681,4</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Emprunts bancaires	6.25	47,7	56,2	65,7
Avantages au personnel	6.26	356,7	346,2	368,6
Dettes commerciales et autres dettes	6.27	40,3	61,7	79,8
Provisions	6.28	31,6	29,2	37,1
Impôts différés passifs		1,1	1,3	1,4
		<b>477,3</b>	<b>494,7</b>	<b>552,5</b>
<b>Passifs courants</b>				
Emprunts bancaires	6.25	10,3	9,6	10,0
Découverts bancaires		0,0	0,2	0,3
Provisions	6.28	27,1	35,0	27,7
Impôts sur le résultat à payer	6.13	31,4	39,4	67,3
Dettes commerciales et autres dettes	6.27	964,8	838,3	782,6
		<b>1.033,6</b>	<b>922,5</b>	<b>887,8</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>1.511,0</b>	<b>1.417,2</b>	<b>1.440,4</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>2.290,3</b>	<b>2.112,0</b>	<b>2.121,8</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 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>
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016</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>
Résultat de l'année 2016					343,8	343,8	2,5	346,2
Autres éléments du résultat			82,5	1,9	(99,3)	(14,9)		(14,9)
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'ANNÉE</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>82,5</b>	<b>1,9</b>	<b>244,5</b>	<b>328,9</b>	<b>2,5</b>	<b>331,4</b>
Dividendes payés			(48,0)		(212,0)	(260,0)	(2,0)	(262,0)
Autres			8,9		3,7	12,6	2,6	15,2
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>364,0</b>	<b>0,0</b>	<b>274,2</b>	<b>2,5</b>	<b>135,5</b>	<b>776,3</b>	<b>3,1</b>	<b>779,3</b>

Les autres réserves au 31 décembre 2016 (274,2 millions EUR) comprennent les réserves du groupe (223,4 millions EUR), desquelles 143,5 millions EUR sont des bénéfices reportés de bpost SA distribuables et les réserves légales (50,8 millions EUR).

Au 31 décembre 2016, l'actionnariat de bpost se présente comme suit :

	TOTAL	L'État belge <sup>(1)</sup>	Free float
	Nombre d'actions		
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016</b>	<b>200.000.944</b>	<b>102.075.649</b>	<b>97.925.295</b>
Changements durant l'année	0,0	0,0	0,0
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>200.000.944</b>	<b>102.075.649</b>	<b>97.925.295</b>

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

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

## 5. Flux de trésorerie consolidé

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2016	2015	2014
<b>Activités opérationnelles</b>				
Résultat avant impôt	1	489,5	470,6	454,1
Amortissements et réductions de valeur		89,8	89,1	91,9
Réductions de valeur sur créances commerciales		1,6	0,1	2,2
Gain sur la vente d'immobilisations corporelles	6.9	(17,0)	(33,4)	(15,5)
Gains sur l'évaluation des earn-outs	6.9	(0,4)	0,0	0,0
Variation des avantages au personnel	6.26	4,7	(15,8)	12,3
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	6.21	(9,9)	(10,2)	(11,2)
Dividendes perçus	6.21	0,0	5,0	5,0
Impôts payés sur le résultat		(130,4)	(137,1)	(135,9)
Impôts payés sur le résultat des années précédentes		(20,9)	(42,0)	
<b>FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES AVANT CHANGEMENT DU FONDS DE ROULEMENT ET DES PROVISIONS</b>		<b>407,0</b>	<b>326,4</b>	<b>402,9</b>
Diminution / (Augmentation) des créances commerciales et autres créances		(6,6)	9,4	(0,8)
Diminution / (Augmentation) des stocks	6.23	2,0	1,2	(2,8)
Augmentation / (Diminution) des dettes commerciales et autres dettes		(36,7)	24,8	50,3
Dépôts reçus de tiers		0,0	0,0	(0,2)
Augmentation / (Diminution) des provisions		(13,1)	(0,7)	2,1
<b>FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		<b>352,6</b>	<b>361,1</b>	<b>451,5</b>
<b>Activités d'investissement</b>				
Produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles		27,2	49,4	21,8
Acquisition d'immobilisations corporelles	6.15	(72,7)	(67,0)	(77,6)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	6.18	(12,3)	(13,9)	(13,4)
Acquisition d'autres investissements	6.20	(12,0)	0,0	0,0
Acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(89,0)	(13,6)	(9,1)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(158,7)</b>	<b>(45,1)</b>	<b>(78,2)</b>
<b>Activités de financement</b>				
Remboursement des dettes et de contrats de location financement		(8,1)	(9,8)	(11,2)
Acompte sur dividende payé aux actionnaires	4	(212,0)	(210,0)	(208,0)
Dividendes payés	4	(48,0)	(44,0)	(40,0)
Dividendes payés aux intérêts minoritaires	4	(2,0)	0,0	0,0
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NET GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		<b>(270,1)</b>	<b>(263,8)</b>	<b>(259,3)</b>
<b>AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>(76,2)</b>	<b>52,1</b>	<b>114,0</b>
<b>IMPACT NET DU TAUX DE CHANGE</b>		<b>(0,4)</b>	<b>1,4</b>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 1 <sup>er</sup> janvier	6.24	615,5	562,0	448,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 31 décembre	6.24	538,9	615,5	562,0
<b>MOUVEMENTS ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER ET LE 31 DECEMBRE</b>		<b>(76,6)</b>	<b>53,5</b>	<b>114,0</b>

# 6. Commentaires sur les États 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, des services de proximité et convenue, 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 2016.

Les nouvelles normes et amendements repris ci-dessous, entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, n'ont pas eu d'impact sur la présentation, la situation ou les performances financières de bpost :

- ▶ **IFRS 11 – Amendement** – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes
- ▶ **IFRS 10, IFRS 12 & IAS 28 – Amendements** – Entités d'investissement: Application de l'exemption de consolidation
- ▶ **IAS 27 – Amendements** – Méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels
- ▶ **IAS 16 – IAS 38 – Amendements** – Clarifications sur les modes d'amortissement acceptable
- ▶ **IAS 16 – IAS 41 – Amendements** – Agriculture - actifs biologiques producteurs
- ▶ **IAS 1 – Amendements** – Initiative concernant les Informations à fournir
- ▶ **Améliorations annuelles des IFRS 2010-2012**
- ▶ **Améliorations annuelles des IFRS 2012-2014 (publié en septembre 2014)**

### 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 – Instruments financiers</b> <sup>(1)</sup>	1 janvier 2018
<b>IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients</b> <sup>(1)</sup>	1 janvier 2018
<b>IFRS 16 – Contrats de location</b> <sup>(1)</sup>	1 janvier 2019
<b>IFRS 7 – Amendements</b> – Initiative concernant les informations à fournir	1 janvier 2017
<b>IAS 12 – Amendements</b> – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes	1 janvier 2018
<b>IFRS 2 – Amendements</b> – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	1 janvier 2017
<b>IAS 40 – Amendements</b> – Transferts des immeubles de placement <sup>(1)</sup>	1 janvier 2018
<b>IFRS 4 – Amendements</b> – Application de la norme IFRS 9 Instruments financiers avec la norme IFRS 4 <sup>(1)</sup>	1 janvier 2018

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

### IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, la comptabilisation des revenus décrite par la norme IAS 18 (Produits des activités ordinaires) sera remplacée par la norme IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients. En vertu de la norme IFRS 15, le produit est un montant qui reflète le paiement que l'entité s'attend à recevoir en contrepartie des biens ou services fournis à un client. L'IFRS 15 établit un modèle en 5 étapes pour comptabiliser un produit tiré de contrats avec des clients: il faut affecter un prix de transaction aux obligations de performance de chaque contrat et le produit n'est reconnu que lorsque les obligations de performance du contrat sont satisfaites par l'entité.

En 2016, bpost a réalisé une évaluation préliminaire de la norme IFRS 15. Aucun impact majeur de l'IFRS 15 n'est attendu une fois la norme déployée. bpost exerce des activités de distribution du courrier (y compris la vente de timbres), de distribution de paquets en Belgique et à l'étranger ainsi que des activités générant des sources additionnelles de revenus, dont des services à valeur ajoutée, des services commerciaux et bancaires ainsi que des produits financiers. Les produits et services peuvent soit être vendus séparément, via des contrats distincts, ou ensemble, regroupés sous forme de package ne pouvant être dissocié (p. ex. la distribution de courrier et les services d'impression Speos, pas d'obligations de performance différentes), ce qui est en adéquation avec la reconnaissance actuelle des produits. Pour ce qui est de l'obligation de performance, il convient de faire une distinction lorsque bpost intervient en tant qu'agent ou principal. bpost continuera à reconnaître et à comptabiliser des produits comme elle le fait aujourd'hui, conformément à la norme IFRS 15. Chaque obligation de performance du contrat a un prix de transaction, qui, dans certains cas, peut varier (remises, pénalités, etc.). En se conformant ainsi déjà avec la norme IFRS 15, bpost réalise une estimation du paiement variable à la conclusion du contrat. Le modèle de reconnaissance de produit de bpost est également conforme à la norme IFRS 15 étant donné que le produit est reconnu à un certain moment donné (c.-à-d. lorsque le service a été rendu).

### IFRS 16 Contrats de location

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, la norme IAS 17 Contrats de location sera remplacée par la norme IFRS 16. IFRS 16 définit les principes de reconnaissance, d'évaluation, de présentation, de communication des contrats de location et exige des preneurs qu'ils reprennent tous les contrats de location (sauf les actifs de faible valeur et les contrats de location à court terme) sur un modèle de bilan similaire à la comptabilisation des contrats de location-financement selon l'IAS 17. À la date d'entrée en vigueur d'un contrat locatif, un preneur comptabilisera un passif pour effectuer des paiements de location et un actif correspondant au droit d'utiliser l'actif sous-jacent pendant toute la durée du bail (c.-à-d. le droit d'utilisation d'un actif). Les preneurs devront comptabiliser séparément la charge d'intérêt sur les passifs liés à la location et une charge d'amortissement du droit d'utilisation de l'actif.

En 2017, bpost évaluera l'effet potentiel de l'IFRS 16 sur ses états financiers consolidés.

### IFRS 9 Instruments financiers

La norme IFRS 9 aura principalement un impact sur bpost banque, lequel est en cours d'analyse par le management local de bpost banque. Cependant, étant donné que bpost banque est consolidée sur base de la méthode de mise en équivalence, bpost estime que la norme IFRS 9 n'aura pas d'impact matériel sur la situation financière et le compte de résultats de bpost.

## Normes et Interprétations appliquées par bpost

Au 31 décembre 2016, 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** – Évaluation 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** – Evénements 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 réductions 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 2016 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 d'acceptation, 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. 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.

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 2014 à 2016 pour décembre 2016). 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. Bien que l'approche ne soit toujours pas complètement clarifiée, la nouvelle législation de décembre 2015 a apporté plus de précisions sur les taux de rendement minimum garantis. L'incertitude concernant l'évolution future des taux de rendement minimum garantis en Belgique a été levée avec l'adaptation de la loi sur les pensions complémentaires (WAP/LPC) fin décembre 2015. A partir de 2016, le rendement minimal pour les contributions futures correspond à un pourcentage du rendement moyen des 24 derniers mois pour des obligations linéaires à 10 ans, avec un minimum de 1,75% par an.

Par conséquent, bpost a pu rester cohérente avec la méthodologie utilisée en 2015 et a appliqué la méthode PUC (Projected Unit Credit – méthode des unités de crédit projetées) en prenant en compte les prestations de retraite futures au prorata des années de service.

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.

### 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, elle est subséquemment 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.

(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.

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

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le Conseil d'Administration le 7 mars 2017 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 inclus 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. 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 et Citie sont des sociétés associées et sont comptabilisées suivant la méthode de mise en équivalence, étant donné que bpost a une influence significative sans pour autant contrôler le management des Sociétés.

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'État 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 ne sont pas amorties (uniquement du goodwill et marques déposées au sein de bpost) 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'entretien 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	4-5 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 de produits finis 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. 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 de l'actualisation 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 actifs 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.

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 nets 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 (sous déduction des actifs du 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 :

Évaluation actuarielle de l'obligation sous IAS 19	
— Juste valeur des actifs du plan	
= Provision à constituer (ou actif à reconnaître si la juste valeur des avoirs du plan est supérieure)	

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 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. 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 nets 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 (récupéré) 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. bpost n'a pas effectué de telles opérations spéculatives et a utilisé dans certains cas des contrats d'échange de devises pour couvrir des transactions spécifiques en devise.

## 6.5 GESTION DES RISQUES

### Approche et méthodologie

bpost a conçu un modèle de gestion des risques (Entreprise Risk Management-ERM) à l'échelle de l'entreprise en considérant que le processus de gestion des risques fait partie intégrante des activités essentielles de gestion de l'entreprise telles que la révision de la stratégie ou les revues trimestrielles opérationnelles par le Comité Exécutif du Groupe.

Les risques sont identifiées au travers de l'entreprise (en ce compris par le management opérationnel et financier, les fonctions « corporate » de deuxième ligne telles que Legal & Regulatory, Health & Safety, Security & Integrity ainsi que par la Direction Générale du Groupe qui couvre l'ensemble des activités).

Les principaux risques et incertitudes sont classés en trois catégories :

- ▶ risques réglementaires et juridiques : Il s'agit des évolutions réglementaires ou juridiques qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation de la stratégie de bpost ;
- ▶ risques externes : Il s'agit d'événements externes qui pourraient remettre en question ou affecter la stratégie de recherche d'opportunités de croissance ;
- ▶ risques opérationnels : Il s'agit principalement de risques de nature « interne » ou de catastrophes imprévues qui pourraient avoir un impact sur les résultats de bpost. Cette catégorie inclut également les risques financiers.

Sur base des critères d'évaluation des risques formalisés et approuvés par le Conseil d'Administration, les risques sont classés par ordre de priorité afin de permettre une communication appropriée de ceux-ci dans l'ensemble de l'entreprise (top-down et bottom-up). Pour les principaux risques dans chacune des catégories, une approche globale d'atténuation et de surveillance est décrite ci-dessous. L'application de cette approche est suivie par la Direction Générale du Groupe, le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration.

	Atténuation	Surveillance
<b>Risques réglementaires/ juridiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir une relation constructive avec les autorités et les régulateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting de situation annuel (juridique/réglementaire)</li> <li>• Immediate reporting of important evolutions potentially impacting the strategy</li> </ul>
<b>Risques externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des événements qui influencent l'évaluation des risques</li> <li>• Networking et lobbying (si jugé nécessaire)</li> <li>• Définition d'un plan B (si jugé nécessaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting de situation annuel à titre d'input pour le Rapport annuel (EOY)</li> <li>• Reporting immédiat des évolutions importantes pouvant avoir une incidence sur la stratégie</li> </ul>
<b>Risques opérationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans d'actions/projets pour atténuer les risques (fait partie des objectifs de la BU et du processus budgétaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le statut succinct et les évolutions des risques émergents font l'objet d'un reporting lors du review trimestriel</li> <li>• Mise à jour annuelle de l'évolution du risque (risque d'entreprise)</li> </ul>

Chacun des risques repris ci-après est susceptible d'avoir un effet négatif matériel sur les activités de bpost, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. bpost pourrait être exposée à des risques complémentaires, mais dont elle n'a, à ce stade, pas connaissance. Certains risques considérés actuellement comme négligeables pourraient avoir ensuite, le cas échéant, un effet défavorable significatif. L'approche globale d'atténuation des risques vise à fournir un aperçu global des points d'action potentiels et initiés de manière à répondre aux risques et elle ne doit en aucun cas être interprétée comme une liste exhaustive des réponses définies au sein de l'Entreprise. En outre, les mesures d'atténuation décrites ne garantissent pas que les risques ne se produiront pas. Aucun système de gestion des risques ou de contrôle interne ne peut fournir des garanties absolues contre la non-réalisation des objectifs de l'entreprise, la fraude ou la violation des règles et règlements.

## Risques réglementaires/juridiques

*Des processus et procédures de contrôle interne appropriés sont mis en œuvre afin de limiter l'exposition à des exigences juridiques et réglementaires complexes. En outre, bpost s'efforce de garder un dialogue constructif avec les différentes parties prenantes impliquées.*

bpost est active sur des marchés fortement réglementés, en ce compris par des régulateurs nationaux, européens et mondiaux. Il n'est pas certain que les régulateurs belges ou européens, ou des tiers soulèveront des questions importantes 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 un effet négatif significatif sur l'activité, la situation financière, le résultat d'exploitation et les perspectives de bpost.

### Nos activités de courriers et de paquets

En novembre 2015, le ministre belge Alexander De Croo, responsable du secteur postal, a annoncé son intention d'adopter une nouvelle Loi Postale au cours de sa législature. La nouvelle législation postale visera à consolider la législation postale actuelle et à introduire certains amendements, par exemple abolir les conditions d'octroi des licences d'exploitation pour les opérateurs 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 la compensation octroyée à bpost aux termes du cinquième Contrat de Gestion couvrant la période 2013 à 2015. Bien que les décisions de la Commission européenne sur l'aide d'État confèrent à bpost un certain degré de certitude concernant la compatibilité de la compensation qu'elle perçoit pour la prestation des services économiques d'intérêt général («SEIG») 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 périodiques reconnus 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. En ce qui concerne 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.

Le 3 décembre 2015, bpost et l'État belge ont signé un nouveau Contrat de Gestion («sixième Contrat de Gestion») par rapport aux autres SIEG (notamment le maintien d'un réseau Retail, la distribution des pensions, les transactions en espèces au guichet et d'autres services). Ce sixième Contrat de Gestion prévoit la prolongation de la fourniture des SIEG susmentionnés pour une période de 5 ans, s'achevant au 31 décembre 2020 et une rémunération conforme aux principes du cinquième Contrat de Gestion, tel qu'approuvé par la Commission européenne le 2 mai 2013. En ce qui concerne 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, arriver à la conclusion que ces services ne constituent pas des SIEG et, par conséquent, ne pas garantir de compensation ou ne pas confier ces services à bpost.

Le 3 juin 2016, la Commission européenne a approuvé le sixième Contrat de Gestion et les accords de concession conformément à de la réglementation sur les aides d'État. En octobre 2016, la Fédération Flamande des Diffuseurs de Presse (*Vlaamse Federatie van Persverkopers*) a demandé l'annulation de la décision de dédouanement de la Commission européenne devant le Tribunal de l'Union Européenne (*General Court*) pour des motifs de procédure. Le résultat de cette procédure est incertain à ce stade.

bpost pourrait être tenue de donner à d'autres opérateurs postaux accès à certains éléments spécifiques de son infrastructure postale (comme l'information demandée pour réexpédier du courrier en cas de changement d'adresse), accès à son réseau postal et/ou à certains services universels. Il ne pourrait être exclu que les autorités compétentes imposent un accès, à des prix non rentables, ou à des conditions d'accès autrement défavorables. Dans l'hypothèse où bpost ne parviendrait pas à satisfaire ces exigences d'accès, des amendes pourraient être appliquées (en vertu des lois régissant la concurrence et de la réglementation postale) et/ou d'autres opérateurs postaux pourraient engager des procédures devant les juridictions nationales en vue de réclamer des dommages et intérêts.

bpost est tenue de démontrer que la tarification des services relevant de l'obligation de service universel (OSU) est conforme aux principes de caractère abordable, d'orientation des coûts, de transparence, de non-discrimination et d'uniformité des tarifs. Des augmentations de tarifs applicables à certains courriers individuels et paquets OSU sont soumises à une formule de plafond de prix (qui dépend entre autres des niveaux de qualité de service définis atteints par bpost) 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. Les tarifs actuels pour les services assujettis à la formule de plafonnement des prix continuent à s'appliquer pour l'instant en prévision d'une décision prise par l'IBPT d'approuver l'augmentation de prix proposée par bpost en 2017 pour ces services.

Par ailleurs, concernant les activités pour lesquelles bpost est réputée détenir une position dominante sur le marché, la tarification ne doit pas constituer un abus de position dominante. Tout manquement à cette condition pourrait entraîner des amendes. bpost pourrait aussi se voir imposer, par des juridictions nationales, de cesser certaines pratiques commerciales ou de payer des dommages 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 exerçant un impact sur la croissance de l'e-commerce en Europe. En mai 2016, la Commission européenne a préparé une proposition de règlement sur les services transfrontaliers de livraison de paquets. Si elle venait à être adoptée par le Conseil et le Parlement européens, cela pourrait imposer une transparence tarifaire accrue et une surveillance réglementaire pour les opérateurs de distribution transfrontalière de paquets, tels que bpost. Aucun accord général sur le texte n'a été atteint jusqu'à présent.

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 prévoie que bpost a droit à une compensation par l'État belge dans l'hypothèse où l'obligation de service universel aurait créé une charge injuste, il n'y a pas de garantie que l'intégralité du coût de l'obligation de service universel soit 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'appliqueront à la prestation de cette obligation de service universel restent incertains.

### **bpost banque, le partenaire de bpost**

bpost banque opère sur un marché fortement réglementé. Le paysage réglementaire des institutions financières a considérablement changé (par ex. accent accru sur la protection des consommateurs, lutte contre le blanchiment d'argent...) et la surveillance prudentielle a été renforcée (par ex. qualité et niveau du capital, liquidités, gouvernance d'entreprise). Il est actuellement difficile de savoir si et dans quelle mesure les régulateurs belges ou européens, ou des tiers, soulèveront des questions importantes 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 un effet négatif significatif sur l'activité, la situation financière, le résultat d'exploitation et les perspectives de bpost banque. bpost banque peut également se voir imposer une augmentation de capital, en particulier suite aux nouvelles conditions de capitalisation.

### **Autres exigences légales et réglementaires**

L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés anonymes privées et les dispositions et les principes particuliers relevant du droit public qui s'appliquent à bpost pourraient présenter des difficultés d'interprétation et être source d'incertitude juridique. Par exemple, bpost est soumise à certains risques spécifiques relatifs aux questions d'emploi résultant de l'application de certains principes et dispositions de droit public. Plus particulièrement, bpost était 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). En mai 2016, la Cour d'appel du travail de Mons a statué en faveur de bpost et a rejeté toutes les plaintes. D'autres appels ne sont plus possibles.

Les employés contractuels de bpost pourraient 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, en ce 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 liées à des questions d'ordre social sur la base de motifs relatifs aux aides d'État.

Des changements législatifs pourraient influencer l'attractivité du courrier et des paquets comme moyen de communication et dès lors les revenus de bpost. De tels changements incluent l'introduction d'un cadre de protection des données plus stricte en Belgique sur la base du Règlement Général sur la Protection des données qui doit entrer en vigueur début 2018, la loi de 2016 mettant en œuvre de nouvelles règles de l'UE sur la réutilisation de l'information du secteur public et l'introduction de la TVA sur certains produits de courrier (comme le direct mail) qui pourrait faire baisser le chiffre d'affaires se rapportant aux clients qui ne peuvent pas récupérer la TVA. bpost pourrait aussi être assujettie 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 également avoir un effet négatif sur les activités de bpost. Cette législation belge conférerait au recommandé électronique la même valeur légale qu'un courrier recommandé moyennant le respect de certaines conditions. En cas d'adoption, une législation opt-in ou toute législation similaire, 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. Cette législation européenne et belge, conférant à l'e-mail recommandé la même valeur légale qu'un courrier recommandé sous certaines conditions, s'applique depuis septembre 2016.

## Risques Externes

*Dans une certaine mesure, les risques mentionnés dans ce paragraphe ont été pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie à long terme en 2016. En s'assurant d'une responsabilité claire pour chacun des risques, les risques sont suivis, les tendances sont surveillées et que les actions sont prises si nécessaire. Le contrôle interne et le système de gestion des risques est décrit plus en détail dans la déclaration de gouvernance d'entreprise.*

### Substitution et concurrence sur les marchés du courrier et des paquets

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 également 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 au courrier administratif.

La réalisation des ambitions de croissance au niveau des paquets (en Belgique et à l'étranger) et du développement de nouveaux produits et services pourrait être remise en cause par des facteurs externes déclenchés par le secteur, la concurrence ainsi que par les clients. Les défis identifiés pour bpost incluent, notamment, la vitesse rapide des innovations de « rupture », une pression continue sur les prix ou des nouveaux produits ou services non adoptés à grande échelle par les clients.

De manière plus générale, 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.

### Impact sur bpost banque

bpost banque est soumise à certains risques commerciaux et opérationnels en tant qu'institution financière. Elle peut subir des pertes liées à son portefeuille d'investissements. bpost banque, comme toutes les banques, est soumise au risque de taux d'intérêt qui a une influence directe sur sa marge. En tant que banque d'épargne de petite taille avec une diversification relativement faible de ses produits et malgré une introduction récente des activités de prêt hypothécaire, la rentabilité à long terme de la banque peut être affectée par l'évolution des taux d'intérêt. La volatilité des taux d'intérêt peut avoir un effet défavorable important sur les activités de bpost banque, ce qui pourrait avoir, à son tour, une incidence sur les résultats financiers de bpost. Voir également la section Risques Financiers – risques de change pour de plus amples informations.

## Risques opérationnels - Activité

*bpost est confrontée à certains défis opérationnels qui requièrent un niveau approprié d'attention de la part du management et pour lesquels des plans d'action d'atténuation du risque sont lancés. Le contrôle interne et le système de gestion des risques est détaillé davantage dans la déclaration de gouvernance d'entreprise.*

### Technologies de l'information et de la communication

bpost s'appuie sur des systèmes de technologies de l'information et de la communication (ICT) pour fournir la plupart de ses services. Ces systèmes sont soumis à des risques tels que des pannes de courant, des perturbations du trafic Internet, des bugs « logiciels » et des problèmes à la suite d'erreurs humaines, qui pourraient entraîner la perte de données ou une perturbation importante des activités de bpost.

En outre, dans le monde d'aujourd'hui constamment connecté et dépendent des informations traitées et stockées électroniquement, l'absence de considération et de protection de la confidentialité/de la sensibilité de l'information peut conduire à un partage inapproprié de l'information. Des violations effectives de données pourraient avoir une incidence significative sur nos finances et notre réputation.

### Agilité et flexibilité du réseau bpost

Compte tenu de la nature relativement fixe de sa base de coût, 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. De plus, bpost devra combiner « l'excellence opérationnelle » pour maintenir les coûts sous contrôle à la demande croissante de davantage de « flexibilité » demandées par les clients, comme par exemple la livraison de paquets le samedi et dimanche.

### Attractivité de bpost en tant qu'employeur

bpost pourrait être confrontée à des difficultés pour attirer et retenir les effectifs opérationnels nécessaires visant à garantir la livraison quotidienne du courrier et des paquets. En outre, comme tout grand employeur, la gestion des talents en vue d'assurer une planification efficace de la relève pour certains rôles cruciaux et de réussir à internaliser de nouvelles capacités pour exécuter la stratégie pourrait également constituer un défi.

## Continuité des activités

Notre capacité à servir nos clients et le public en général dépend fortement des centres de tri où le courrier et les paquets sont centralisés, triés et préparés pour la distribution. En Belgique, bpost exploite six centres de tri répartis à travers tout le pays. Si une ou plusieurs de ces installations devaient être fermées pendant un certain temps, que ce soit à la suite d'une panne de courant, d'un accident, d'une grève, d'une catastrophe naturelle résultant d'un incendie ou d'une inondation, d'un attentat terroriste ou autre, bpost pourrait ne pas être en mesure de respecter les délais de livraison ou, d'effectuer la distribution pendant une certaine période, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la réputation de l'entreprise et sur ses performances financières.

## Risque opérationnels - 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. bpost ne couvre pas ce risque de change, mais le contrôle. Au cours de l'année 2016, le cours de change EUR/USD est passé de 1,0887 début janvier à 1,0545 à fin décembre. 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. Cependant, bpost a pour but de limiter cette exposition en finançant les opérations des ses entités dans leur devise fonctionnelle, quand cela est possible.

### 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	(0,3)	0,3
Fonds propres bpost	(0,2)	0,2

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 54,5 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 2016, une augmentation de 0,5% des taux d'actualisation moyens aurait généré une diminution des charges financières de 21,6 millions EUR. Une diminution de 0,5% des taux d'actualisation moyens aurait augmenté la charge financière de 22,8 millions EUR. Pour plus de détails, voir note 6.26.

### 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	2016	2015	2014
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	12,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	538,9	615,7	562,3
Créances commerciales et autres créances	481,8	411,2	398,3
<b>ACTIFS FINANCIERS : RISQUE DE CREDIT</b>	<b>1.032,7</b>	<b>1.026,9</b>	<b>960,6</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. Ces deux activités sont suivies journalièrement pour tous les clients belges et étrangers.

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	2016	2015	2014
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>12,9</b>	<b>6,9</b>	<b>6,1</b>
Réductions de valeur: dotations via regroupements d'entreprises	0,8		
Réductions de valeur: dotation	3,7	7,8	2,6
Réductions de valeur: utilisation	(1,1)	(1,4)	(1,3)
Réductions de valeur: reprise	(2,6)	(0,3)	(0,7)
Réductions de valeur: écarts de conversion	(0,3)		
<b>AU 31 DECEMBRE</b>	<b>13,4</b>	<b>12,9</b>	<b>6,9</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	2016	2015	2014
Non échus	386,5	330,9	316,1
< 60 jours	45,7	38,0	40,8
60 - 120 jours	5,8	7,3	6,7
> 120 jours	5,3	6,4	5,8
<b>TOTAL</b>	<b>443,3</b>	<b>382,6</b>	<b>369,3</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 6.25) ne sont pas dues aux variations du risque de crédit. Ceci est présenté dans le tableau ci-dessous :

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>65,8</b>	<b>75,6</b>	<b>86,9</b>
Changements attribuables aux variations liées au risque de crédit	0,0	0,0	0,0
Remboursement d'emprunts	(9,1)	(9,1)	(10,4)
Autres changements	1,3	(0,7)	(0,9)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DECEMBRE</b>	<b>58,0</b>	<b>65,8</b>	<b>75,6</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. En outre, des limites maximales de concentration par émetteur, par secteur, par catégorie, par pays et par devise 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 moins d'1 an	NON-COURANT entre 1 et 5 ans	NON-COURANT plus de 5 ans
<b>31 DECEMBRE 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

Au 31 décembre 2016, les passifs financiers qui présentent des échéances contractuelles sont résumés ci-dessous :

En millions EUR	COURANT moins d'1 an	NON-COURANT entre 1 et 5 ans	NON-COURANT plus de 5 ans
<b>31 DECEMBRE 2016</b>			
Dettes de location-financement	1,2	2,2	0,0
Dettes commerciales et autres dettes	1.035,2	40,3	0,0
Emprunts bancaires	9,1	36,4	9,1

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	2016	2015	2014
<b>Capital</b>			
Capital souscrit / Capital autorisé	364,0	364,0	364,0
Autres réserves	274,2	230,9	229,4
Écart de conversion	2,5	0,6	0,6
Bénéfices reportés	135,5	99,3	87,5
Intérêts minoritaires	3,1	(0,0)	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>779,3</b>	<b>694,8</b>	<b>681,4</b>
<b>Dette nette / trésorerie nette</b>			
Prêts et emprunts bancaires générant des intérêts	58,0	66,0	76,0
Prêts et emprunts bancaires ne générant pas d'intérêts	0,1	0,1	0,1
- Placements	(12,0)	-	-
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	(538,9)	(615,7)	(562,3)
<b>TOTAL</b>	<b>(492,7)</b>	<b>(549,5)</b>	<b>(486,2)</b>
<b>RATIO DETTE NETTE / CAPITAL</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(0,7)</b>

## 6.6 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

### Contrepartie additionnelle Landmark

En janvier 2016, bpost SA a acheté 24,5% supplémentaires de Landmark Global Inc. et Landmark Trade Services, Ltd., de manière à posséder un total de 75,5% de parts pour un prix de 22,5 millions USD (20,7 millions EUR).

### Contrepartie additionnelle Landmark Global (PL)

En janvier 2016, bpost SA a payé un montant de 0,2 million USD (0,2 million EUR) en exécution de l'accord de contrepartie conditionnelle, sur la base des performances de Landmark Global (PL) en 2015. La juste valeur de la contrepartie additionnelle a été comptabilisée en tant que passif. Le paiement n'exerce aucun impact sur le goodwill calculé initialement.

### Contrepartie additionnelle CityDepot

En mai 2016, bpost SA a acquis 10% supplémentaires de CityDepot NV, pour atteindre un total de 58% des actions pour un montant de 0,2 million EUR. En décembre 2016, bpost a réalisé une augmentation de capital de 5,2 millions, ramenant sa participation à 99,1% des actions.

### Acquisitions sur la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2016

Le 21 mars 2016, bpost SA a racheté 100% des parts de Freight Distribution Management Systems Pty Ltd. et FDM Warehousing Pty Ltd. («FDM»), deux sociétés australiennes établies à Sydney. Celles-ci ont été consolidées dans le segment opérationnel P&I par la méthode d'intégration globale depuis avril 2016.

Ces entités FDM sont spécialisées dans les services clients personnalisés dans les secteurs de l'entreposage et de la distribution de produits en Australie. Les activités de FDM couvrent les logistiques pour des tierces parties (3PL pour Third Party Logistics), l'entreposage, le transport et la distribution.

Sur base de la convention d'achat, bpost SA a payé un montant de 14,8 millions EUR, ce montant incluant un ajustement calculé du prix d'achat de 0,4 million EUR, basé sur la clôture finale des comptes. De plus, la convention comprend un accord de contrepartie conditionnelle et prévoit une rémunération complémentaire basée sur l'EBITDA réalisé en 2016 et 2017. Sur base des dernières prévisions, la juste valeur de la contrepartie conditionnelle est reconnue pour un montant de 6,8 millions EUR comme dette. Pour bpost, il n'y a pas de sensibilité matérielle aux variations de cette contrepartie conditionnelle.

Le goodwill calculé, après ajustement du prix, est présenté comme suit:

#### Valeur comptable dans l'entité acquise

	En millions EUR
Actifs courants	4,3
Actifs non-courants	3,8
Passifs courants	1,7
Passifs non-courants	1,0
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>5,4</b>
Juste valeur des actifs acquis soit 100% actifs net	5,4
Écart d'acquisition positif	16,3
<b>CONTREPARTIE D'ACHAT TRANSFÉRÉE</b>	<b>21,6</b>
dont:	
- Montant payé	14,8
- Contrepartie conditionnelle	6,8

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

	En millions EUR
Trésorerie acquise de la filiale	2,7
Montant payé	(14,8)
<b>SORTIE NETTE DE TRÉSORERIE</b>	<b>(12,1)</b>

Le goodwill provient de synergies attendues du regroupement d'activités de bpost et de ses filiales.

Au 1<sup>er</sup> juin 2016, 9517154 Canada Ltd., une filiale de bpost SA à 100 %, a acheté les actifs d'Apple Express Courier Ltd. et de Matt's Express (1990) Ltd., 2 compagnies canadiennes. bpost US Holding Inc., une autre filiale de bpost SA à 100 %, a acheté 100 % des actions d'Apple Express Courier Inc., une société américaine basée à Miami. Celles-ci ont par conséquent été consolidées par la méthode d'intégration globale dans le segment opérationnel P&I depuis juin 2016.

Ces entités Apple Express fournissent principalement des services de livraison « last mile », pour leurs clients au Canada et aux États-Unis. Leur business consiste en des services de transport et de stockage.

Sur base de la convention d'achat, 9517154 Canada Ltd. et bpost US Holding Inc. ont payé un montant de 12,6 millions EUR, ce montant incluant un ajustement calculé du prix d'achat de 0,2 million EUR, basé sur la clôture finale des comptes. De plus, la convention comprend un accord de contrepartie conditionnelle et prévoit une rémunération complémentaire basée sur l'EBITDA réalisé en juillet 2016 et juillet 2017. Sur base des dernières prévisions, la juste valeur de la contrepartie conditionnelle est reconnue pour un montant de 7,4 millions EUR comme dette. Pour bpost, il n'y a pas de sensibilité matérielle aux variations de cette contrepartie conditionnelle.

Le tableau suivant résume :

- ▶ la contrepartie pour Apple Express (20 millions EUR);
- ▶ les actifs identifiables diminués des dettes après réévaluation à la juste valeur à la date d'acquisition de 11,4 millions EUR; et
- ▶ le goodwill de 8,6 millions EUR correspondant à la différence entre la contrepartie et les actifs nets acquis, évalué à sa juste valeur.

#### Valeur comptable dans l'entité acquise

	En millions EUR
Actifs courants	6,7
Actifs non-courants	7,2
Passifs courants	2,5
Passifs non-courants	0,0
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>11,4</b>
Juste valeur des actifs acquis soit 100% actifs net	11,4
Écart d'acquisition positif	8,6
<b>CONTREPARTIE D'ACHAT TRANSFÉRÉE</b>	<b>20,0</b>
dont:	
- Montant payé	12,6
- Contrepartie conditionnelle	7,4

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

	En millions EUR
Trésorerie acquise de la filiale	1,1
Montant payé	(12,6)
<b>SORTIE NETTE DE TRÉSORERIE</b>	<b>(11,4)</b>

L'ajustement à leur juste valeur (6,6 millions EUR) des immobilisations corporelles a résulté en la reconnaissance d'une clientèle pour un montant de 4,1 millions EUR et d'une marque déposée pour un total de 2,5 millions EUR. Les actifs ont été évalués avec l'assistance d'un expert indépendant externe.

La juste valeur des créances commerciales correspond approximativement aux montants bruts contractuels.

Le goodwill de 8,6 millions EUR qui en résulte provient de synergies attendues du regroupement d'activités de bpost et de ses filiales.

En décembre 2016, 9517154 Canada Ltd. a payé un montant de 5,1 millions CAD (3,7 millions EUR) en exécution de l'accord relatif à la contrepartie conditionnelle et lié à la performance de la période août 2015- juillet 2016. La juste valeur de la contrepartie conditionnelle a été reconnue comme dette. Le paiement n'a pas d'impact sur le montant du goodwill calculé initialement.

Au mois d'août 2016, bpost SA a investi dans la start-up Parcify SA en vue de soutenir et de participer au développement de sa solution innovante de distribution de paquets. Parcify recourt à l'omniprésence des smartphones pour proposer une livraison personnalisée à l'endroit où se trouve le destinataire plutôt qu'à son adresse postale. Pour ce faire, elle utilise son app Android et iOS développée en interne et son outil d'analyse de données (prévisibles). Le réseau de livraison crowdsourcé de Parcify peut être ajouté ou intégré aux solutions de livraison de paquets de bpost.

bpost a acquis 51% des parts de Parcify par le biais d'une augmentation de capital. La société s'est ainsi consolidée en optant pour la méthode d'intégration globale dans le segment opérationnel P&I depuis août 2016. Deux éventuelles augmentations de capital supplémentaires sont prévues, grâce auxquelles bpost pourrait continuer à soutenir la croissance de Parcify dans les 3 prochaines années. Étant donné que toutes les contributions de bpost prévues dans l'accord d'investissement consistent en des augmentations de capital dans une société dans laquelle bpost détient une participation majoritaire, aucune contrepartie conditionnelle ne doit être enregistrée. Par conséquent, un faible badwill de 37 mille EUR a été constaté pour la transaction.

Au mois de septembre 2016, bpost SA a acquis 51% des parts de de Buren Internationaal B.V. de Buren est spécialisé dans l'assemblage et le fonctionnement de murs de casiers à paquets, dont des modèles avec des casiers à paquets à température contrôlée. de Buren a développé un logiciel permettant de gérer et de commercialiser toute capacité de casier non utilisée à travers l'ensemble de son réseau.

La société a été consolidée par la méthode d'intégration globale dans le segment opérationnel P&I depuis octobre 2016. La contrepartie initiale se compose d'un paiement de 1 EUR à terme et d'un paiement de 2,0 millions EUR subordonné à la réalisation des objectifs commerciaux définis (ces objectifs n'étaient pas encore atteints au 31 décembre 2016). Un mécanisme d'earn-out est prévu par lequel les vendeurs obtiendront un paiement additionnel sur la base de leur performance EBITDA normalisée en 2020 ou 2021; un montant de contrepartie conditionnelle estimé sur la base de la stratégie commerciale de l'entreprise a été enregistré en tant que passif.

Pour bpost, il n'y a pas de sensibilité matérielle aux variations de cette contrepartie conditionnelle. Outre la contrepartie payée aux vendeurs, bpost a réalisé une augmentation de capital de 5,5 millions EUR dans l'entreprise au mois de décembre 2016.

La juste des valeurs des actifs et des passives à la date d'acquisition n'ont pas pu encore être évalués. Par conséquent, la détermination de la valeur comptable de l'entité acquise et l'allocation du prix d'achat sont actuellement encore en revue et seront publiés dans leur entièreté d'ici fin 2017.

Le 30 novembre 2016, bpost SA a acheté 100% des parts de AMP et LS Distribution Benelux, rebaptisée Ubiway, deux sociétés belges effectuant les activités belges de Lagardère Travel Retail.

En Belgique, Ubiway est active dans le commerce de proximité et de convenance. Forte de 220 points de vente incluant les marques Press Shop et Relay, la société distribue une large variété de produits et de service. Ceux-ci incluent aussi la distribution de journaux avec APM à un réseau d'environ 5.345 points de vente. Kariboo est un réseau de distribution nouvellement construit de 735 points de ramassage et de livraison de paquets en Belgique et donne accès à des services en ligne.

Ubiway a été consolidée dans le segment opérationnel MRS, à l'exception de Kariboo!, qui a été consolidée dans le segment opérationnel P&I, en utilisant la méthode d'intégration complète à partir de décembre 2016. Les négociations concernant le prix d'achat final étant toujours en cours, la juste valeur des actifs et des passifs à la date d'acquisition n'a pas encore pu être évaluée. Par conséquent, la détermination de la valeur comptable de l'entité acquise et l'allocation du prix d'achat sont actuellement encore en revue et seront publiées dans leur entièreté d'ici fin 2017. Le prix d'achat initial pour 100% des parts était de 84,5 millions EUR (incluant 44,5 millions EUR de trésorerie).

## 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», les points de vente d'Ubiway ou le e-shop de bpost pour acheter des produits postaux, de presse et autres produits. 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 issu des lignes de produits de courrier transactionnels, du courrier publicitaire, de la presse, et des produits financiers et bancaires est inclus dans l'activité MRS. Le chiffre d'affaires issu du courrier international, des services de distribution et livraison expresse et des colis est inclus dans l'activité Parcels & International. Le reste du chiffre d'affaires et les services à valeur ajoutée sont répartis 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 Mail Service Operations (MSO), l'entité International Operations (IOPS), les entités ICT & Service Operations, Global Service Organisation (GSO) 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 (GSO exclus), 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.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les paquets prépayés ont été transférés de MRS à P&I, ce qui implique que tous les paquets sont depuis comptabilisés sous P&I. Compte tenu de ces changements, les chiffres de 2015 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 2016 avec les chiffres comparables de 2015.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des revenus par secteur opérationnel pour les exercices clôturés aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014:

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015 comparable	2014
MRS	1.844,1	1.870,3	1.972,1
P&I	549,8	523,6	470,6
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION POUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>2.393,8</b>	<b>2.393,9</b>	<b>2.442,7</b>
Corporate (catégorie de réconciliation)	31,4	39,8	21,9
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>	<b>2.464,7</b>

Les revenus attribuables au secteur opérationnel MRS ont diminué de 26,2 millions EUR en 2016, principalement suite à un déclin sous-jacent des volumes du Domestic Mail (-5,0%) 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 la consolidation d'Ubiway.

L'augmentation des revenus du secteur opérationnel P&I en 2016 s'élève à 26,2 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 au déclin des volumes de courrier et à la cessation d'activités de ventes en gros, afin de conserver des marges raisonnables.

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 sixième Contrat de Gestion et dans les contrats de concession pour la presse (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	2016	2015	2014
Belgique	2.073,1	2.102,8	2.131,1
Reste du Monde	352,1	330,9	333,6
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>	<b>2.464,7</b>

Le tableau suivant présente l'EBIT des secteurs opérationnels de bpost pour les exercices clôturés les 31 décembre 2016, 2015 et 2014 :

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015 comparable	2014
MRS	459,8	436,7	513,6
P&I	78,0	68,9	12,2
<b>EBIT DES SECTEURS</b>	<b>537,8</b>	<b>505,5</b>	<b>525,8</b>
Corporate (catégorie de réconciliation)	(41,3)	(39,5)	(45,7)
<b>EBIT</b>	<b>496,5</b>	<b>466,1</b>	<b>480,1</b>

L'EBIT du secteur opérationnel MRS a augmenté de 23,2 millions EUR en 2016. Si l'on exclut la provision comptabilisée pour le plan social Alpha au troisième trimestre de 2015, la plus faible compensation des SIEG et des concessions pour la presse et le recul du volume n'ont pas pu être compensés par les augmentations de prix, les améliorations de la productivité et les autres réductions de coûts.

L'EBIT attribuable au secteur opérationnel P&I a augmenté de 9,1 millions EUR comparé à 2015, passant ainsi de 68,9 millions EUR à 78,0 millions EUR. Cette amélioration a surtout résulté de l'augmentation des revenus de Parcels, d'une meilleure performance de certaines filiales P&I, du règlement des frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal et de l'absence de provision comptabilisée pour le plan social Alpha, partiellement contrebalancés par la réduction de valeur du goodwill de Landmark Global UK et des coûts de démarrage de Parcify.

Si l'on exclut la vente d'un bâtiment important en 2015 (26,1 millions EUR dans les produits de cession d'immobilisations corporelles), l'EBIT attribuable à la catégorie de réconciliation Corporate a augmenté de 24,3 millions, principalement grâce aux ventes de bâtiments, à l'impact favorable du revenue recognition et aux économies de coûts dans les départements centraux.

Le tableau suivant présente l'EAT des secteurs opérationnels de bpost pour les exercices clôturés les 31 décembre 2016, 2015 et 2014 :

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015 comparable	2014
MRS	459,8	436,7	513,6
P&I	78,0	68,9	12,2
<b>EAT DES SECTEURS</b>	<b>537,8</b>	<b>505,5</b>	<b>525,8</b>
Corporate (catégorie de réconciliation)	(191,6)	(196,3)	(230,3)
<b>TOTAL EAT</b>	<b>346,2</b>	<b>309,3</b>	<b>295,5</b>

Le tableau ci-dessous donne des informations détaillées sur la catégorie de réconciliation « Corporate » pour les exercices clôturés les 31 décembre 2016, 2015 et 2014 :

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>31,4</b>	<b>39,8</b>	<b>21,9</b>
Départements centraux (Finance GSO Excl., Legal, Internal Audit, CEO, ...)	(66,7)	(72,2)	(67,4)
Autres éléments de réconciliation	(6,0)	(7,1)	(0,2)
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(72,6)</b>	<b>(79,3)</b>	<b>(67,6)</b>
<b>EBIT CORPORATE (CATÉGORIE DE RÉCONCILIATION)</b>	<b>(41,3)</b>	<b>(39,5)</b>	<b>(45,7)</b>
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	9,9	10,2	11,2
Résultats financiers	(17,0)	(5,6)	(37,2)
Impôts sur le résultat	(143,2)	(161,4)	(158,6)
<b>EAT CORPORATE (CATÉGORIE DE RÉCONCILIATION)</b>	<b>(191,6)</b>	<b>(196,3)</b>	<b>(230,3)</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 au Conseil d'Administration.

## 6.8 CHIFFRE D'AFFAIRES

Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires excluant les rémunérations SIEG	2.134,5	2.105,6	2.137,4
Rémunération SIEG	264,9	287,8	304,4
<b>TOTAL</b>	<b>2.399,4</b>	<b>2.393,4</b>	<b>2.441,7</b>

## 6.9 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Produit de cessions d'immobilisations corporelles	17,5	33,4	15,5
Avantage de toute nature	0,0	0,2	0,3
Revenus locatifs découlant des immeubles de placement	0,6	0,8	1,0
Autres revenus locatifs	0,2	0,5	1,8
Revenus de tiers	2,1	1,8	2,3
Autres	5,2	3,7	2,0
<b>TOTAL</b>	<b>25,8</b>	<b>40,3</b>	<b>22,9</b>

Les produits de cession d'immobilisations corporelles relèvent essentiellement de la vente d'immeubles. La diminution de 15,8 millions EUR par rapport à l'année passée s'explique principalement par la vente d'un immeuble important fin 2015. Si l'on exclut cet élément non récurrent, les produits de cession d'immobilisations corporelles ont augmenté de 10,2 millions EUR.

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	2016	2015	2014
Autres provisions	(15,0)	1,4	2,6
Taxes locales, précompte immobilier et autres impôts	12,4	13,6	11,5
Réduction de valeur sur créances commerciales	1,6	0,1	2,3
Amendes	0,0	0,1	0,1
Autres provisions	2,7	5,2	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>1,7</b>	<b>20,5</b>	<b>21,3</b>

Les autres charges d'exploitation ont diminué de 18,8 millions EUR par rapport à l'année précédente, principalement suite aux plus faibles coûts de provisions (16,5 millions EUR). Ceci résulte de l'extourne de provisions liées au règlement des frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal pour lesquelles les coûts correspondants ont été enregistrés dans les frais de transport. Pour plus de détails concernant l'évolution des provisions, voir la note 6.28.

Les taxes locales, précomptes immobiliers et autres taxes ont diminué, essentiellement en raison de l'augmentation de la TVA récupérable (3,0 millions EUR): le pourcentage de TVA récupérable a augmenté pour passer de 13% en 2014 à 14% en 2015 et 18,79% en 2016.

## 6.11 FRAIS DE PERSONNEL

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Rémunérations	892,2	900,0	962,6
Plan social - Project Alpha	0,0	54,5	0,0
Cotisations de sécurité sociale	192,3	199,3	207,5
Plans à prestations définies et cotisations définies	18,8	25,2	17,4
Autres frais de personnel	7,7	6,8	12,4
<b>TOTAL</b>	<b>1.111,1</b>	<b>1.185,8</b>	<b>1.199,9</b>

Au 31 décembre 2016, l'effectif de bpost s'élevait à 26.987 (2015: 26.381) et se composait comme suit:

- ▶ Personnel statutaire: 11.293 (2015: 12.302);
- ▶ Personnel contractuel: 15.694 (2015: 14.079).

Le nombre moyen d'ETP (équivalents temps plein) pour 2016 est de 23.708 (2015: 23.847).

## 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	2016	2015	2014
Revenus financiers	10,7	5,3	5,5
Charges financières	(27,6)	(10,9)	(42,7)
<b>RÉSULTAT FINANCIER NET</b>	<b>(17,0)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(37,2)</b>

### Revenus financiers

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
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	0,0
Intérêts provenant des actifs financiers détenus jusqu'à échéance	0,0	0,1	0,3
Intérêts perçus sur dépôts bancaires à court terme	0,2	0,6	0,7
Intérêts perçus sur comptes courants	0,1	0,2	0,3
Gains issus de différence de change	9,8	3,5	3,5
Autres revenus financiers	0,5	0,9	0,7
<b>REVENUS FINANCIERS</b>	<b>10,7</b>	<b>5,3</b>	<b>5,5</b>

### Charges financières

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Charges financières sur avantages liés au personnel (IAS19)	18,7	(0,6)	38,8
Intérêts d'emprunts	0,2	0,2	0,4
Pertes issues de différences de change	6,6	7,8	1,8
Moins-value sur actifs financiers / circulants	0,3	0,2	(0,1)
Autres charges financières	1,9	3,2	2,0
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>27,6</b>	<b>10,9</b>	<b>42,7</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	2016	2015	2014
<b>LES CHARGES FISCALES COMPRENNENT :</b>			
Charges fiscales courantes	(143,2)	(153,6)	(158,0)
Ajustements relatifs aux charges fiscales courantes des exercices précédents	(0,1)	2,5	1,8
Impôts différés relatifs à l'évolution des différences temporaires	0,1	(10,2)	(2,5)
<b>TOTAL DES IMPÔTS</b>	<b>(143,2)</b>	<b>(161,4)</b>	<b>(158,6)</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	2016	2015	2014
<b>CHARGES FISCALES RÉSULTANT DE L'APPLICATION DU TAUX D'IMPOSITION STATUTAIRE</b>	<b>166,4</b>	<b>160,0</b>	<b>154,4</b>
Bénéfice net avant impôt	489,5	470,6	454,1
Taux d'imposition statutaire	33,99 %	33,99 %	33,99 %
<b>Réconciliation des éléments entre taux d'imposition statutaire et taux d'imposition effectif</b>			
Impact fiscal des dépenses non admises	6,6	7,0	6,7
Déduction des intérêts notionnels	(0,5)	(0,9)	(1,1)
Impact d'impôts relatifs aux exercices précédents	1,7	(2,7)	1,7
Impact fiscal des utilisations des pertes fiscales par les filiales	(4,8)	(4,3)	(2,9)
Filiales en situation de perte	2,7	3,6	1,0
Entreprises associées (société mise en équivalence)	(3,4)	(3,5)	(3,8)
<b>Autres :</b>			
Effet taxe de la liquidation de Deltamedia	(22,2)	0,0	0,0
Autres différences	(3,2)	2,1	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>143,2</b>	<b>161,4</b>	<b>158,6</b>
Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition effectif (exercice courant)	(143,2)	(161,4)	(158,6)
Bénéfice net avant impôt	489,5	470,6	454,1
Taux d'imposition effectif	29,3 %	34,3 %	34,9 %

En 2016, la liquidation de Deltamedia SA a généré un impact positif, à hauteur de 22,2 millions EUR. La perte de participation encourue par bpost SA était fiscalement déductible à la liquidation, dans la mesure où elle représentait un capital fiscal payé de manière anticipée dans Deltamedia SA et a été exclue des résultats normalisés en raison de son caractère non récurrent.

Au 31 décembre 2016, bpost a reconnu un actif net d'impôts différés s'élevant à 48,2 millions EUR. Cet actif net d'impôts différés se décompose de la manière suivante:

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>Impôts différés des actifs</b>			
Avantage au personnel	48,4	49,1	61,5
Provisions	14,1	13,5	14,8
Autres	22,6	22,0	22,7
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS DES ACTIFS</b>	<b>85,0</b>	<b>84,7</b>	<b>99,1</b>
<b>Impôts différés des passifs</b>			
Immobilisations corporelles	29,3	30,6	32,8
Immobilisations incorporelles	7,2	6,7	5,2
Autres	0,3	0,2	0,1
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS DES PASSIFS</b>	<b>36,8</b>	<b>37,5</b>	<b>38,1</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS D'ACTIFS</b>	<b>48,2</b>	<b>47,2</b>	<b>61,0</b>

Aucun impôt différé n'est reconnu sur les différences temporaires résultant des investissements dans les filiales. En effet, bpost a le contrôle sur les utilisations des différences temporelles et il est dès lors 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 utilisés 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	2016	2015	2014
<b>Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère pour le revenu par action de base</b>	<b>343,8</b>	<b>307,0</b>	<b>293,6</b>
Ajustements pour les effets de dilution	-	-	-
<b>Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère, ajusté des effets de dilution</b>	<b>343,8</b>	<b>307,0</b>	<b>293,6</b>
<b>EN MILLION D' ACTIONS</b>			
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires entrant en compte pour le revenu par action de base</b>	<b>200,0</b>	<b>200,0</b>	<b>200,0</b>
Effet de dilution	-	-	-
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ajusté pour les effets de dilution</b>	<b>200,0</b>	<b>200,0</b>	<b>200,0</b>
<b>EN EUR</b>			
<b>Résultat par action</b>			
De base, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,72	1,54	1,47
Dilué, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,72	1,54	1,47

## 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 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 DÉCEMBRE 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 DÉCEMBRE 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>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	853,8	324,7	230,3	109,9	15,4	1.534,1
Acquisitions	7,5	8,5	17,7	20,0	19,0	72,7
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,8	44,0	18,3	6,7	1,6	71,4
Cessions	0,0	(0,2)	(7,0)	(6,8)	(0,0)	(14,0)
Actifs classifiés comme destinés à la vente ou comme immeuble de placement	(25,9)	0,0	0,0	(0,8)	0,0	(26,8)
Écarts de conversion	0,0	(0,0)	(0,0)	0,0	(0,0)	(0,1)
Autre augmentation (diminution)	0,0	6,9	(0,1)	0,6	(7,1)	0,3
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>836,1</b>	<b>383,9</b>	<b>259,2</b>	<b>129,5</b>	<b>28,9</b>	<b>1.637,7</b>
<b>RÉÉVALUATION</b>						
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</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 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>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	(469,9)	(249,5)	(199,3)	(70,4)	(3,7)	(992,9)
Acquisitions via regroupements d'entreprises	(0,3)	(30,6)	(15,6)	(4,8)	0,0	(51,3)
Cessions	0,0	0,2	7,0	6,8	0,0	14,0
Amortissements	(16,1)	(19,5)	(15,0)	(20,4)	0,0	(71,0)
Réductions de valeur	0,0	0,0	0,0	(0,3)	0,0	(0,4)
Actifs classifiés comme destinés à la vente ou comme immeuble de placement	18,3	0,0	0,0	0,1	0,0	18,4
Écarts de conversion	0,0	0,0	(0,1)	0,0	0,0	(0,1)
Autres mouvements	(7,4)	0,0	0,2	7,0	0,0	(0,2)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>(475,4)</b>	<b>(299,4)</b>	<b>(222,8)</b>	<b>(82,1)</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(1.083,5)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>						
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
Au 31 décembre 2016	360,7	84,5	36,3	47,5	32,6	561,6

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 13,1 millions EUR, passant de 548,5 millions EUR à 561,6 millions EUR. Cette augmentation est expliquée par :

- l'intégration de nouvelles filiales (20,1 millions EUR). Les chiffres présentés dans le tableau ci-dessous sont provisoires et peuvent toujours changer en raison de l'allocation du prix d'achat de certaines acquisitions;

En millions EUR	Terrains et constructions	Installations et équipements	Fourniture et véhicules	Mobilier et agencements	Autres immobilisations corporelles	Total
Coût d'acquisition - Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,8	44,0	18,3	6,7	1,6	71,4
Amortissements - Acquisitions via regroupements d'entreprises	(0,3)	(30,6)	(15,6)	(4,8)	0,0	(51,3)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>	<b>0,5</b>	<b>13,4</b>	<b>2,7</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>	<b>20,1</b>

- des acquisitions (72,7 millions EUR) en lien avec les infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (23,0 millions EUR), l'infrastructure du réseau mail et retail (20,4 millions EUR); l'infrastructure pour les distributeurs de billets et la sécurité (4,4 millions EUR), l'infrastructure relative au transport (7,5 millions EUR), des infrastructures IT et autres (15,9 millions EUR) et des terrains (1,5 millions EUR);
- des amortissements et réductions de valeur pour un montant de 71,4 millions EUR, en légère augmentation par rapport à l'année passée (2015: 69,4 millions EUR);
- des transferts vers les comptes d'actifs détenus pour la vente (8,6 millions EUR) et provenant des immeubles de placement (0,2 million 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 2014	26,3
Acquisitions	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
Transferts de / vers d'autres catégories d'actifs	(4,9)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>18,7</b>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	18,7
Acquisitions	0
Transferts de / vers d'autres catégories d'actifs	(0,5)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>18,2</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR</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>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	(12,2)
Amortissements	(0,1)
Transferts de / vers d'autres catégories d'actifs	0,3
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>(12,0)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>	
Au 31 décembre 2014	8,7
Au 31 décembre 2015	6,5
Au 31 décembre 2016	6,2

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'élèvent à 0,6 million EUR (2015: 0,8 million EUR). La juste valeur des immeubles de placement est passée de 15,1 millions EUR à 12,7 millions EUR due à une réduction du nombre de bâtiments loués.

## 6.17 ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Immobilisations corporelles	1,5	3,1	2,8
	<b>1,5</b>	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>

En 2016, les actifs destinés à la vente ont diminué de 3,1 millions EUR à 1,5 millions EUR. La diminution de 1,6 million EUR est due à la signature d'actes en 2016 (10,2 millions EUR), partiellement compensée par la signature de compromis de vente en 2016 (8,6 millions EUR).

Le nombre de bâtiments reconnus comme actifs destinés à la vente est en ligne avec l'année passée, 8 au 31 décembre 2015 et 11 au 31 décembre 2016. 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 17,5 millions EUR (2015: 33,4 millions EUR) ont été comptabilisés en résultat dans la section "Autres produits d'exploitation". En 2016, aucune réduction de valeur n'a été comptabilisée dans la section "Dépréciation et amortissement".

## 6.18 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

En millions EUR	Goodwill	Frais de développement	Software	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>COÛT D'ACQUISITION</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
Cessions	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>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	70,7	92,2	118,6	13,2	294,6
Acquisitions	128,5	7,2	2,8	2,2	140,8
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	1,7	6,2	25,2	33,1
Cessions	0,0	0,0	(0,0)	0,0	(0,0)
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,2	(0,1)	0,1
Autres mouvements	0,0	0,1	1,4	(1,9)	(0,3)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>199,2</b>	<b>101,2</b>	<b>129,1</b>	<b>38,7</b>	<b>468,1</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR</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
Amortissements	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
Amortissements	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>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	(20,1)	(73,8)	(100,6)	(10,4)	(205,0)
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	(0,5)	(1,8)	(18,1)	(20,4)
Cessions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements	0,0	(5,1)	(8,3)	(0,4)	(13,8)
Réductions de valeur	(4,7)	0,0	0,0	0,0	(4,7)
Écarts de conversion	0,0	0,0	(0,1)	(0,0)	(0,1)
Autres mouvements	0,0	(0,0)	(0,0)	0,1	0,1
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>(24,8)</b>	<b>(79,4)</b>	<b>(110,8)</b>	<b>(28,8)</b>	<b>(243,8)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>					
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
Au 31 décembre 2016	174,4	21,8	18,3	9,9	224,4

Les immobilisations incorporelles ont augmenté de 134,7 millions EUR, ce qui s'explique par les facteurs suivants :

- ▶ l'intégration de nouvelles filiales (12,7 millions EUR). Les chiffres présentés dans le tableau ci-dessous sont provisoires et peuvent toujours changer en raison de l'allocation du prix d'achat de certaines acquisitions ;

En millions EUR	Frais de développement	Software	Autres immobilisations incorporelles	Total
Coût d'acquisition - Acquisitions via regroupements d'entreprises	1,7	6,2	25,2	33,1
Amortissements - Acquisitions via regroupements d'entreprises	(0,5)	(1,8)	(18,1)	(20,4)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>	<b>1,2</b>	<b>4,4</b>	<b>7,1</b>	<b>12,7</b>

- ▶ augmentation du goodwill (128,5 millions EUR). Une majeure partie de l'évaluation de ce goodwill est toujours provisoire, l'allocation du prix d'achat de certaines acquisitions étant toujours sujet à révision ;
- ▶ investissements dans les logiciels et licences (2,8 millions EUR), capitalisation des frais de développement (7,2 millions EUR) et autres immobilisations incorporelles (2,2 millions EUR) ;
- ▶ amortissements et réductions de valeur s'élevant à 18,5 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. Dans le cadre du test de réduction de valeur, 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.

La valeur recouvrable est basée sur la juste valeur comptable. La valeur nette réalisée, dans le cadre du test de réduction de valeur (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. La valeur nette comptable du goodwill provenant des unités génératrice de trésorerie a augmenté de 50,5 millions EUR à 174,4 millions EUR en 2016. D'une part, le goodwill a augmenté dû à l'acquisition de nouvelles filiales et activités (128,5 millions EUR), à noter que la majeure partie de l'évaluation de ces évaluations de goodwill sont toujours provisoires, le traitement comptable et l'allocation du prix d'achat de certaines acquisitions sont actuellement encore en revue. D'autre part, le goodwill a diminué suite à la réduction de valeur du goodwill relatif à Landmark Global UK (4,2 millions EUR) et CityDepot (0,4 million EUR).

La juste valeur de ces unités génératrices de trésorerie, actifs et passifs liés aux intérêts et impôts exclus, représente en moyenne un multiple de 4,5 sur le résultat d'exploitation avant éléments exceptionnels. Les multiples des profits référencés devraient être réduits d'environ 41% afin de ramener la valeur nette réalisable en-dessous de la juste valeur de ces unités génératrices de trésorerie.

## 6.19 CONTRATS DE LOCATION

### Leasings financiers

Les dettes de location financement au 31 décembre 2016 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 2016
Machines et équipement	5 ans	3,1
Matériel roulant	5 ans	0,3

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>Paiements minimaux</b>			
A moins d'1 an	1,3	0,5	0,9
De un à 5 ans	2,2	1,7	2,0
Plus de 5 ans	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>2,2</b>	<b>2,9</b>
<b>Moins</b>			
<b>COÛTS FINANCIERS FUTURS</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Valeur actualisée des paiements minimaux</b>			
A moins d'1 an	1,2	0,5	0,9
De un à 5 ans	2,2	1,6	1,9
Plus de 5 ans	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>3,4</b>	<b>2,1</b>	<b>2,8</b>

Les contrats de location financement 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	2016	2015	2014
A moins d'1 an	74,1	55,7	59,7
De un à 5 ans	159,6	122,1	117,6
Plus de 5 ans	81,4	60,1	58,8
<b>TOTAL</b>	<b>315,1</b>	<b>237,9</b>	<b>236,1</b>

L'augmentation des paiements futurs minimaux entre 2015 et 2016 est principalement liée à la consolidation des entités nouvellement acquises.

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 et sont relatifs aux bâtiments:

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
A moins d'1 an	1,0	0,8	1,1
De un à 5 ans	2,7	2,8	4,2
Plus de 5 ans	2,3	1,8	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>5,9</b>	<b>5,4</b>	<b>9,3</b>

L'augmentation des revenus futurs minimaux entre 2015 et 2016 est principalement liée à la consolidation des entités nouvellement acquises.

Les revenus découlant des leasings opérationnels sont reconnus dans la rubrique "Autres revenus d'exploitation" pour un montant de 0,8 million EUR en 2016.

## 6.20 PLACEMENTS

En millions EUR	Total des placements non courants	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	Total des placements courants	Total
<b>COÛT D'ACQUISITION</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	0,0	0,0	0,0	0,0
Acquisitions et additions	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	0,0	0,0	0,0	0,0
Acquisitions et additions	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	0,0	0,0	0,0	0,0
Acquisitions et additions	0,0	12,0	12,0	12,0
Cessions	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>0,0</b>	<b>12,0</b>	<b>12,0</b>	<b>12,0</b>
<b>RÉDUCTIONS DE VALEUR</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	-	-	-	-
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	-	-	-	-
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	-	-	-	-
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>				
Au 31 décembre 2014	0,0	0,0	0,0	0,0
Au 31 décembre 2015	0,0	0,0	0,0	0,0
Au 31 décembre 2016	0,0	12,0	12,0	12,0

Les placements qui suivent la définition de trésorerie et équivalents de trésorerie comme définie par IAS 7 sont reconnus comme trésorerie et équivalents de trésorerie. Au 31 décembre 2016, bpost avait 12,0 millions EUR de papier commercial avec une échéance de quatre mois. Ces investissements sont reconnus comme des actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

## 6.21 PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>Balance au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>375,0</b>	<b>416,5</b>	<b>341,3</b>
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,8	0,0	0,0
Notre part du bénéfice	9,9	10,2	11,2
Dividende reçu	0,0	(5,0)	(5,0)
Autres mouvements sur les fonds propres dans les entreprises associées	(12,0)	(46,7)	69,1
<b>BALANCE AU 31 DECEMBRE</b>	<b>373,7</b>	<b>375,0</b>	<b>416,5</b>

### Notre part du bénéfice

En 2016, la part de bpost dans le résultat de bpost banque et de Citie s'élevait à 9,9 millions EUR. L'année passée, la part de bénéfice dans celui de bpost banque était de 10,2 millions EUR.

### Dividendes reçus

En 2016, aucun dividende n'a été attribué à bpost. En 2014 et 2015, les dividendes distribués par bpost banque s'élevaient à 5,0 millions EUR.

### Autres mouvements

Le montant représente la diminution des gains non réalisés, net de taxes, sur le portefeuille obligataire de bpost banque (12,0 millions EUR).

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

En millions EUR	% de contrôle	Total actifs	Total passifs (hors fonds propres)	Chiffre d'affaires	Bénéfice / (perte)
<b>2015</b>					
bpost banque	50%	10.314,2	9.564,1	282,8	20,4
<b>2016</b>					
bpost banque	50%	10.704,0	9.958,3	273,5	19,9
Citie	33%	2,3	0,2	0,0	(0,2)

## 6.22 CRÉANCES COMMERCIALES

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Créances commerciales	0,0	0,0	0,0
Autres créances	2,8	2,3	2,6
<b>CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES NON COURANTES</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Créances commerciales	443,3	382,6	369,3
Impôts à récupérer, autres que l'impôt sur le résultat	5,6	2,3	2,0
Autres créances	32,9	26,4	27,0
<b>CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES COURANTES</b>	<b>481,8</b>	<b>411,2</b>	<b>398,3</b>

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Produits acquis	11,4	11,2	12,3
Charges à reporter	14,6	10,6	9,4
Autres créances	6,8	4,6	5,3
<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES</b>	<b>32,9</b>	<b>26,4</b>	<b>27,0</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 70,6 millions EUR, pour atteindre 481,8 millions EUR (2015 : 411,2 millions EUR), suite à une augmentation des créances commerciales de 60,7 millions EUR. Cette augmentation est principalement due à la consolidation d'Ubiway.

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.

## 6.23 STOCKS

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Matières premières	1,8	2,2	2,9
Produits finis	4,0	3,5	3,7
Marchandises achetées et détenues pour la revente	33,4	6,0	6,5
Réductions de valeur	(2,6)	(0,7)	(0,6)
<b>STOCKS</b>	<b>36,7</b>	<b>11,1</b>	<b>12,5</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 postogrammes, de cartes postales, de marchandises destinées à la revente, de stocks de presse et de réseau (tabac, boissons, multimedia,...). L'augmentation des produits destinés à la revente comparé à 2015 est principalement expliquée par l'intégration d'Ubiway le 1<sup>er</sup> décembre 2016.

## 6.24 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Trésorerie des bureaux de Poste	198,6	157,3	139,7
Comptes de transit	91,0	32,9	44,7
Transactions de paiement en exécution	(36,5)	(55,8)	(40,7)
Comptes courants bancaires	285,7	481,3	418,6
Dépôts à court terme	0,0	0,0	0,0
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>538,9</b>	<b>615,7</b>	<b>562,3</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.

## 6.25 DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>Passifs financiers évalués aux coûts amortis</b>			
Emprunts bancaires	45,5	54,6	63,7
Dettes de location-financement	2,2	1,6	2,0
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>47,7</b>	<b>56,2</b>	<b>65,7</b>

Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>Passifs financiers évalués aux coûts amortis</b>			
Emprunts bancaires	9,1	9,1	9,1
Autres emprunts	0,0	0,0	0,0
Dettes de location-financement	1,2	0,5	0,9
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>10,3</b>	<b>9,6</b>	<b>10,0</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 54,5 millions EUR. Le montant remboursable en 2017 s'élève à 9,1 millions EUR et a été transféré en dettes financières à court terme. Le dernier remboursement sera réalisé en 2022.

## 6.26 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	2016	2015	2014
Avantages postérieurs à l'emploi	(82,1)	(77,7)	(85,4)
Avantages à long terme	(107,7)	(108,9)	(118,3)
Indemnités de fin de contrat de travail	(4,1)	(11,6)	(13,3)
Autres avantages à long terme	(162,8)	(148,1)	(151,5)
<b>TOTAL</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>	<b>(368,6)</b>

Après déduction des actifs d'impôts différés les concernant, les avantages au personnel s'élèvent à 308,3 millions EUR (2015 : 297,1 millions EUR).

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Avantages au personnel	(356,7)	(346,2)	(368,6)
Impact des actifs d'impôts différés	48,4	49,1	61,5
<b>AVANTAGES AU PERSONNEL APRÈS DÉDUCTION DES ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(308,3)</b>	<b>(297,1)</b>	<b>(307,1)</b>

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

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Valeur actuelle des obligations	(401,2)	(395,6)	(415,2)
Juste valeur des actifs du régime	44,5	49,4	46,7
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>	<b>(368,6)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>	<b>(368,6)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>	<b>(368,6)</b>

Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière

	2016	2015	2014
Dettes	(356,7)	(346,2)	(368,6)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>	<b>(368,6)</b>

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

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(395,6)</b>	<b>(415,2)</b>	<b>(384,8)</b>
Coût des services	(31,8)	(25,5)	(28,0)
- Coût des services rendus	(31,8)	(20,6)	(22,7)
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	(3,8)	(5,3)
- Gains / (coûts) liés aux services passés	0,0	(1,1)	0,0
Intérêts nets	(6,7)	(6,3)	(9,6)
Prestations payées	40,6	41,8	41,3
Gains et (pertes) de réévaluation	(1,5)	4,2	(23,2)
- Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	(1,5)	4,2	(23,2)
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	(6,3)	5,5	(10,9)
- Gains et (pertes) actuariels	(6,3)	5,5	(10,9)
<b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(401,2)</b>	<b>(395,6)</b>	<b>(415,2)</b>

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

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>Juste valeur du actifs du régime au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>49,4</b>	<b>46,7</b>	<b>39,8</b>
Contributions de l'employeur	4,8	5,4	6,8
Contributions des membres du personnel	1,2	1,4	2,1
Prestations payées	(12,4)	(6,2)	(3,1)
Charges d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)	1,0	1,1	1,4
Gains/pertes actuariels sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat)	0,5	1,0	(0,3)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>44,5</b>	<b>49,4</b>	<b>46,7</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	2016	2015	2014
<b>Coût des services</b>	<b>(30,5)</b>	<b>(24,1)</b>	<b>(24,8)</b>
- <i>Coût des services rendus</i>	<i>(30,5)</i>	<i>(19,2)</i>	<i>(19,5)</i>
- <i>Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail</i>	<i>0,0</i>	<i>(3,8)</i>	<i>(5,3)</i>
- <i>Gains/(coûts) liés aux services passés</i>	<i>0,0</i>	<i>(1,1)</i>	<i>0,0</i>
<b>Intérêts nets</b>	<b>(5,7)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(8,1)</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>(1,5)</b>	<b>4,2</b>	<b>(23,2)</b>
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers</i>	<i>(12,9)</i>	<i>5,8</i>	<i>(30,6)</i>
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation</i>	<i>11,4</i>	<i>(1,6)</i>	<i>7,4</i>
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>(37,7)</b>	<b>(25,1)</b>	<b>(56,1)</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	2016	2015	2014
<b>Charges de personnel</b>	<b>(19,1)</b>	<b>(25,7)</b>	<b>(17,4)</b>
<b>Charges financières</b>	<b>(18,7)</b>	<b>0,6</b>	<b>(38,8)</b>
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>(37,7)</b>	<b>(25,1)</b>	<b>(56,1)</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>(5,8)</b>	<b>6,6</b>	<b>(11,2)</b>
- <i>Gains et (pertes) actuariels</i>	<i>(5,8)</i>	<i>6,6</i>	<i>(11,2)</i>
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>(5,8)</b>	<b>6,6</b>	<b>(11,2)</b>

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

	2016	2015	2014
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-2	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 2016 varient entre 0,0% et 1,85% (2015: 0,2% à 2,30%).

AVANTAGE	Durée	Taux d'actualisation	
		2016	2015
Allocations familiales	7,4	1,10%	1,50%
Transport	10,7	1,45%	1,95%
Banque	15,6	1,70%	2,20%
Dépenses funéraires	9,0	1,30%	1,70%
Gratification	12,9	1,55%	1,95%
Assurance-groupe	de 14,1 à 14,4	1,65%	2,15%
Absences cumulées	2,6	0,00%	0,40%
Compensation d'accidents de travail	13,3	1,60%	2,10%
Frais médicaux d'accidents de travail	18,1	1,85%	2,30%
Epargne pension	9,6	1,35%	1,80%
Prime de jubilé	7,6	1,10%	1,60%
DSPR JOR	9,7	1,35%	N/A
Régime de travail à temps partiel	de 2,6 à 3,8	0,00%	de 0,2% à 0,4%
Plan de retraite anticipée	de 0,7 à 1,7	0,00%	0,20%

La durée moyenne de l'obligation au titre des prestations définies est de 11,3 ans fin 2016 (2015: 10,5 ans).

Une analyse de sensibilité quantitative pour les hypothèses significatives au 31 décembre 2016 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
<b>En millions EUR</b>				
Impact sur l'obligation au titre des prestations définies (augmentation)/ diminution	21,6	(22,8)	(6,4)	(2,6)

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.

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.

Bien que l'approche ne soit toujours pas complètement clarifiée, la nouvelle législation de décembre 2015 a apporté plus de précisions sur les taux de rendement minimum garantis. L'incertitude concernant l'évolution future des taux de rendement minimum garantis en Belgique a été levée avec l'adaptation de la loi sur les pensions complémentaires (WAP/LPC) fin décembre 2015. A partir de 2016, le rendement minimal pour les contributions futures correspond à un pourcentage du rendement moyen des 24 derniers mois pour des obligations linéaires à 10 ans, avec un minimum de 1,75 % par an.

Par conséquent, bpost peut rester cohérente avec la méthodologie utilisée en 2015 et a appliqué la méthode PUC (Projected Unit Credit – Méthode des Unités de crédit projetées) en prenant en compte les prestations de retraite futures au prorata des années de service.

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Valeur actuelle des obligations	(126,6)	(127,1)	(132,1)
Justes valeur des actifs du régime	44,5	49,4	46,7
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime</b>	<b>(82,1)</b>	<b>(77,7)</b>	<b>(85,4)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(82,1)</b>	<b>(77,7)</b>	<b>(85,4)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(82,1)</b>	<b>(77,7)</b>	<b>(85,4)</b>
Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière			
Dette	(82,1)	(77,7)	(85,4)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(82,1)</b>	<b>(77,7)</b>	<b>(85,4)</b>

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

En millions EUR	2016	2015	2014
Valeur actuelle au 1 <sup>er</sup> janvier	(127,1)	(132,1)	(118,0)
Coût des services	(8,4)	(9,9)	(9,1)
- Coût des services rendus	(8,4)	(9,9)	(9,1)
Intérêts nets	(2,3)	(2,3)	(3,5)
Prestations payées	17,4	11,8	9,4
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) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	(6,3)	5,5	(10,9)
- Gains et (pertes) actuariels	(6,3)	5,5	(10,9)
<b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(126,6)</b>	<b>(127,1)</b>	<b>(132,1)</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	2016	2015	2014
Juste valeur des actifs du régime au 1 <sup>er</sup> janvier	49,4	46,7	39,8
Contributions de l'employeur	4,8	5,4	6,8
Contributions des membres du personnel	1,2	1,4	2,1
Prestations payées	(12,4)	(6,2)	(3,1)
Charges d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)	1,0	1,1	1,4
Gains / pertes actuariels sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat)	0,5	1,0	(0,3)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>44,5</b>	<b>49,4</b>	<b>46,7</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Coût des services	(7,1)	(8,5)	(5,9)
- Coût des services rendus	(7,1)	(8,5)	(5,9)
Intérêts nets	(1,3)	(1,2)	(2,0)
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>(8,5)</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(8,0)</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Charges de personnel	(7,1)	(8,5)	(5,9)
Charges financières	(1,3)	(1,2)	(2,0)
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(8,0)</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Gains et (pertes) de réévaluation	(5,8)	6,6	(11,2)
- Gains et (pertes) actuariels	(5,8)	6,6	(11,2)
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>(5,8)</b>	<b>6,6</b>	<b>(11,2)</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 cumulées

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. 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 2015. 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 2016. 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 2016 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 de la Convention Collective de Travail signée en 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.

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.

En 2016, deux nouveaux plans ont été approuvés. Le premier a été signé le 2 juin 2016 et a été en vigueur jusqu'en décembre 2016. Le plan approuvé en 2012 et déjà étendu en 2014 s'applique désormais également aux agents de collecte. Pour les autres collaborateurs, le plan est accessible à partir de l'âge de 57 ans. bpost contribue à concurrence de 7,5% du salaire annuel brut pour une période de 72 mois maximum pour les agents de collecte et de 48 mois pour les autres bénéficiaires du plan. Le second accord a été signé le 30 septembre 2016. Pour les agents de la distribution et de la collecte et les collaborateurs travaillant la nuit, ce plan est accessible à partir de l'âge de 55 ans. Pour les autres collaborateurs, l'âge minimal est fixé à 57 ans. bpost contribue à concurrence de 7,5% du salaire annuel brut pour une période de 72 mois maximum pour les travailleurs de nuit et les agents de distribution et de collecte et de 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	2016	2015	2014
Valeur actuelle des obligations	(107,7)	(108,9)	(118,3)
Justes valeur des actifs du régime	0,0	0,0	0,0
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>	<b>(118,3)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>	<b>(118,3)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>	<b>(118,3)</b>
Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière			
Dettes	(107,7)	(108,9)	(118,3)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>	<b>(118,3)</b>

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

En millions EUR	2016	2015	2014
<b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(108,9)</b>	<b>(118,3)</b>	<b>(116,1)</b>
Coût des services	(11,3)	(11,7)	(12,6)
- Coût des services rendus	(11,3)	(10,7)	(12,6)
- Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	(1,0)	0,0
Intérêts nets	(1,4)	(1,2)	(2,2)
Prestations payées	12,6	16,2	17,0
Gains et (pertes) de réévaluation	1,3	6,1	(4,4)
- Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	1,3	6,1	(4,4)
<b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>	<b>(118,3)</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Coût des services	(11,3)	(11,7)	(12,6)
- Coût des services rendus	(11,3)	(10,7)	(12,6)
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	0,0
- Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	(1,0)	0,0
Intérêts nets	(1,4)	(1,2)	(2,2)
Gains et (pertes) de réévaluation	1,3	6,1	(4,4)
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers	(3,6)	2,0	(8,4)
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation	4,9	4,1	4,0
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>(11,4)</b>	<b>(6,8)</b>	<b>(19,1)</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Charges de personnel	(6,4)	(7,6)	(8,6)
Charges financières	(5,0)	0,8	(10,6)
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>(11,4)</b>	<b>(6,8)</b>	<b>(19,1)</b>

## Indemnités de fin de contrat de travail

### Plan de retraite anticipée

En 2016, 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.

Deux nouveaux plans de retraite anticipée ont été approuvés en 2016. Le premier a été signé le 2 juin 2016 et court jusque fin décembre. Il est accessible aux agents statutaires selon certaines conditions d'âge, d'ancienneté et d'organisation du service. bpost continue à payer aux bénéficiaires une partie (entre 60 et 75%, selon la durée de la retraite anticipée) de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite. Le second plan, approuvé le 30 septembre 2016, est accessible aux agents statutaires selon certaines conditions d'âge, d'ancienneté et d'organisation du service. bpost continue à payer aux bénéficiaires 75% de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite. Ce plan a une durée indéterminée.

La dette découlant de 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	2016	2015	2014
Valeur actuelle des obligations	(4,1)	(11,6)	(13,3)
Justes valeur des actifs du régime	0,0	0,0	0,0
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>	<b>(13,3)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>	<b>(13,3)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>	<b>(13,3)</b>
Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière			
Dettes	(4,1)	(11,6)	(13,3)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>	<b>(13,3)</b>

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

En millions EUR	2016	2015	2014
Valeur actuelle au 1 <sup>er</sup> janvier	(11,6)	(13,3)	(15,4)
Coût des services	0,0	(3,9)	(5,3)
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	(3,8)	(5,3)
- Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	(0,1)	0,0
Intérêts nets	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Prestations payées	3,6	5,9	7,6
Gains et (pertes) de réévaluation	3,9	(0,2)	(0,2)
- Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	3,9	(0,2)	(0,2)
<b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>	<b>(13,3)</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Coût des services	0,0	(3,9)	(5,3)
- Coût des services rendus	0,0	0,0	0,0
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	(3,8)	(5,3)
- Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	(0,1)	0,0
Intérêts nets	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Gains et (pertes) de réévaluation	3,9	(0,2)	(0,2)
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers	(0,0)	0,0	(0,0)
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation	3,9	(0,2)	(0,2)
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>3,8</b>	<b>(4,2)</b>	<b>(5,5)</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Charges de personnel	3,9	(4,1)	(5,5)
Charges financières	(0,0)	(0,0)	(0,0)
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>3,8</b>	<b>(4,2)</b>	<b>(5,5)</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.

### DSPR pour le Job Mobility Center

L'Accord-cadre du 30 septembre 2016 a défini un plan de DSPR (Dispense Précédant la Retraite) pour le Job Mobility Center. Ce plan prévoit pour une durée indéfinie que les agents statutaires âgés d'au moins 61 ans, rattachés au Job Mobility Center et qui y sont toujours attachés après une période d'un an seront dispensés de service. bpost continue à payer aux bénéficiaires 70 % de leur salaire au moment du départ jusqu'à ce qu'ils aient atteint l'âge de la retraite, pour une période maximum de 5 ans.

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Valeur actuelle des obligations	(162,8)	(148,1)	(151,5)
Justes valeur des actifs du régime	0,0	0,0	0,0
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>	<b>(151,5)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>	<b>(151,5)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>	<b>(151,5)</b>
Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière			
Dettes	(162,8)	(148,1)	(151,5)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>	<b>(151,5)</b>

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

En millions EUR	2016	2015	2014
Valeur actuelle au 1 <sup>er</sup> janvier	(148,1)	(151,5)	(135,4)
Coût des services	(12,1)	0,0	(1,0)
- Coût des services rendus	(12,1)	0,0	(1,0)
Intérêts nets	(3,0)	(2,8)	(3,9)
Prestations payées	7,0	7,9	7,3
Gains et (pertes) de réévaluation	(6,6)	(1,6)	(18,6)
- Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	(6,6)	(1,6)	(18,6)
<b>OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>	<b>(151,5)</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Coût des services	(12,1)	0,0	(1,0)
- Coût des services rendus	(12,1)	0,0	(1,0)
Intérêts nets	(3,0)	(2,8)	(3,9)
Gains et (pertes) de réévaluation	(6,6)	(1,6)	(18,6)
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers	(9,3)	3,8	(22,2)
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation	2,6	(5,4)	3,7
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>(21,7)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(23,5)</b>

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

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Charges de personnel	(9,5)	(5,4)	2,7
Charges financières	(12,3)	1,0	(26,1)
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>(21,7)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(23,5)</b>

## 6.27 DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Dettes commerciales	0,0	0,0	0,0
Autres dettes	40,3	61,7	79,8
<b>DETtes COMMERCIALES ET AUTRES DETTES NON COURANTES</b>	<b>40,3</b>	<b>61,7</b>	<b>79,8</b>

Les dettes commerciales et autres dettes non courantes atteignent 40,3 millions EUR et contiennent principalement les engagements liés à l'acquisition de de Buren ainsi que les accords de contreparties éventuelles suite à l'acquisition de CityDepot.

### Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015	2014
Dettes commerciales	311,6	185,7	208,1
Dettes salariales et sociales	308,1	345,9	314,5
Dettes fiscales autres que l'impôt sur les revenus	12,5	7,1	8,3
Autres dettes	332,6	299,6	251,7
<b>DETtes COMMERCIALES ET AUTRES DETTES COURANTES</b>	<b>964,8</b>	<b>838,3</b>	<b>782,6</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	2016	2015	2014
Acomptes	10,5	10,3	10,5
Avances reçues de l'État	18,8	18,8	18,5
Cautions	10,5	6,4	6,4
Provisions	84,5	79,5	67,3
Produits reportés	70,6	78,0	79,1
Dépôts reçus de tiers	0,1	0,1	0,1
Autres dettes	137,5	106,6	69,7
<b>AUTRES DETTES COURANTES</b>	<b>332,6</b>	<b>299,6</b>	<b>251,7</b>

## 6.28 PROVISIONS

En millions EUR	Litiges	Environnement	Contrats onéreux	Restructuration & autres	Total
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>39,5</b>	<b>0,8</b>	<b>12,0</b>	<b>10,3</b>	<b>62,6</b>
Provision supplémentaires constituées	11,4	0,1	0,0	4,7	16,1
Provisions utilisées	(0,5)	(0,2)	(4,9)	(3,6)	(9,2)
Provisions reprises	(1,7)	(0,2)	(2,3)	(0,6)	(4,8)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>48,7</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	0,5	4,3	1,1	37,1
Dettes courantes à la fin de l'exercice	17,5	0,0	0,5	9,7	27,7
	<b>48,7</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>0,5</b>	<b>4,8</b>	<b>10,8</b>	<b>64,8</b>
Provision supplémentaires constituées	5,6	0,5	0,2	4,8	11,0
Provisions utilisées	(0,7)	0,0	(0,2)	(3,2)	(4,1)
Provisions reprises	(4,3)	(0,1)	(1,9)	(1,2)	(7,4)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>49,3</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	0,5	1,5	1,1	29,2
Dettes courantes à la fin de l'exercice	23,1	0,4	1,3	10,1	35,0
	<b>49,3</b>	<b>0,9</b>	<b>2,8</b>	<b>11,2</b>	<b>64,2</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>49,3</b>	<b>0,9</b>	<b>2,8</b>	<b>11,2</b>	<b>64,2</b>
Provision supplémentaires constituées	10,2	0,1	0,1	5,7	16,1
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,1	0,0	0,0	7,4	7,5
Provisions utilisées	(4,5)	(0,0)	0,0	(2,8)	(7,3)
Provisions reprises	(17,0)	(0,4)	(1,3)	(2,9)	(21,6)
Autres mouvements	(0,1)	0,0	0,0	(0,0)	(0,1)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>38,0</b>	<b>0,6</b>	<b>1,6</b>	<b>18,5</b>	<b>58,7</b>
Dettes non courantes à la fin de l'exercice	29,0	0,6	1,0	1,1	31,6
Dettes courantes à la fin de l'exercice	9,1	0,0	0,7	17,4	27,1
	<b>38,0</b>	<b>0,6</b>	<b>1,6</b>	<b>18,5</b>	<b>58,7</b>

La provision pour **litiges** s'élève à 38,0 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.

Les utilisations et reprises en 2016 sont principalement dues au règlement d'une provision constituée pour couvrir un litige avec un autre opérateur postal et à la résolution définitive de cas liés au personnel.

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. Le tribunal de commerce a rejeté la plainte de Publimail le 3 mai 2016. Publimail a interjeté appel de cette décision le 16 décembre 2016. La procédure d'appel est désormais en cours devant la Cour d'appel de Bruxelles;
- ▶ 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 a contesté les conclusions de l'IBPT et a interjeté appel de cette décision. La Cour d'appel de Bruxelles a statué en faveur de bpost et a annulé la décision de l'IBPT le 10 mars 2016. bpost a recouvré le montant de l'amende (2,3 millions EUR) en octobre 2016.

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 10 novembre 2016, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision de l'Autorité et bpost pourrait recouvrer le montant de l'amende de 37,4 millions EUR. L'Autorité belge de concurrence peut encore interjeter appel de ce jugement devant la Cour de Cassation jusqu'au 4 avril 2017, cependant limité sur des points de droit.

La provision « **environnement** » est liée à des dépenses pour l'assainissement du sol. La reprise comptabilisée en 2016 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.

Les provisions « **autres** » s'élèvent à 18,5 millions EUR. L'augmentation par rapport à l'année passée est principalement due à des dotations suite aux regroupements d'entreprises, qui s'élevaient à 7,4 millions en 2016.

## 6.29 ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Comme décrit dans la note 6.28, la Cour d'Appel de Bruxelles a annulé le 10 novembre 2016 la décision de l'Autorité belge de concurrence imposant une amende de 37,4 millions EUR. bpost pourrait recouvrer cette amende. Ceci constitue un actif éventuel parce que l'Autorité belge de concurrence peut encore interjeter appel du jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit jusqu'au 4 avril 2017. Vu l'incertitude liée au recouvrement de l'amende, bpost n'a pas reconnu le recouvrement de l'amende, ni les intérêts liés au recouvrement.

## 6.30 DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

### Garanties reçues

Au 31 décembre 2016, bpost bénéficie de garanties bancaires pour un montant de 16,6 millions EUR, émises par les banques pour le compte des clients de bpost (2016: 38,4 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 2016, 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 (1,2 millions EUR de garantie) dans le cadre de l'accord de collaboration DoMyMove entre bpost, Proximus 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 45,3 millions d'EUR de garantie à bpost.

### Swaps de devises

bpost a eu recours à des contrats de change à terme avec ING pour échanger 30,0 millions USD contre 28,6 millions EUR le 15 mars 2017, dans le but de couvrir le risque de change sur une dette spécifique en USD.

### Fonds de l'État

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

## 6.31 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 », 15,2% du produit d'exploitation total de bpost (revenus) pour 2016 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 assure 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 3 décembre 2015, bpost et l'État belge ont signé le sixième Contrat de Gestion. Ce Contrat de Gestion prévoit la fourniture continue des SIEG mentionnés ci-dessus pour une nouvelle période de 5 ans se terminant le 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.

Le 3 juin 2016, la Commission européenne a approuvé aussi bien le sixième Contrat de Gestion que le contrat de concession relatif à la distribution de journaux et de périodiques en vertu des règles d'aide de l'État<sup>(1)</sup>.

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. et s'élevait à 264,9 millions EUR pour 2016 (287,8 millions EUR en 2015).

Cette compensation (excepté pour les distributions des journaux et des périodiques) se base sur une méthodologie de coût net évité (net avoided cost ou NAC). Cette méthodologie assure que la compensation se base sur la différence entre le coût net pour le fournisseur assurant l'obligation des SIEG et le coût net pour le même fournisseur ne devant pas assurer cette obligation.

La compensation pour la distribution des journaux et périodiques consiste en un montant fixe et une redevance variable basée sur les volumes distribués. Cette compensation est soumise à des vérifications ultérieures ex-post.

En 2015, l'État belge a décidé unilatéralement de réduire la compensation pour 2015 de 6,5 millions EUR. Néanmoins bpost a émis des réserves et a comptabilisé un montant équivalent en créance douteuse, qui est toujours exigible fin décembre 2016. En incluant la créance douteuse, le montant exigible auprès de l'État belge pour la rémunération des SIEG s'élevait au 31 décembre 2016 à 89,8 millions EUR (79,9 millions EUR au 31 décembre 2015). bpost a fourni également une garantie bancaire de 5,4 millions EUR relative à la compensation pour les 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 6.32.

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

Citie est une entreprise associée de bpost. Belfius, bpost et Proximus détiennent chacune 33.3% des actions de Citie. Citie gère une plateforme digitale qui aide et met en lien les commerces locaux avec les autorités et les clients.

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 2016, bpost banque possédait approximativement 764.500 comptes à vue et 980.100 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 2016, bpost banque avait inscrit approximativement 1.020,9 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.

(1) En octobre 2016, La Fédération flamande des Vendeurs de Presse ('Vlaamse Federatie van Persverkopers') a demandé l'annulation de la décision d'autorisation de la Commission européenne devant la Cour Générale sur base procédurale. Le résultat de cette procédure est par nature incertaine à ce stade.

## 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 192,4 millions EUR en 2016 (205,1 millions EUR en 2015), 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 2016 s'élevait à 10,2 millions EUR (10,2 millions EUR au 31 décembre 2015).

## 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 2016, bpost n'a pas reçu de dividende de bpost banque (5,0 millions EUR en 2015).

## 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 de la Direction Générale du Groupe<sup>(1)</sup>.

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 2016, la rémunération totale payée aux membres du Conseil d'Administration (exception faite de l'Administrateur délégué) s'est élevée à 0,33 million EUR (2015: 0,38 million EUR).

Pour l'année achevée au 31 décembre 2016, une rémunération globale de 3,5 millions EUR (2015: 2,9 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) 3,3 millions EUR (2015: 2,7 millions EUR);
- ▶ avantages postérieurs à l'emploi (pension et couverture en cas de décès en cours d'emploi ou invalidité) 0,2 million EUR (2015: 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 2015 ou 2016 et aucune option relevant d'un précédent plan de stock options n'était encore due pour les exercices 2015 ou 2016.

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.

(1) Certains membres de la Direction Générale du Groupe sont aussi membres du Comité de Direction, qui agit uniquement pour les objectifs définis par la Loi de 1991.

## 6.32 SOCIÉTÉS DU GROUPE

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

- ▶ **Euro-Sprinters** gère le réseau de logistiques spéciales de bpost, incluant principalement des services de livraison express.
- ▶ **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) et la mise sous pli, la diffusion par voie électronique (e-mail, zoom-it, 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 la sécurisation des documents, la certification numérique et les activités liées à la carte d'identité électronique belge.
- ▶ **CityDepot** fournit des services de distribution en centres-villes.
- ▶ Société basée aux États-Unis, **Mail Services Incorporated (MSI)** est une entreprise de traitement du courrier transfrontalier qui propose principalement des produits de distribution sortante au niveau international. MSI dispose de son propre centre de traitement implanté en Virginie (à proximité de Washington DC) ainsi que d'une modeste infrastructure à Chicago.
- ▶ **Landmark Global (UK) Ltd.** est une société britannique de courrier, paquets et transports fournissant des solutions de logistiques globales sur le marché au Royaume-Uni. Sise près de l'aéroport de Heathrow, Landmark Global (UK) a une infrastructure, placée sous contrôle douanier, habilitée à proposer des services de dédouanement et de contrôle de sécurité par rayon x. Landmark Global (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 Landmark Global (UK) Ltd., bpost est active en Asie, notamment 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 transformer bpost Hong Kong en vue de fournir un éventail complet de solutions de livraison et de logistique, en ce compris le traitement des paquets et du courrier transfrontaliers et la gestion du commerce électronique. 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 consacrent surtout à 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 dans d'autres régions. **bpost International Logistics (Beijing) Co., Ltd.** est une filiale de **bpost Hong Kong Ltd.**, établie à Beijing (Pékin, Chine). Cette société offre une gamme complète de services transfrontaliers de distribution de paquets aux cybermarchands et aux groupes chinois, en mettant fortement l'accent sur la livraison de paquets aux acheteurs d'Europe et du reste du monde. Elle est surtout active à Pékin, Shanghai et Shenzhen.
- ▶ **Landmark Global Inc.**, société américaine, et **Landmark Trade Services Ltd.**, firme canadienne, sont leaders du marché international du traitement des paquets. Elles sont actives aux États-Unis et au Canada. Elles se concentrent surtout sur la distribution au Canada, en Europe et en Australie des paquets commandés via l'e-commerce auprès de cybermarchands basés aux États-Unis. Elles offrent en outre à leurs clients en e-commerce divers services de fulfillment en plusieurs endroits des États-Unis. Ces dernières années, elles se sont étendues en offrant plusieurs solutions de logistique à leur base de clients existants.
- ▶ Les principales activités de **Landmark Global (PL) Sp z o.o.** sont le fulfillment, 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.
- ▶ Les principales activités de **Landmark Global (Netherlands) BV** reposent sur 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 du dernier kilomètre. **Landmark Trade Services (Netherlands) BV** est une société spin-off de Landmark Global (Netherlands) BV qui fournit essentiellement des conseils aux nouveaux clients américains dans le cadre de l'introduction de leurs produits en Europe. Cette consultance concerne tant les systèmes de douanes et de TVA, que l'enregistrement des produits dans les divers pays européens.
- ▶ **Landmark Trade Services (UK) Ltd.** fournit des services d'importation pour les marchandises arrivant au Royaume-Uni. Son emplacement, à proximité de l'aéroport de Londres Heathrow, en fait un endroit idéal pour les services d'importation par voie aérienne entre les États-Unis et le Royaume-Uni. **Landmark Trade Services USA, Inc** fournit des services d'importation pour des marchandises entrant aux États-Unis.
- ▶ **Landmark Global (Australia) Distribution Pty Ltd.** offre des services de distribution internationale de paquets en Australie ainsi que des services de fulfillment en Australie, principalement pour des clients américains.

- ▶ **Freight Distribution Management Systems Pty Ltd.** et **FDM Warehousing Pty Ltd.** sont spécialisées dans les services clients personnalisés dans les secteurs de l'entreposage, du fulfillment et de la distribution de produits en Australie. Leurs activités couvrent la logistique pour de tierces parties (3PL pour Third Party Logistics), l'entreposage, le transport et la distribution.
- ▶ L'activité de **9517154 Canada Ltd.** et de **Apple Express Courier Inc.** comprend les services de livraison, de transport et de fulfillment du dernier kilomètre pour des clients au Canada et aux États-Unis.
- ▶ **Parcify** est une start-up belge ayant pour objectif de réduire le nombre de livraisons manquées de paquets grâce à son app pour smartphone qui utilise la géolocalisation du téléphone du destinataire afin de lui remettre son paquet au moment et à l'endroit de son choix.
- ▶ **de Buren Group** gère un réseau « ouvert » de murs de casiers à paquets aux Pays-Bas. Ce réseau est constitué de casiers sécurisés (dont certains réfrigérés), accessibles 24h/24 et 7j/7, qui peut être géré par une app offrant une multitude de services. Le réseau « ouvert » permet à n'importe quel client d'utiliser n'importe quelle capacité de casier libre partout au sein du réseau de de Buren.
- ▶ Les activités de **Ubiway Group** ont trait à la logistique de la presse, la logistique non-presse et le commerce au détail de proximité et de convenance. **AMP** est un acteur majeur sur le marché de la distribution de la presse belge avec un nombre important de points de vente desservis et un grand nombre de titres distribués. Ubiway Group propose en outre des services de logistique non-presse liés à des solutions paquets et e-commerce à valeur ajoutée, comme la logistique pour de tierces parties (services chaîne d'approvisionnement) et un réseau d'accès ouvert de points de livraison et d'enlèvement de paquets en Belgique sous la marque **Kariboo!**. La distribution de « Convenience » relève principalement d'**Alvadis**, qui fournit des solutions de services électroniques et de cartes prépayées aux points de vente tandis que **Burnonville** distribue des produits non-presse et non-alimentaires (achats compulsifs) aux détaillants. **Ubiway Retail** est un acteur important sur le marché national du commerce au détail presse, tabac et « convenance » avec un réseau de magasins principalement exploités par les marques Press Shop, Relay, Hello! et Hubiz.

NOM	Partage des droits de vote en %		Pays d'incorporation	N° TVA
	2016	2015		
bpost banque SA	50%	50%	Belgique	BE456.038.471
TrakPak Ltd. (**)	-	50%	Royaume-Uni	
Citie SA	33,3%	-	Belgique	BE665.683.284

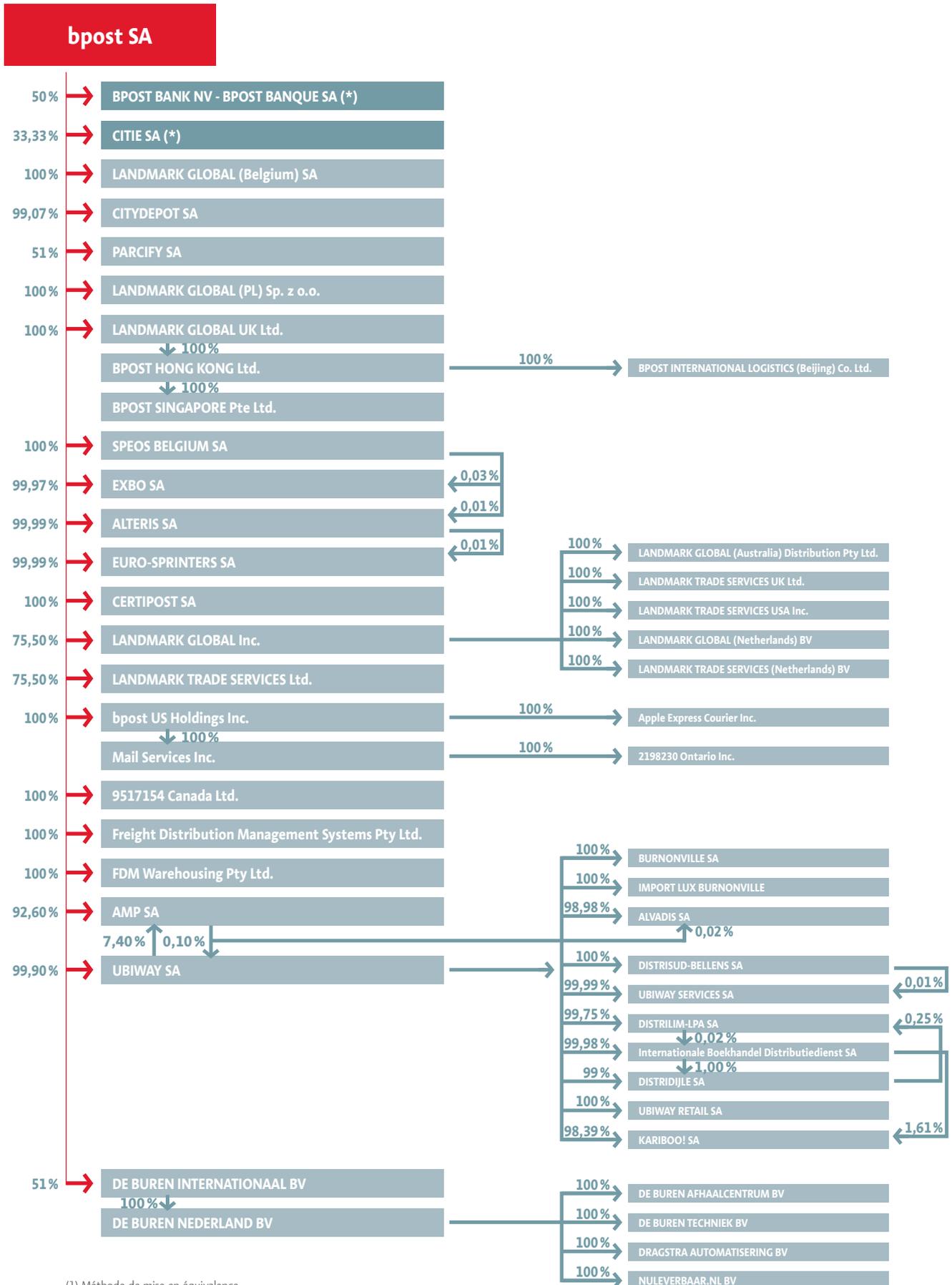
NOM	Partage des droits de vote en %		Pays d'incorporation	N° TVA
	2016	2015		
Alteris SA	100,0%	100,0%	Belgique	BE474.218.449
Landmark Global (Belgique) SA	100,0%	100,0%	Belgique	BE889.142.877
Certipost SA	100,0%	100,0%	Belgique	BE475.396.406
Deltamedia SA (**)	-	100,0%	Belgique	BE424.368.565
Euro-Sprinters SA	100,0%	100,0%	Belgique	BE447.703.597
eXbo SA	100,0%	100,0%	Belgique	BE472.598.153
CityDepot SA (*)	99,1%	48,0%	Belgique	BE627.630.877
Parcify (*)	51,0%	-	Belgique	BE635.738.988
Landmark Global (PL) Sp. z o.o.	100,0%	100,0%	Pologne	
Speos Belgique SA	100,0%	100,0%	Belgique	BE427.627.864
Mail Services Inc.	100,0%	100,0%	États-Unis	
2198230 Ontario Inc.	100,0%	100,0%	Canada	
Landmark Global (UK) Ltd.	100,0%	100,0%	Royaume-Uni	
bpost Hong Kong Ltd.	100,0%	100,0%	Hong Kong	
bpost Singapore Pte. Ltd.	100,0%	100,0%	Singapour	
bpost International Logistics (Beijing) Co., Ltd.	100,0%	100,0%	Chine	
bpost U.S. Holdings Inc.	100,0%	100,0%	États-Unis	
bpost International U.S. Inc. (***)	-	100,0%	États-Unis	
Landmark Global, Inc. (*)	75,5%	51,0%	États-Unis	
Landmark Trade Services, Ltd. (*)	75,5%	51,0%	Canada	
Landmark Global (Australie) Distribution Pty Ltd. (*)	75,5%	51,0%	Australie	
Landmark Global (Pays-Bas) BV (*)	75,5%	51,0%	Pays-Bas	
Landmark Trade Services (Pays-Bas) BV (*)	75,5%	51,0%	Pays-Bas	
Landmark Trade Services (UK) Ltd. (*)	75,5%	51,0%	Royaume-Uni	
Landmark Trade Services États-Unis, Inc. (*)	75,5%	51,0%	États-Unis	
Apple Express Courier Inc.	100,0%	-	États-Unis	
9517154 Canada, Ltd.	100,0%	-	Canada	
Freight Distribution Management Systems Pty, Ltd.	100,0%	-	Australie	
FDM Warehousing Pty, Ltd.	100,0%	-	Australie	
AMP SA	100,0%	-	Belgique	BE403.482.188
BURNONVILLE SA	100,0%	-	Belgique	BE440.559.746
IMPORT LUX BURNONVILLE	100,0%	-	Luxembourg	
ALVADIS SA	100,0%	-	Belgique	BE454.455.688
UBIWAY SA	100,0%	-	Belgique	BE474.686.326
DISTRISUD-BELLENS SA	100,0%	-	Belgique	BE404.228.593
UBIWAY SERVICES SA	100,0%	-	Belgique	BE438.281.533
DISTRILIM-LPA SA	100,0%	-	Belgique	BE463.691.276
Internationale Boekhandel Distributiedienst SA	100,0%	-	Belgique	BE407.203.327
DISTRIDIJLE SA	100,0%	-	Belgique	BE456.569.694
UBIWAY RETAIL SA	100,0%	-	Belgique	BE403.517.327
KARIBOO! SA	100,0%	-	Belgique	BE502.436.442
DE BUREN INTERNATIONAAL BV (*)	51,0%	-	Pays-Bas	
DE BUREN NEDERLAND BV (*)	51,0%	-	Pays-Bas	
DE BUREN AFHAALCENTRUM BV (*)	51,0%	-	Pays-Bas	
DE BUREN TECHNIEK BV (*)	51,0%	-	Pays-Bas	
DRAGSTRA AUTOMATISERING BV (*)	51,0%	-	Pays-Bas	
NULEVERBAAR.NL BV (*)	51,0%	-	Pays-Bas	

(\*) Consolidée intégralement.

(\*\*) Liquidé en 2016.

(\*\*\*) Fusionné avec Mail Services Inc.

## Structure du groupe bpost au 31 décembre 2016



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

Aucun événement important impactant la situation financière de bpost n'a été observé après la clôture de l'exercice.

## 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 2016.

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	2016	2015
<b>Actifs</b>		
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles	6,7	10,7
Immobilisations corporelles	330,3	337,4
Immobilisations financières	547,2	413,4
	<b>884,2</b>	<b>761,5</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks et en-cours	9,6	11,4
Créances commerciales et autres	421,8	370,1
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	446,0	625,4
Comptes de régularisation	19,2	19,3
	<b>896,6</b>	<b>1.026,3</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>1.780,8</b>	<b>1.787,8</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	143,5	96,8
	<b>558,4</b>	<b>511,7</b>
<b>Provisions</b>		
Provisions liées aux congés précédents la retraite	24,4	27,4
Provisions pour risques et charges	1,4	1,4
Autres provisions	162,9	168,1
	<b>188,7</b>	<b>196,9</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Dettes à long terme	82,5	66,5
	<b>82,5</b>	<b>66,5</b>
<b>Passifs courants</b>		
Dettes commerciales et autres	200,8	195,8
Charges sociales	352,1	394,7
Dettes fiscales	38,3	48,7
Autres dettes	211,7	216,1
Compte de régularisation	148,2	157,2
	<b>951,2</b>	<b>1.012,6</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>1.780,8</b>	<b>1.787,8</b>

## Compte de résultats abrégé de bpost SA

Au 31 décembre

En millions EUR	2016	2015
Chiffre d'affaires	2.115,1	2.168,7
Autres produits d'exploitation	36,2	55,5
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2.151,3</b>	<b>2.224,3</b>
Approvisionnements et marchandises	6,1	8,2
Charges de personnel	1.068,8	1.161,0
Services et biens divers	571,7	562,7
Autres charges d'exploitation	15,4	15,7
Provisions	(8,2)	0,3
Dépréciation - Amortissements	56,9	59,5
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>1.710,6</b>	<b>1.807,3</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>440,7</b>	<b>417,0</b>
Revenus / charges financières	8,9	17,0
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>449,6</b>	<b>434,0</b>
Revenus / charges exceptionnels	(8,3)	(2,2)
<b>BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS</b>	<b>441,3</b>	<b>431,8</b>
Charge d'impôts	132,6	144,1
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS</b>	<b>308,7</b>	<b>287,7</b>

# Rapport du Collège des Commissaires

Rapport du Collège des Commissaires-Réviseurs d'Entreprises à l'Assemblée Générale de la société anonyme de droit public bpost sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

Conformément aux dispositions légales, le Collège des Commissaires – Réviseurs d'Entreprises vous fait rapport dans le cadre de son mandat. Ce rapport inclut notre opinion sur l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2016, l'état du résultat global consolidé, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ainsi que les annexes (formant ensemble « les Comptes Consolidés ») et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires.

## Rapport sur les Comptes Consolidés - Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des Comptes Consolidés de la société anonyme de droit public bpost (la « Société ») et de ses filiales (conjointement le « Groupe ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, établis sur la base des normes internationales d'informations financières (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union européenne, dont le total du bilan consolidé s'élève à 2.290,3 millions EUR et dont le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 346,2 millions EUR.

### Responsabilité de l'organe de gestion relative à l'établissement des Comptes Consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'informations financières telles qu'adoptées par l'Union européenne. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image

fidèle et ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs ; le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

### Responsabilité du Collège des Commissaires – Réviseurs d'Entreprises

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces Comptes Consolidés sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing - « ISA's ») telles qu'elles ont été adoptées en Belgique. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques, ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les Comptes Consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations repris dans les Comptes Consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre relève du jugement du Collège des Commissaires – Réviseurs d'Entreprises, y compris l'évaluation des risques que les Comptes Consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à cette évaluation des risques, le Collège des Commissaires – Réviseurs d'Entreprises prend en compte le contrôle interne du Groupe relatif à l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe.

Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des règles d'évaluation retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, et l'appréciation de la présentation d'ensemble des Comptes Consolidés.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés du Groupe, les explications et informations requises pour notre audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### Opinion sans réserve

A notre avis, les Comptes Consolidés du Groupe au 31 décembre 2016 donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'ensemble consolidé ainsi que de ses résultats et flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'informations financières (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

### Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés conformément à l'article 119 du Code des Sociétés.

Dans le cadre de notre audit et conformément à la norme Belge complémentaire aux ISA's applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur base du résultat de ces procédures, nous faisons la déclaration complémentaire suivante, qui n'est pas de nature à modifier notre opinion sur les Comptes Consolidés :

- ▶ Le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés traite, tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par la loi, concorde avec les Comptes Consolidés et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Bruxelles, le 8 mars 2017

**Le Collège des Commissaires –  
Réviseurs d'Entreprises**

Ernst & Young  
Réviseurs d'Entreprises SCCRL  
représentée par



Eric Golenvaux  
Associé\*

PVMD  
Bedrijfsrevisoren BCVBA  
représentée par



Caroline Baert  
Associée\*

\*Agissant au nom d'une SPRL.

# 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 assujettie au droit général belge des sociétés, sauf disposition contraire prévue par la Loi de 1991 ou toute autre loi ou réglementation belge.

En date du 12 janvier 2016, la loi du 16 décembre 2015 modifiant la Loi de 1991 (la « **Loi de décembre 2015** ») est entrée en vigueur. Cette loi modernise la Loi de 1991, en particulier (i) en assouplissant les contraintes organisationnelles pour certaines entreprises publiques, en ce compris bpost, afin de créer des conditions concurrentielles plus équitables avec d'autres entreprises (privées), (ii) en alignant la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques cotées avec les règles de gouvernance d'entreprise pour les entreprises (privées) cotées de Belgique et (iii) en définissant le cadre permettant au gouvernement belge de réduire sa participation en dessous du seuil de 50% + 1 action, et les conséquences qui en découlent.

En vertu de la Loi de décembre 2015, bpost ne sera plus une entreprise publique autonome soumise à la Loi de 1991 si la participation de l'État belge dans le capital de bpost chute sous les 50% + 1 action. Le cas échéant, bpost deviendrait entièrement assujettie au droit général 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 11 mai 2016 et a été approuvée par Arrêté Royal daté du 1<sup>er</sup> septembre 2016. Cet Arrêté Royal a été publié au Moniteur belge du 19 septembre 2016 et est en vigueur depuis le 29 septembre 2016. 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 :

- ▶ le Conseil d'Administration définit la politique et la stratégie générales de bpost et supervise la gestion opérationnelle;
- ▶ le Conseil d'Administration a établi un Comité Stratégique, un Comité d'Audit et un Comité de Rémunération et de Nomination afin de l'assister et de lui soumettre des recommandations;
- ▶ un Comité ad hoc, composé de tous les administrateurs indépendants du Conseil d'Administration, 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;
- ▶ l'Administrateur délégué assure la gestion opérationnelle. Le Conseil d'Administration a délégué les pouvoirs de gestion journalière à l'Administrateur délégué;
- ▶ la Direction Générale du Groupe assiste l'Administrateur délégué dans la gestion opérationnelle<sup>(\*)</sup>;
- ▶ il y a une répartition claire des responsabilités entre le Conseil d'Administration et l'Administrateur délégué.

Le Conseil d'Administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise le 27 mai 2013. Cette Charte est en vigueur depuis le 25 juin 2013 et a été amendée pour la dernière fois par décision du Conseil d'Administration du 2 mai 2016, intégrant les modifications apportées par la Loi de décembre 2015 et les Statuts tels qu'adoptés par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2016.

## Code de référence

bpost respecte des normes strictes de gouvernance d'entreprise et applique le Code belge de Gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009 (ledit « **Code de Gouvernance d'Entreprise** ») en tant que code de référence. Le Code de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site internet du Comité belge de gouvernance d'entreprise ([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.

En tant qu'entreprise publique autonome, bpost entend également se conformer à la plupart des Directives de l'OCDE en matière de gouvernance d'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.

(\*) Certains membres de la Direction Générale du Groupe sont également membres du Comité de Direction qui agit uniquement aux fins prévues par 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 l'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'ancien Article 18, §2 *juncto* Article 148bis/3 de la Loi de 1991, l'État belge nommait directement un certain nombre d'administrateurs. La disposition 4.2 exige que le Conseil d'Administration de l'entreprise fasse des propositions pour la nomination des administrateurs par l'Assemblée Générale des Actionnaires.  
Depuis l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015 en date du 12 janvier 2016, tous les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur proposition du Conseil d'Administration (Article 54/6, 4° de la Loi de 1991). Par conséquent, certains administrateurs désignés avant le 12 janvier 2016 ont été nommés par l'État belge, tandis qu'à partir du 12 janvier 2016, tous les (nouveaux) administrateurs seront nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires.
- ▶ Auparavant, l'Article 18, §5 et l'Article 20, § 2 de la Loi de 1991 prévoyaient respectivement que le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur délégué étaient nommés par l'État belge. La disposition 4.7 et la disposition 6.3 stipulent que c'est au Conseil d'Administration qu'il incombe de désigner respectivement le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur délégué.  
Depuis l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015 en date du 12 janvier 2016, le Conseil d'Administration nomme le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur délégué (Article 54/6, 4° et 5° de la Loi de 1991). Par conséquent, à l'avenir, et sans préjudice des mandats actuels du Président et de l'Administrateur délégué, la disposition 4.7 et la disposition 6.3 s'appliqueront intégralement.
- ▶ En vertu de l'ancien Article 18 §3 et de l'Article 20, §2 (première phrase) de la Loi de 1991 (en vigueur jusqu'au 15 mai 2014), les administrateurs de bpost étaient nommés pour six ans. La disposition 4.6 stipule que les mandats des administrateurs n'excéderont pas quatre ans.  
Depuis l'entrée en vigueur, le 15 mai 2014, de la loi du 19 avril 2014, modifiant la Loi de 1991, les administrateurs 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 ont été nommés pour quatre ans.

## Conseil d'Administration

### Composition

Jusqu'à l'entrée en vigueur, le 12 janvier 2016, de la Loi de décembre 2015, l'Administrateur délégué et jusqu'à six administrateurs, en ce compris le Président du Conseil d'Administration, ont été nommés par l'État belge par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres. Les autres administrateurs ont été 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 englobe l'État belge et ses entités affiliées, y compris la SFPI) (le « **Collège Electoral** »), parmi des candidats proposés par le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

Les administrateurs désignés par l'État belge ne pouvaient être révoqués que par Arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres. Les autres administrateurs pouvaient être révoqués à tout moment à la majorité des votes émis par le Collège Electoral.

Depuis l'entrée en vigueur, le 12 janvier 2016, de la Loi de décembre 2015, la composition du Conseil d'Administration est régie de la manière décrite ci-après.

Les Statuts de bpost prévoient que le Conseil d'Administration compte un maximum de 12 membres, en ce compris l'Administrateur délégué. À l'exception de l'Administrateur délégué, le Conseil d'Administration ne comptera que des administrateurs non exécutifs. Chaque administrateur est nommé par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour un mandat renouvelable de quatre ans (sans préjudice des restrictions pour les administrateurs indépendants, telles que définies à l'Article 526ter, 2° du Code des Sociétés). Le Conseil d'Administration proposera à la nomination uniquement des candidats nommés par le Comité de Rémunération et de Nomination.

Chaque actionnaire détenant au moins 15% des actions de bpost a le droit de proposer à la nomination des administrateurs au prorata de leur participation. Les administrateurs nommés par un actionnaire peuvent être indépendants à condition qu'ils satisfassent aux critères prévus à l'article 526ter du Code des Sociétés, mais ils ne doivent pas nécessairement l'être.

À l'exception de l'Administrateur délégué et des administrateurs nommés par un actionnaire, tous les administrateurs doivent être indépendants. En outre, le Conseil d'Administration doit compter en permanence au moins trois administrateurs indépendants, répondant aux critères prévus à l'article 526ter du Code belge des Sociétés.

Tous les administrateurs (en ce compris les administrateurs précédemment nommés par l'État Belge) seront révoqués par l'Assemblée Générale des Actionnaires. La Loi de décembre 2015 stipule expressément que son entrée en vigueur ne met pas fin aux mandats actuels des administrateurs. Ces mandats se poursuivront et expireront comme prévu initialement, nonobstant la possibilité pour l'Assemblée Générale des Actionnaires de révoquer ces mandats conformément au Code belge des Sociétés.

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'à ce qu'une nomination définitive intervienne conformément aux règles précitées.

En outre, la Charte de Gouvernance d'Entreprise, telle qu'amendée par décision du Conseil d'Administration du 2 mai 2016, énonce que le mandat d'un administrateur prendra fin immédiatement après l'Assemblée Générale des Actionnaires annuelle suivant son 70<sup>e</sup> anniversaire, à moins que le Conseil d'Administration n'en décide autrement dans des cas exceptionnels. Les administrateurs devront présenter leur démission lors d'une telle Assemblée Générale des Actionnaires annuelle.

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 à ces exigences en 2017. En outre, bpost tient compte des exigences en matière de genres découlant de l'Article 518bis du Code belge des Sociétés.

La composition du Conseil d'Administration reflète les exigences en matière d'usage des langues définies aux Articles 16 et 148bis/1 de la Loi de 1991.

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration se composait des 12 membres suivants:

Nom	Fonction	Administrateur depuis	Mandat expirant en	Présences aux réunions du Conseil en 2016
Françoise Masai <sup>(1)(2)</sup>	Présidente non exécutive du Conseil d'Administration	2014	2018 <sup>(5)</sup>	18/18
Koen Van Gerven <sup>(1)(3)</sup>	Administrateur Délégué et Administrateur	2014	2020	18/18
Arthur Goethals <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2006	2018 <sup>(5)</sup>	13/18
Luc Lallemand <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2002	2018	13/18
Bernadette Lambrechts <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2014	2020	16/18
Laurent Levaux <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2012	2018	11/18
Caroline Ven <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2012	2018	15/18
Michael Stone <sup>(4)</sup>	Administrateur indépendant	2014	2018	15/18
Ray Stewart <sup>(4)</sup>	Administrateur indépendant	2014	2018	17/18
François Cornelis	Administrateur indépendant	2013	2019	16/18
Sophie Dutordoir	Administrateur indépendant	2013	2019 <sup>(5)</sup>	16/18
Bruno Holthof	Administrateur indépendant	2013	2019 <sup>(5)</sup>	15/18

(1) Nommé(e) par l'État belge.

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

(3) Nommé en tant qu'Administrateur délégué par Arrêté Royal en date 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) Cet administrateur a informé bpost qu'il/elle ne terminera pas son mandat tel que décrit ci-dessous.

Françoise Masai et Arthur Goethals ont atteint la limite d'âge de 70 ans en 2016. Les deux administrateurs ont indiqué qu'ils ne souhaitent pas terminer leur mandat et qu'ils démissionneront de leurs fonctions dès l'Assemblée Générale des Actionnaires du 10 mai 2017, conformément à l'Article 3.2.5 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

Deux administrateurs indépendants ont démissionné du Conseil d'Administration: Sophie Dutordoir a démissionné le 15 janvier 2017 du Conseil d'Administration et sa démission prend effet le 28 février 2017. Bruno Holthof a démissionné du Conseil d'Administration le 3 janvier 2017 et sa démission prend effet lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 10 mai 2017.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a ouvert une procédure de sélection pour la nomination de trois administrateurs indépendants et d'un membre du Conseil d'Administration néerlandophone proposé par l'actionnaire majoritaire. Le Conseil d'Administration entend proposer des candidats, désignés par le Comité de Rémunération et de Nomination, à la nomination lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 10 mai 2017 en vue de remplacer les administrateurs qui ont démissionné ou qui vont démissionner.

## 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.

Le Conseil d'Administration est compétent afin de:

- ▶ 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 et la Direction Générale du Groupe;
- ▶ agir en toutes autres matières que réservent au Conseil le Code des Sociétés ou la Loi de 1991.

Certaines décisions du Conseil d'Administration doivent être adoptées à une majorité spéciale (voir ci-après, la section Délibération et vote).

Le Conseil d'Administration est habilité à déléguer des pouvoirs spéciaux et limités à l'Administrateur délégué et aux autres membres du senior management, et peut autoriser la subdélégation desdits pouvoirs.

En vertu de la résolution 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 Générale 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 pour cinq ans, à compter du 27 mai 2013. Cette autorisation couvre l'acquisition en bourse ou hors bourse par une filiale directe au sens de et dans les limites fixées par l'Article 627, alinéa 1 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.

L'Assemblée Générale des Actionnaires, qui s'est tenue le 11 mai 2016, n'a pas prolongé les autorisations spécifiques du Conseil d'Administration pour l'acquisition, pour le compte de bpost, de ses propres actions, parts bénéficiaires ou certificats s'y rapportant, si cette acquisition est nécessaire pour éviter à bpost un dommage grave et imminent. Par conséquent, le Conseil d'Administration n'est plus autorisé à acquérir de tels instruments pour éviter un dommage grave et imminent à partir du 8 juillet 2016.

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 aucune restriction de temps. L'autorisation couvre la cession des actions de la Société, des certificats de participation aux bénéfices ou certificats associés par une filiale directe au sens de l'Article 627, alinéa 1 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 de figure être convoquée si deux administrateurs au moins en font la demande. En 2016, le Conseil d'Administration s'est réuni à dix-huit 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, relativement à cette proposition 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 et certaines décisions relatives au statut de droit administratif des collaborateurs statutaires requièrent une majorité des deux tiers au sein du Conseil d'Administration.

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.

Dans des circonstances exceptionnelles, lorsque l'urgence de la question et les intérêts de bpost l'exigent, les résolutions du Conseil d'Administration peuvent être approuvées par consentement écrit unanime de tous les administrateurs. Cette procédure écrite ne peut être utilisée pour l'approbation des comptes annuels, l'utilisation du capital autorisé ou la modification du Contrat de Gestion.

Sans préjudice des majorités spéciales requises 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 existant ou ad hoc du Conseil. 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 décision 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 l'évaluation externe de 2015, le Conseil d'Administration a décidé de contrôler et d'évaluer sur une base régulière les principaux points d'attention qui étaient ressortis de l'évaluation. Pour 2016, le Conseil d'Administration a assuré le suivi des points d'attention mis en exergue lors de l'évaluation de 2015.

### 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 2 mai 2016. 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 contient des règles concernant :

- ▶ les devoirs du Conseil d'Administration et des Comités, d'une part, et les devoirs de la Direction Générale du Groupe<sup>(\*)</sup> et de l'Administrateur délégué, d'autre part ;
- ▶ 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 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 de la meilleure manière possible et toujours plus efficacement.

(\*) Certains membres de la Direction Générale du Groupe sont également membres du Comité de Direction qui agit uniquement aux fins prévues par la Loi de 1991.

Un programme d'initiation est proposé 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 d'Administration 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 Comité de Rémunération et de Nomination du 20 avril 2016 et de la réunion du Conseil d'Administration du 2 mai 2016. 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 l'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.*

*Le Président du Comité de Rémunération et de Nomination a rapporté lors de la réunion du 20 avril 2016: [...]*

*Sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a approuvé à l'unanimité l'évaluation des performances 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 (autres que celles visées à l'Article 524, 1<sup>er</sup> §, dernier sous-paragraphe du Code belge des Sociétés). En résumé, lesdites décisions sont soumises à l'appréciation motivée préalable et non contraignante d'un Comité ad hoc, composé d'au moins trois administrateurs indépendants. Ce comité est assisté d'un expert indépendant désigné par ledit comité, le commissaire de bpost validant quant à lui les 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 administrateurs indépendants.

Le Conseil d'Administration n'a pas dû appliquer la procédure ci-dessus en 2016. Ce comité ad hoc ne s'est pas réuni en 2016.

### Comités du Conseil d'Administration

En dehors de l'annonce précitée du comité ad hoc 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 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 du Conseil est défini dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

#### Comité Stratégique

Le Comité Stratégique conseille le Conseil d'Administration par rapport aux matières stratégiques, en particulier :

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

Ce Comité de Direction est constitué de l'Administrateur délégué, qui le préside, et de quatre administrateurs, en ce compris au moins un administrateur indépendant.

Au 31 décembre 2016, le Comité Stratégique se composait des cinq membres suivants :

Nom	Fonction	Administrateur depuis	Mandat expirant en	Présences aux réunions du Conseil en 2016
Arthur Goethals	Administrateur non exécutif	2006	2018 <sup>(1)</sup>	3/5
Luc Lallemand	Administrateur non exécutif	2002	2018	4/5
Laurent Levaux	Administrateur non exécutif	2012	2018	3/5
Michael Stone	Administrateur indépendant	2014	2018	5/5
Koen Van Gerven (Président)	Administrateur délégué et Administrateur	2014	2020	5/5

(1) M. Goethals a atteint la limite d'âge de 70 ans en 2016 et a indiqué ne pas souhaiter terminer son mandat. Il démissionnera de ses fonctions à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 10 mai 2017.

Le Comité Stratégique s'est réuni à cinq reprises en 2016.

### 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 les projets 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 ;
- d'analyser le projet de budget annuel présenté par l'Administrateur délégué ou la Direction Générale du Groupe de vérifier le respect du budget au cours de l'année ;
- d'analyser la qualité des données financières fournies 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
- d'analyser le processus d'audit externe et de vérifier l'indépendance des commissaires statutaires, en particulier par rapport à la prestation de services supplémentaires à bpost.

Le Comité d'Audit se compose de cinq administrateurs non exécutifs, en ce compris au moins trois administrateurs indépendants.

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 occupés, entre autres, au sein du groupe Total. Les autres membres du Comité d'Audit occupent ou ont occupé également plusieurs mandats d'administrateur ou de directeur dans de grandes entreprises ou organisations.

Au 31 décembre 2016, le Comité d'Audit se composait des cinq membres suivants :

Nom	Fonction	Administrateur depuis	Mandat expirant en	Présences aux réunions du Conseil en 2016
François Cornelis (Président)	Administrateur indépendant	2013	2019	5/5
Sophie Dutordoir	Administrateur indépendant	2013	2019 <sup>(1)</sup>	4/5
Bernadette Lambrechts	Administrateur non exécutif	2014	2020	4/5
Ray Stewart	Administrateur indépendant	2014	2018	4/5
Caroline Ven	Administrateur non exécutif	2012	2018	5/5

(1) Sophie Dutordoir a démissionné du Conseil d'Administration le 15 janvier 2017 et sa démission prend effet le 28 février 2017. Le Conseil d'Administration a nommé Michael Stone, administrateur indépendant, en tant que membre (temporaire) du Comité d'Audit en remplacement de Sophie Dutordoir.

Le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises en 2016.

### Comité de Rémunération et de Nomination

Le Comité de Rémunération et de Nomination est chargé de conseiller le Conseil d'Administration, essentiellement concernant des dossiers relatifs à la nomination et à la rémunération des administrateurs, de l'Administrateur délégué et de la Direction Générale. Il est tenu, en particulier :

- ▶ d'identifier et de nommer des candidats au Conseil d'Administration pour combler les postes vacants à mesure qu'ils se présentent, en tenant compte des propositions faites par les parties concernées, en ce compris les actionnaires ;
- ▶ de proposer à la nomination des candidats nommés par les actionnaires (en application ou non de leur droit de nomination prévu à l'Article 21, §2 des Statuts) ;
- ▶ de conseiller le Conseil d'Administration sur la nomination du Président du Conseil d'Administration ;
- ▶ de conseiller le Conseil d'Administration sur la nomination de l'Administrateur délégué et sur les propositions faites par l'Administrateur délégué pour la nomination des autres membres de la Direction Générale du Groupe ;
- ▶ de conseiller le Conseil d'Administration sur la rémunération de l'Administrateur délégué et des autres membres de la Direction Générale du Groupe, et sur les arrangements relatifs à la résiliation anticipée de leurs contrats ;
- ▶ d'analyser tout mécanisme d'intéressement, basé ou non sur des actions, pour les administrateurs, les membres de la Direction Générale du Groupe et les membres du personnel ;
- ▶ d'établir des objectifs de performances et de mener des évaluations de performances de l'Administrateur délégué et d'autres membres de la Direction Générale du Groupe ;
- ▶ de conseiller le Conseil d'Administration sur la rémunération des administrateurs ; et
- ▶ de soumettre un rapport de rémunération au Conseil d'Administration.

Le Comité de Rémunération et de Nomination se compose de cinq administrateurs non exécutifs, en ce compris trois administrateurs indépendants. 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 de la Direction Générale du Groupe.

Au 31 décembre 2016, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des cinq membres suivants :

Nom	Fonction	Administrateur depuis	Mandat expirant en	Présences aux réunions du Conseil en 2016
François Cornelis	Administrateur indépendant	2013	2019	3/3
Sophie Dutordoir	Administrateur indépendant	2013	2019 <sup>(1)</sup>	3/3
Bruno Holthof	Administrateur indépendant	2013	2019 <sup>(2)</sup>	3/3
Laurent Levaux	Administrateur non exécutif	2012	2018	3/3
Françoise Masai (Président)	Présidente non exécutive du Conseil	2014	2018	3/3

(1) Sophie Dutordoir a démissionné du Conseil d'Administration le 15 janvier 2017 et sa démission prend effet le 28 février 2017. Le Conseil d'Administration a nommé Michael Stone, administrateur indépendant, en tant que membre (temporaire) du Comité de Rémunération et de Nomination en remplacement de Sophie Dutordoir.

(2) Bruno Holthof a démissionné du Conseil d'Administration le 3 janvier 2017 et sa démission prend effet lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 10 mai 2017.

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à trois reprises en 2016.

En 2016, le Comité de Rémunération et de Nomination a (notamment) réfléchi à des changements en matière de politique de rémunération (ex. programmes d'incitation à long terme), en plus d'un nouvel exercice de comparaison avec des sociétés concurrentes.

## Direction générale

### Administrateur délégué

Jusqu'à l'entrée en vigueur, le 12 janvier 2016, de la Loi de décembre 2015, l'Administrateur délégué était nommé par l'État Belge par Arrêté Royal délibéré en Conseil des ministres.

À compter de l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015, l'Administrateur délégué est nommé par le Conseil d'Administration, sur nomination du Comité de Rémunération et de Nomination.

La Loi de décembre 2015 stipule explicitement que son entrée en vigueur met pas fin au mandat actuel de l'Administrateur délégué.

L'Administrateur délégué actuel a été nommé pour une période de six ans par Arrêté Royal du 26 février 2014 délibéré en Conseil des Ministres.

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.

### 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 de tout 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. La Direction Générale du Groupe est assistée par le Secrétaire Général.

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. Dans les limites des pouvoirs qui leur sont confiés, les membres de la Direction Générale du Groupe peuvent déléguer des pouvoirs spéciaux et limités à un ou plusieurs membres du personnel de bpost. Les membres de la Direction Générale du Groupe peuvent autoriser la subdélégation de ces pouvoirs.

La Direction Générale du Groupe prépare, sous la direction de l'Administrateur délégué, un plan stratégique évaluant les objectifs et la stratégie à moyen terme de bpost. Ce plan est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

Au 31 décembre 2016, la Direction Générale du Groupe se composait des membres suivants:

Nom	Fonction
Koen Van Gerven	Administrateur délégué
Koen Beeckmans	Chief Financial Officer, Service Operations & ICT
Philippe Dubois	Director Mail Service Operations
Marc Huybrechts	Director Mail & Retail Solutions
Mark Michiels	Chief Human Resources & Organisation
Kurt Pierloot	Director Parcels & Logistics

La Loi de 1991 prescrit plusieurs dispositions précisant la composition, la nomination et le fonctionnement d'un Comité de Direction. Suite à l'entrée en vigueur, le 12 janvier 2016, de la Loi de décembre 2015, ces dispositions ne s'appliquent plus à bpost. Par conséquent, les pouvoirs à assigner au Comité de Direction en vertu de la Loi de 1991 sont limités 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).

Par conséquent, le Comité de Direction ne restera en vigueur que pour les fins et tâches limitées qui lui sont assignées par la Loi de 1991 telle que modifiée.

Le Comité de Direction se compose de l'Administrateur délégué, qui préside le Comité de Direction, et des membres actuels de la Direction Générale du Groupe, à l'exception du CHRO Mark Michiels.

## Secrétaire Général

Le Conseil d'Administration et son Président, les Comités du Conseil d'Administration et leurs Présidents ainsi que 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 nommés 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 2016, le Collège des Commissaires se composait de :

- ▶ Ernst & Young Réviseurs d'entreprises SC SCRL (« EY »), 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 renouvelés pour un nouveau terme de trois ans en 2016 et courent jusqu'au 30 septembre 2019. Les mandats d'EY et PVMD ont été reconduits pour une nouvelle période de trois ans lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2015 et courent jusqu'à l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2018.

EY et PVMD sont responsables de l'audit des états financiers consolidés de bpost. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2016, EY et PVMD ont perçu 333.850,00 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de bpost et de ses filiales, et 268.464,11 EUR (hors TVA) d'honoraires pour des services autres que des services d'audit. Les autres membres du Collège des Commissaires ont perçu 53.723,20 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de bpost pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2016.

## Structure d'actionariat et droits des actionnaires

Les actions de bpost ont la forme nominative ou dématérialisée. Au 31 décembre 2016, le capital social de bpost était constitué de 200.000.944 actions. Les actions sont cotées à la bourse NYSE Euronext Bruxelles.

Avec respectivement 48.263.200 et 53.812.449 actions bpost en leur possession au 31 décembre 2016, 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 2016, 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, le 12 janvier 2016, de la Loi de décembre 2015, le Gouvernement belge est habilité jusqu'au 31 décembre 2018 à approuver, par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres, toute transaction amenant la participation directe des Institutions Publiques à descendre en dessous de la limite des 50% plus une action (Article 54/7, §1 de la Loi de 1991).

Au 31 décembre 2016, bpost ne détenait aucune action propre.

Chaque action donne à son détenteur le droit à une voix. Sauf si le Code belge des Sociétés le requiert, toutes les résolutions de l'Assemblée Générale des Actionnaires sont prises à la majorité simple des voix exprimées.

Outre les restrictions sur les droits de vote imposées par la loi, les Statuts prévoient que, si des actions sont détenues par plus d'un propriétaire, sont mises en gage ou si les droits afférents aux actions font l'objet d'une copropriété, d'un usufruit ou de tout autre type de démembrement des droits y attachés, 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. Cette politique a été décidée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Cette politique de rémunération tient compte des différents groupes de collaborateurs de bpost et est régulièrement soumise à des évaluations et actualisations si et quand cela se révèle opportun. Tout changement dans cette politique est 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, en étant concurrentiel sur le marché de référence belge comprenant les grandes entreprises belges. Le paquet total de rémunération se veut une association bien équilibrée d'éléments financiers et non financiers. À cet effet, une comparaison des différents éléments de rémunération est régulièrement effectuée sur le segment 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 simple à comprendre et réalisable, lié aux résultats de l'entreprise, par exemple en termes d'EBIT et de loyauté des clients, et permettant une différenciation au niveau individuel en termes de performances et de talent. Il vise également à créer une 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 trois groupes différents, pour lesquels les principes de rémunération de base sont expliqués dans le détail ci-après :

1. membres du Conseil d'Administration ;
2. administrateur délégué ;
3. membres de la Direction Générale du Groupe<sup>(\*)</sup>.

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 normes 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 lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000.

En vertu de cette décision, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur délégué) sont habilités à recevoir la rémunération annuelle brute suivante :

- ▶ 39.885,33 EUR pour le Président du Conseil d'Administration, qui préside également la Commission Paritaire de bpost, comme indexé au 1<sup>er</sup> mars 2016 ;
- ▶ 19.942,73 EUR pour les autres administrateurs, à l'exception de l'Administrateur délégué, comme indexé au 1<sup>er</sup> mars 2016.

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 1.666,35 EUR par présence à l'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 du Comité du Conseil.

(\*) Certains membres de la Direction Générale du Groupe sont également membres du Comité de Direction.

Au cours de l'exercice fiscal 2016, les membres du Conseil d'Administration, à l'exception de l'Administrateur délégué, ont reçu la rémunération annuelle brute totale suivante<sup>(\*)</sup>:

Membre	Réunions du Conseil	Comité d'Audit	Comité Stratégique <sup>(**)</sup>	Comité de Rémunération et de Nomination	TOTAL
Arthur Goethals	19.942,73 EUR	Pas membre	4.972,32 EUR	Pas membre	24.915,05 EUR
Luc Lallemand	19.942,73 EUR	Pas membre	6.611,94 EUR	Pas membre	26.554,67 EUR
Laurent Levieux	19.942,73 EUR	Pas membre	4.945,59 EUR	4.999,05 EUR	29.887,37 EUR
Caroline Ven	19.942,73 EUR	9.971,37 EUR	Pas membre	Pas membre	29.914,10 EUR
François Cornelis	19.942,73 EUR	9.971,37 EUR	Pas membre	4.999,05 EUR	34.913,15 EUR
Sophie Dutordoir	19.942,73 EUR	6.665,40 EUR	Pas membre	4.999,05 EUR	31.607,18 EUR
Bruno Holthof	19.942,73 EUR	Pas membre	Pas membre	4.999,05 EUR	24.941,78 EUR
Françoise Masai	39.885,33 EUR	Pas membre	Pas membre	4.999,05 EUR	44.884,38 EUR
Ray Stewart	19.942,73 EUR	6.665,40 EUR	Pas membre	Pas membre	26.608,13 EUR
Michael Stone	19.942,73 EUR	Pas membre	8.278,29 EUR	Pas membre	28.221,02 EUR
Bernadette Lambrechts	19.942,73 EUR	8.305,02 EUR	Pas membre	Pas membre	28.247,75 EUR

(\*) Ces montants couvrent tous les montants versés pour l'exercice 2016. Veuillez noter que les jetons de présence sont seulement versés le mois suivant la réunion du Comité du Conseil. Ce qui signifie que les montants versés pour l'exercice 2016 se rapportent à la participation aux réunions du Comité du Conseil qui ont eu lieu de décembre 2015 à novembre 2016.

(\*\*) Veuillez noter que les jetons de présence pour un Comité Stratégique qui s'est tenu en 2016 n'ont, par erreur, pas été payés en 2016 mais seront payés en 2017.

### Rémunération de l'Administrateur délégué

Le package de rémunération de l'Administrateur délégué se compose d'un salaire de base de 472.195,20 EUR (comme indexé au 1<sup>er</sup> juillet 2016), d'une rémunération variable *on target* à court terme de 150.000 EUR, d'une contribution à la pension de 32.480,04 EUR et d'autres éléments tels qu'une couverture décès en cours d'emploi, invalidité et maladie, des indemnités de représentation et une voiture de société.

La rémunération variable du CEO est accordée selon les modalités définies sur base annuelle et approuvées par le Conseil d'Administration de bpost sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Pour les performances de 2016 (dont le paiement est effectué en 2017), le Conseil d'Administration a convenu d'appliquer des conditions et modalités similaires à celles valant pour tous les cadres supérieurs de bpost: la rémunération variable à court terme est basée sur un « système multiplicateur », où le salaire variable effectivement payé peut varier en fonction des performances individuelles et des résultats de l'entreprise.

Pour le CEO, les objectifs au niveau de l'entreprise sont financiers (EBIT – poids 70% / Operating Free Cash Flow – poids 30%). La grille de rémunération a été établie et validée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Le paiement maximal par critère est fixé à 135%.

Les objectifs individuels sont convenus d'un commun accord entre le CEO et le Conseil d'Administration. A cet égard, des objectifs et KPI clairs à atteindre dans un délai convenu sont fixés. La plage de rémunération du CEO est en ligne avec les principes de plage de rémunération qui s'appliquent aux membres de la Direction Générale du Groupe.

La rémunération payée à Koen Van Gerven en 2016 pour ses performances durant l'année s'étant terminée le 31 décembre 2016 s'élève à 570.648,12 EUR (comparée à 549.429 EUR en 2015) et se décompose comme suit:

- ▶ salaire de base: 472.195,20 EUR (bruts);
- ▶ rémunération variable: à déterminer et à payer en 2017 après évaluation de ses performances;
- ▶ pension, décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale: 75.961,80 EUR;
- ▶ autres éléments de rémunération (frais de représentation): 3.300 EUR;
- ▶ frais de leasing pour la voiture de société: 19.191,12 EUR;

En outre, le CEO a reçu en 2016 une rémunération variable s'élevant à 258.772 EUR pour ses performances réalisées durant l'année s'étant terminée le 31 décembre 2015 (étant donné que l'évaluation de ses performances pour l'année 2015 n'a été réalisée qu'en 2016).

Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquiescer des actions n'a été accordé(e) au CEO, exercé(e) par lui ou n'est venu(e) à échéance en 2016. Aucune option relevant d'un précédent plan de stock options n'était encore due pour l'exercice 2016.

Alors qu'à ce stade aucune modification future relative à la rémunération du CEO n'est prévue, le Comité de Rémunération et de Nomination réfléchira de temps à autre à des modifications de sa politique de rémunération à la lumière des pratiques du marché.

### **Rémunération des membres de la Direction Générale du Groupe<sup>(\*)</sup>**

La rémunération de la Direction Générale du Groupe est revue sur une base régulière et approuvée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et Nomination. Elle se base sur un exercice de benchmarking comparant bpost avec de grandes entreprises belges.

L'objectif de bpost est d'offrir une rémunération totale conforme à la médiane du marché de référence.

Alors qu'à ce stade aucune modification future relative à la rémunération 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 à la lumière des pratiques du marché.

Les différents éléments du paquet de rémunération 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 :

- ▶ fonction ;
- ▶ expérience pertinente ;
- ▶ 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, sur la base 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 », où 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 – poids 70 %) que non financiers (Loyauté clients – poids 30 %).

Une grille de rémunération est déterminée par critère et 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 par chaque membre de la Direction Générale du Groupe et par le CEO au début du Performance Management Process (PMP). A cet égard, des objectifs et KPI clairs à atteindre dans un délai convenu sont fixés. La plage de rémunération évolue 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 en cours d'emploi et invalidité, une assurance médicale, une voiture de société, etc. Ces avantages font régulièrement l'objet d'une étude comparative et sont adaptés en fonction des pratiques courantes.

#### **Rémunération globale**

La rémunération globale payée en 2016 aux membres de la Direction Générale du Groupe, autres que l'Administrateur délégué pour les performances durant l'année s'étant terminée le 31 décembre 2016 s'élève à 1.982.514,55 EUR (comparée à 1.553.004 EUR en 2015), pouvant être ventilée comme suit :

- ▶ salaire de base : 1.671.984,85 EUR (bruts) payés dans le cadre de contrats d'emploi, hors cotisations à la sécurité sociale payées par bpost ;
- ▶ rémunération variable : à déterminer et à payer en 2017 après évaluation des performances ;
- ▶ pension, décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale : 204.551,04 EUR ;
- ▶ autres éléments de rémunération (allocations de représentation et titres-repas) : 20.285,10 EUR ;
- ▶ frais de leasing pour la voiture de société : 85.693,56 EUR.

(\*) Certains membres de la Direction Générale du Groupe sont également membres du Comité de Direction.

En outre, les membres de la Direction Générale du Groupe ont reçu en 2016 une rémunération variable s'élevant à 738.918,44 EUR pour leurs performances réalisées durant l'année s'étant terminée le 31 décembre 2015 (étant donné que l'évaluation de leurs performances pour l'année 2015 n'a été réalisée qu'en 2016).

Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquérir des actions n'a été accordé(e) ou exercé(e) par les membres de la Direction Générale du Groupe, ou n'est venu(e) à échéance en 2016. Aucune option relevant d'un précédent plan d'option sur action n'était encore due pour l'exercice 2016.

### **Dispositions de recouvrement**

La politique de rémunération actuelle ne prévoit pas de clause contractuelle spécifique de recouvrement au bénéfice de bpost de la rémunération variable attribuée sur la base d'informations financières erronées.

### **Indemnités de départ**

En cas de résiliation par bpost avant la fin du mandat en vigueur et pour raison autre que violation patente, le CEO a droit à une indemnité de départ de 500.000 EUR. En outre, le CEO a droit à l'utilisation d'un véhicule durant les six mois qui suivent le départ, y compris toutes les dépenses relatives à l'utilisation de ce véhicule, sauf pour la carte de carburant.

Aucun autre membre de la Direction Générale du Groupe ne bénéficie d'arrangements contractuels spécifiques en cas de départ, à l'exception de Marc Huybrechts qui a droit au paiement d'une indemnité de départ minimale égale à 6 mois en cas de licenciement sans motif, et Koen Beeckmans qui a droit à un préavis minimum ou à une indemnité de départ de douze mois en cas de licenciement sans motif, étant entendu que cette indemnité est ramenée à six mois en cas d'application de la clause de non-concurrence.

En cas de résiliation automatique à l'expiration du mandat de six ans et de la nomination par bpost d'un autre CEO, le CEO est soumis à une clause de non-concurrence pour une période de un an à compter de la date de résiliation de son mandat. Il recevra une indemnité de non-concurrence de 500.000 EUR, à moins que bpost renonce à l'application d'une telle clause.

Tous les membres de la Direction Générale du Groupe, excepté Mark Michiels, sont soumis à une obligation de non-concurrence leur interdisant de travailler pour des concurrents de bpost pour une période de douze à vingt-quatre mois à compter de la date de leur démission ou de la fin de leur contrat. Tous ces membres sont en droit de recevoir une indemnité d'un montant égal à six à douze mois de salaire si ces clauses de non-concurrence sont appliquées.

## **Contrôle interne et gestion des risques**

Le modèle de gestion des risques d'entreprise (Entreprise Risk Management - « **ERM** ») aide bpost à gérer efficacement les risques et à mettre en œuvre les contrôles nécessaires en vue d'atteindre ses objectifs. Le modèle ERM couvre: (i) la gestion des risques, permettant à bpost de prendre des décisions éclairées sur les risques qu'elle est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques, en tenant compte des facteurs externes et (ii) les activités de contrôle interne, comprenant les politiques, procédures et pratiques opérationnelles internes de gestion des risques. Les meilleures pratiques en matière de gestion des risques et de contrôle interne (telles que par exemple la norme internationale ISO31000) et les directives de la Commission sur la Gouvernance d'Entreprise ont été utilisées comme références pour définir le modèle ERM.

De manière générale, l'objectif est de fournir une assurance raisonnable quant (i) au respect des lois et règlements en vigueur, (ii) à la fiabilité de l'information financière et non financière et (iii) à l'effectivité des processus internes. Un « niveau de assurance raisonnable » signifie un niveau élevé, mais pas absolu étant donné que tout système de contrôle interne a des limitations liées par exemple aux erreurs humaines, aux mauvaises décisions ou aux choix qui peuvent être faits en termes de coût/bénéfice du contrôle.

La description suivante des activités de contrôle interne et de gestion des risques de bpost est une description factuelle et a pour objet de décrire les principales caractéristiques des activités.

### **Environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle promeut la sensibilisation et le respect par les employés, établit des rôles et responsabilités clairs, publie des directives de qualité, et démontre les engagements de la Direction Générale et du Conseil d'Administration de bpost.

### **Engagement envers l'intégrité et les valeurs éthiques**

« Mériter la confiance » est l'une des quatre valeurs clés de bpost. Le Conseil d'Administration et la Direction Générale ont approuvé le Code de Conduite de bpost, établi pour la première fois en 2007. Ce Code énonce les principes de base quant à la façon dont bpost entend mener ses activités et quelles sont les conséquences en cas de violation. Le Code établit également les principes visant à empêcher une mauvaise utilisation d'informations à caractère privé ou privilégiées et à supporter des méthodes de travail responsables envers l'environnement et la société dans son ensemble. Le Code de Conduite est fourni à tous

les nouveaux employés dans le cadre de leur intégration. Il est également mis à disposition sur l'intranet de bpost et il y est fait référence lors des sessions de formation. Toute infraction au Code de Conduite ou tout comportement frauduleux en la matière peut être signalé au Département Intégrité, qui pourra lancer une enquête si nécessaire et assurera un suivi.

En outre, afin de se conformer à la réglementation en matière de délits d'initiés et de manipulation du marché, bpost a adopté un Code des Transactions et de Communication (Dealing and Disclosure Code) qui est régulièrement adapté afin d'être en ligne avec les législations et réglementations récentes en matière d'abus de marché. Ce Code vise à sensibiliser les employés, les cadres supérieurs et la/les personne(s) qui occupe(nt) des responsabilités dirigeantes (à savoir les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale) aux conduites potentiellement inappropriées. Le Code contient des règles strictes en matière de confidentialité et de non-utilisation des informations « sensibles » sur le prix de l'action et des restrictions en matière de transactions. Les règles de ce Code ont été largement diffusées au sein du Groupe et le Code est disponible pour tous les collaborateurs, les cadres supérieurs et la/les personne(s) assumant des responsabilités dirigeantes. Conformément à la Réglementation en matière d'abus de marché du 16 avril 2014, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes ont été informées de leurs obligations concernant les opérations d'initiés telles qu'établies par la réglementation.

### **Engagement envers une gouvernance d'entreprise qui favorise la responsabilisation**

Le Conseil d'Administration supervise la gestion opérationnelle. Le Comité d'Audit conseille le Conseil d'Administration en matière de comptabilité, d'audit et de contrôle interne. Sans préjudice du rôle de supervision du Conseil d'Administration, la Direction Générale met en place des directives et procédures de gestion des risques et de contrôle interne et s'assure de leur déploiement effectif. Un modèle composé de trois « lignes de défense » a été mis en œuvre :

- ▶ la direction opérationnelle est chargée de mettre en place et assurer la maintenance de la gestion des risques et des contrôles internes : il s'agit de la première « ligne de défense » ;
- ▶ les fonctions de deuxième « ligne de défense », telles que la fonction Juridique, Réglementation, Santé, Prévention, Sécurité et Intégrité, fournissent un soutien spécialisé à la première ligne de direction opérationnelle. Le déploiement global et la coordination des activités de gestion des risques et de contrôle interne sont centralisés au sein du département Risques et Contrôles. Toutes les fonctions de la deuxième ligne font rapport au moins annuellement à la Direction Générale des évolutions des risques dans le cadre de leurs domaines respectifs ;
- ▶ enfin, Corporate Audit, qui est responsable de réaliser des audits internes au sein du groupe bpost, est la troisième « ligne de défense ». Le Directeur Corporate Audit rapporte au Président du Comité d'Audit et au CEO.

### **Engagement en faveur du développement des compétences des employés**

Un bon leadership est essentiel et génère de meilleurs résultats pour bpost. En septembre 2015, bpost a lancé le programme « Leading @ bpost », qui identifie deux des valeurs clés, à savoir la responsabilisation et l'apprentissage en continu. Pour développer les compétences, bpost a mis en place son propre centre de formation. Des cours techniques sont organisés dans les différentes entités (par exemple, une formation sur les Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) utilisées dans le cadre de la préparation des comptes consolidés de bpost) et enfin des cours « sur mesure » sont développés en fonction des besoins. Les initiatives prises en développement personnel reposent sur des descriptions de fonction claires et sur une évaluation semestrielle structurée des performances. Des sessions coaching sont également encouragées.

### **Évaluation des risques**

L'objectif de la gestion des risques, basée sur le modèle ERM, est d'instaurer une approche cohérente dans l'entreprise et d'insuffler une culture de la gestion des risques dans l'organisation. Trois types d'activités de gestion des risques sont réalisées. Premièrement, une évaluation des risques stratégiques fait partie intégrante du processus de définition et de révision de la stratégie de bpost. En outre, chaque entité (*business unit*) suit un processus d'évaluation trimestriel de ses risques opérationnels. Enfin, une gestion des risques et du contrôle interne est implémentée au niveau des processus, des produits ou des projets. Ce dernier aspect comprend l'évaluation de l'adéquation des contrôles internes les plus importants pour limiter les risques identifiés au niveau d'un processus, d'un produit ou d'un projet particulier. Enfin, une même méthode structurée est suivie pour la réalisation des trois types d'exercices de gestion des risques :

- ▶ identifier les risques susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ;
- ▶ évaluer les risques afin de pouvoir les prioriser ;
- ▶ décider des réponses à apporter et des plans d'action pour les principaux risques ;
- ▶ contrôler la mise en œuvre des plans d'action, l'évolution globale et identifier des risques émergents.

La cohérence de ces trois types d'activités de gestion des risques est assurée par l'utilisation d'un cadre unique de critères d'évaluation des risques. Cette approche garantit une diffusion des risques aux niveaux « top-down » et « bottom-up ».

*Vous trouverez de plus amples informations sur les risques dans la section « Gestion des risques » du rapport annuel. (note 6.5).*

## Activités de contrôle

### En général

La gestion des processus est définie sur la base de la Méthodologie Business Process Management –BPM. Ainsi, des politiques et des procédures sont en place pour les processus clés (ventes, achats, investissements, trésorerie, etc.). Ils sont soumis à des contrôles réguliers et des tableaux de bord de contrôle interne sont surveillés le cas échéant.

Toutes les sociétés du Groupe utilisent un système informatique central d'entreprise (Enterprise Resource Planning - ERP) ou un logiciel de comptabilité pour soutenir le traitement efficace des transactions opérationnelles, effectuer les activités de comptabilité et fournir des données pour la consolidation. Ces systèmes fournissent à la direction des informations de gestion transparentes et fiables pour surveiller, contrôler et diriger les opérations commerciales. Les conflits potentiels liés à la séparation des droits dans le système ERP font l'objet d'un suivi étroit et régulier. Des processus de gestion sont mis en œuvre par bpost pour s'assurer que des mesures appropriées soient prises quotidiennement afin de maintenir la performance, la disponibilité et l'intégrité de ses systèmes informatiques. L'adéquation et l'efficacité des services sont repris dans des accords internes de niveau de service (SLA) et suivis via des rapports périodiques de performances et d'incidents adressés aux différentes entités (*business units*) concernées.

### En lien spécifique avec les états financiers

Des processus financiers systématiques et structurés garantissent un reporting qualitatif et ponctuel. Ces processus incluent les principales activités ou contrôles suivants :

- ▶ un planning minutieux et détaillé de toutes les activités, en ce compris les responsables et les délais ;
- ▶ la communication par le Département Finance Group des directives à appliquer avant la clôture, y en ce compris tous les principes comptables IFRS qui sont applicables à toutes les entités légales et unités opérationnelles ;
- ▶ une séparation des tâches entre les équipes dans les différentes entités juridiques chargées effectivement de la réalisation des activités comptables et les départements chargés d'examiner les informations financières. La révision est plus spécifiquement assurée par (i) les contrôleurs de gestion notamment chargés de l'analyse de l'information financière dans leur domaine de responsabilité et (ii) le Département Finance Group, responsable de l'analyse finale de l'information financière des différentes entités légales et unités opérationnelles ainsi que de la préparation des états financiers consolidés ;
- ▶ Une justification et une analyse systématiques des comptes après la clôture. Celle-ci entraîne un suivi et un feed-back sur le respect des timings et de la qualité ainsi que les enseignements à tirer afin de tendre vers une amélioration continue.

### Information et communication

En interne, le département de Communication Interne utilise une grande variété d'outils tels que l'intranet de l'entreprise et le bulletin d'information des collaborateurs pour transmettre des messages de manière structurée et systématique en provenance du top management et du niveau opérationnel.

Les informations sur la performance financière et opérationnelle sont partagées entre le management opérationnel et financier et la Direction Générale. Outre l'analyse mensuelle du reporting préparée par les Contrôleurs de Gestion (*Business Controllers*), la Direction Générale réalise trimestriellement un examen approfondi de la performance des différentes entités (*business units*).

Une répartition claire des responsabilités et une bonne coordination entre les différents départements impliqués assurent un processus efficace et ponctuel de communication des informations financières périodiques. Tous les principes, directives et interprétations comptables IFRS à appliquer par l'ensemble des entités juridiques et des entités opérationnelles sont communiqués régulièrement par la département Finance Group aux équipes comptables des différentes entités juridiques et unités opérationnelles.

En externe, le service Relations Presse et Relations Publiques assure la gestion des parties prenantes telles que la presse et des pouvoirs publics. Ce département centralise et valide les communications externes susceptibles d'avoir un impact potentiel au niveau du Groupe. Cela inclut, mais ne se limite pas aux informations financières.

Des informations financières sont mises à la disposition du marché sur une base trimestrielle, semestrielle et annuelle. Avant toute publication externe, ces informations financières sont soumises à un processus de (i) validation interne approfondi, (ii) à une analyse par le Comité d'Audit et (iii) à l'approbation finale du Conseil d'Administration de bpost.

## Supervision

### **Audit d'entreprise (interne) et le Collège des Commissaires (externe)**

bpost dispose d'un département d'audit interne professionnel travaillant d'après les standards de l'Institut d'Auditeurs Internes (*Institute of Internal Auditors*). Le département est soumis tous les 5 ans à un examen externe de qualité. Le département d'Audit Interne effectue une évaluation annuelle des risques avec une révision semestrielle pour déterminer le programme d'audit. Au travers de ses missions, le département d'Audit Interne fournit une garantie raisonnable quant à l'efficacité du contrôle interne dans les différents processus ou projets révisés.

Le Collège des Commissaires de bpost fournit un avis indépendant sur les états financiers annuels statutaires et consolidés. Il effectue une révision limitée sur les états financiers consolidés intermédiaires à mi-année et sur les chiffres statutaires BGAAP de bpost SA à fin octobre qui servent à la distribution d'un dividende intérimaire. En outre, ils passent en revue les changements matériels apportés aux principes comptables IFRS. Dans le cadre de leurs activités, ils évaluent également les différents contrôles-clés identifiés dans les processus qui soutiennent la mise en place des états financiers.

### **Comité d'Audit et le Conseil d'Administration**

Afin de remplir son rôle de conseiller du Conseil d'Administration sur les questions de comptabilité, d'audit et de contrôle interne, le Comité d'Audit reçoit et vérifie :

- ▶ toutes les informations financières pertinentes lui permettant d'analyser les états financiers ;
- ▶ une mise à jour trimestrielle de la trésorerie ;
- ▶ tout changement significatif apporté aux principes comptables IFRS ;
- ▶ les constatations pertinentes résultant des activités du Département d'Audit Interne de bpost et/ou du Collège des Commissaires ;
- ▶ le Rapport semestriel du département d'Audit sur l'état d'avancement du suivi des recommandations d'audit et le rapport d'activité annuel ;
- ▶ les conclusions annuelles de la Direction Générale sur la réalisation effective des activités de gestion des risques et de contrôle interne et les informations périodiques concernant les évolutions principales des activités et des risques y associés.

En dernier ressort, le Conseil d'Administration s'assure qu'un système et des procédures de contrôle interne sont mis en place. Le Conseil d'Administration surveille le fonctionnement et l'adéquation du système de contrôle interne et des procédures, en tenant compte de l'examen effectué par le Comité d'Audit et prend les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états financiers. Une procédure est en place permettant de convoquer rapidement l'organe directeur approprié de bpost si et quand les circonstances l'exigent.

*Des informations plus détaillées sur la composition et le fonctionnement du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration figurent dans Déclaration de gouvernance d'entreprise de bpost.*