



# A leap forward

DELIVERING THE FUTURE





# Table des matières

Sélection des chiffres clés .....	3
Message aux stakeholders .....	4
Faits importants de l'année .....	6
Commentaires sur les états financiers* .....	7
États financiers consolidés 2017* .....	21
États financiers abrégés* .....	102
Déclaration des personnes responsables* .....	104
Déclaration de gouvernance d'entreprise* .....	105
Bilan RSE 2017* .....	123
Rapport du Collège des commissaires .....	147
GRI Standards Index de contenu .....	152

---

(\*) Ces chapitres constituent le rapport annuel cf. Article 119 du Code des sociétés



CHIFFRES CLÉS

# Sélection des chiffres clés

## Normalisé au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Total des produits d'exploitation (Revenus) <sup>1</sup>	3.023,8	2.425,2	2.407,6	24,7 %
Résultat d'exploitation (EBIT) <sup>2</sup>	501,6	496,5	494,4	1,0 %
Profit de l'année (consolidé - IFRS) <sup>3</sup>	329,3	324,1	328,1	1,6 %
Flux de trésorerie opérationnel <sup>4</sup>	(485,8)	193,9	315,9	-

## Publié au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Total des produits d'exploitation (Revenus)	3.023,8	2.425,2	2.433,7	24,7 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	492,9	496,5	466,1	-0,7 %
Profit de l'année (consolidé - IFRS)	322,9	346,2	309,3	-6,7 %
Bénéfice de bpost SA net (non consolidé selon les GAAP belges)	291,0	308,7	287,7	-5,8 %
Flux de trésorerie opérationnel	(485,8)	193,9	315,9	-
Dette nette/(trésorerie nette)	292,4	(492,7)	(549,5)	-
Résultat par action, en EUR	1,62	1,72	1,54	-5,5 %
Dividend par action, en EUR	1,31	1,31	1,29	0,0 %
Nombre d'employés (à la fin de l'année)	33.992	26.987	26.381	26,0 %
Nombre de ETP (moyenne)	25.323	23.708	23.847	6,8 %
Nombre de ETP et interims (moyenne)	26.906	24.850	24.703	8,3 %

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

(5) Le flux de trésorerie opérationnel disponible 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.

Message aux stakeholders



# A leap forward

**Koen Van Gerven**  
CEO

**François Cornelis**  
Président du Conseil d'administration

2017 fut une année clé pour bpost. La reprise de Radial et la mise en service du nouveau centre de tri Bruxelles X ont concrétisé notre ambition de devenir un acteur important de la logistique liée à l'e-commerce. La nouvelle loi postale nous a fourni, par ailleurs, un cadre réglementaire moderne et transparent, essentiel pour l'avenir des entreprises actives dans le secteur postal. Cette loi a confié également la mission de service postal universel à bpost pour une période de cinq ans.

”

*L'expertise et les compétences de Radial nous permettront de devenir un acteur clé sur le marché de la logistique intégrée liée à l'e-commerce.*

“

En 2017, nous avons progressé dans chacun des éléments de notre stratégie.

#### **Soutenir notre cœur de métier, le courrier**

En 2017, par un effort commercial ciblé, nous avons pu faire croître l'**advertising mail**, en renforçant la lettre comme canal de communication, notamment via notre propre agence Welcome Media.

Le courrier classique, subissant la substitution électronique, a décliné de 5,8 %. Cette évolution est **conforme à nos attentes**.

#### **Croître**

Pour contrer le déclin de notre métier historique, nous avons poursuivi la **diversification** de nos activités et le développement de notre position **dans la chaîne de valeurs de nos clients**.

L'e-commerce nous offre un important potentiel de croissance, pour le « dernier kilomètre » de la distribution des paquets, mais aussi pour la gestion et la préparation des commandes des boutiques en ligne. bpost entend proposer à ses clients un service transfrontalier solide qui couvre **l'intégralité de la chaîne logistique de l'e-commerce**.

La **reprise de l'entreprise américaine Radial** est essentielle à cet égard. Radial offre des solutions intelligentes pour tout le processus enclenché par la commande en ligne du client. Cette expertise et ces compétences nous permettront de devenir un acteur clé sur le marché des services en ligne liés à l'e-commerce. Radial renforce par ailleurs notre position sur le marché américain, principal marché mondial dans l'e-commerce, qui recèle encore un énorme potentiel de croissance.



MESSAGE

**En 2017, le volume de paquets domestiques a atteint de nouveaux records.** bpost a traité 190.000 paquets par jour en moyenne, une croissance de 28 % par rapport à 2016. Les fêtes de fin d'année ont poussé le pic de volume à 350.000 paquets par jour.

En 2017, nous nous sommes attelés à répondre aux nouveaux besoins de nos clients et à leur offrir **plus de confort et plus de choix**. Nous avons ainsi étendu largement les options de réception des paquets, permettant au client de choisir le lieu de livraison.

Nous avons, de plus, lancé **Cubee**, le plus grand réseau belge de distributeurs de paquets accessible à tous les détaillants, aux clients en ligne et aux entreprises de courrier express. Cubee résulte de l'acquisition de l'entreprise de Buren aux Pays-Bas et compte, fin 2017, 152 distributeurs en Belgique et 61 aux Pays-Bas.

#### **Garder notre flexibilité opérationnelle**

En 2017, bpost a mis en service un **nouveau centre de tri « Bruxelles X »**. Partie intégrante de notre stratégie « Vision 2020 », il s'étend sur 80.000 m<sup>2</sup>, dont plus de la moitié dédiée au tri des lettres. Ce centre de tri, le plus grand du Benelux et le deuxième en Europe, a permis un doublement de notre capacité de tri des paquets.

”

*Le nouveau centre de tri Bruxelles X, le plus grand du Benelux et le deuxième en Europe, a permis un doublement de notre capacité de tri des paquets.*

“

”

*La nouvelle loi postale nous a fourni un cadre réglementaire moderne et transparent, essentiel pour l'avenir des entreprises actives dans le secteur postal.*

“

#### **Fidéliser nos clients et collaborateurs**

bpost ambitionne d'être un **employeur attractif**. Nous investissons dans l'amélioration du bien-être de nos collaborateurs, notamment via l'accompagnement des nouvelles recrues et l'octroi de plus de 128.000 heures de formation. Nous avons réduit le nombre d'accidents du travail de 2,5 %.

En 2017, bpost a souscrit le premier prêt belge lié au **développement durable**, dont les conditions financières sont déterminées par les prestations de bpost en matière de développement durable. Nous avons, par ailleurs, installé 17.000 m<sup>2</sup> de **panneaux solaires** supplémentaires sur les toits de nos centres de tri de Liège et de Charleroi. Par la reprise de **Bubble Post**, nous avons enrichi notre réseau de distribution urbaine verte et durable.

**86 %** de nos clients se sont dits **satisfaits de bpost** en 2017.

Nos efforts se concrétisent également dans nos **résultats financiers**. Le chiffre d'affaires a augmenté de 25 % (s'établissant à 3.023,8 millions EUR en 2017). L'EBITDA s'est élevé à 598,0 millions EUR, en progression de 2 %.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires de verser un **dividende brut de 1,31 EUR par action** en 2017, équivalent à celui de 2016.

bpost remercie ses collaborateurs qui témoignent, jour après jour, du dévouement nécessaire et d'un réel souci du client. Nous remercions les actionnaires de leur confiance et espérons avoir mis en place la stratégie adéquate pour les rémunérer et servir la société.

#### **François Cornelis**

Président du Conseil d'administration

#### **Koen Van Gerven**

CEO

## Faits importants de l'année

### **Le 10 mai 2017, quatre nouveaux membres ont été nommés au Conseil d'administration, ainsi qu'un nouveau Président du Conseil d'administration**

L'Assemblée annuelle des Actionnaires de bpost a approuvé la nomination de Jos Donvil au poste de directeur non exécutif, proposé par l'État belge et de Thomas Hübner, Philly Teixeira et Saskia Van Uffelen en qualité d'administrateurs indépendants de bpost. Ce même jour, les membres du Conseil d'administration de bpost nouvellement constitué ont nommé François Cornelis nouveau Président du Conseil d'administration.

### **Depuis le 3 juillet 2017, les centres de tri de bpost de Charleroi et Liège fonctionnent à l'énergie solaire**

6.500 panneaux solaires ont été installés sur les toits des centres de tri de Charleroi et Liège. Ils permettent de capter l'énergie solaire sur pas moins de 17.000 m<sup>2</sup>.

### **Le 14 juillet 2017, le Conseil des ministres a approuvé le projet de loi déposé par le ministre De Croo pour les services postaux**

Ce projet de loi garantit la continuité par rapport au cadre réglementaire existant, tout en instaurant davantage de flexibilité afin de permettre au prestataire du service universel de répondre à l'évolution des besoins des clients. Ledit projet a été approuvé par le Parlement en janvier 2018.

### **Le 7 août 2017, bpost a renforcé sa position dans le secteur des logistiques durables, grâce à l'acquisition de Bubble Post**

Cela confirme les ambitions de croissance des deux entreprises par rapport aux solutions de livraison urbaine durables et intelligentes et consolide le réseau hybride de bpost par le biais d'une expertise complémentaire en transport frigorifique.

### **Le 4 octobre 2017 a vu le lancement de Cube, le plus vaste réseau belge de casiers pour paquets, ouvert à tous les services de coursiers**

Cube est le fruit de l'accord de fusion conclu l'année dernière entre bpost et l'entreprise néerlandaise de Buren. Il s'agit d'un réseau ouvert et indépendant de distributeurs de paquets destinés aux détaillants, aux cyberacheteurs et aux coursiers.

### **Le 20 octobre 2017, bpost a ouvert le plus grand centre de tri du Benelux**

Le nouveau Brussels X, le centre de tri flambant neuf, est situé à Neder-Over-Heembeek. Avec une superficie de 80.000 m<sup>2</sup>, il s'agit du plus grand centre de tri du Benelux et du deuxième d'Europe. Il peut traiter jusqu'à 300.000 paquets et 2,5 millions de lettres par jour.

### **Le 25 octobre 2017, bpost a lancé son projet « 100 % delivery »**

Afin d'accroître le confort de ses clients, bpost leur permet désormais de choisir l'endroit où ils souhaitent que soit livré leur paquet (dans un lieu sûr autour de leur habitation, chez un voisin ou dans un point d'enlèvement) lorsqu'ils sont absents.

### **Le 16 novembre 2017, bpost a acquis 100 % des actions de Radial après avoir obtenu toutes les autorisations nécessaires des autorités de concurrence compétentes**

L'acquisition de Radial, un fournisseur de tout premier plan en matière de logistique intégrée dédiée à l'e-commerce, cadre parfaitement avec la stratégie de croissance de bpost. Cette transaction permet à bpost de renforcer sa présence actuelle aux États-Unis et d'étendre son offre de produits au sein d'activités à valeur ajoutée couvrant l'intégralité de la chaîne de valeur de la logistique e-commerce.

# Commentaires sur les États Financiers

## 1.1 Compte de résultats consolidés

Le tableau ci-dessous présente les résultats financiers de bpost pour les années 2015, 2016 et 2017 :

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Chiffre d'affaires	2.972,2	2.399,4	2.393,4	23,9 %
Autres produits d'exploitation	51,6	25,8	40,3	99,7 %
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>3.023,8</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>	<b>24,7 %</b>
Approvisionnements et marchandises	(240,7)	(60,4)	(26,6)	298,5 %
Services et biens divers	(972,8)	(665,2)	(645,6)	46,3 %
Charges de personnel	(1.206,7)	(1.111,1)	(1.185,8)	8,6 %
Autres charges d'exploitation	(5,6)	(1,7)	(20,5)	230,8 %
<b>Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/amortissements</b>	<b>(2.425,9)</b>	<b>(1.838,4)</b>	<b>(1.878,5)</b>	<b>32,0 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>598,0</b>	<b>586,9</b>	<b>555,2</b>	<b>1,9 %</b>
Dépréciations - Amortissements	(105,1)	(90,3)	(89,1)	16,3 %
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>492,9</b>	<b>496,5</b>	<b>466,1</b>	<b>-0,7 %</b>
Revenus financiers	5,8	10,7	5,3	-45,6 %
Charges financières	(19,5)	(27,6)	(10,9)	-29,4 %
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	9,6	9,9	10,2	-3,3 %
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>488,7</b>	<b>489,5</b>	<b>470,6</b>	<b>-0,1 %</b>
Impôts sur le résultat	(165,8)	(143,2)	(161,4)	15,8 %
<b>Résultat de l'année</b>	<b>322,9</b>	<b>346,2</b>	<b>309,3</b>	<b>-6,7 %</b>



## Total des produits d'exploitation (revenus)

Le total des produits d'exploitation (revenus) a augmenté de 598,6 millions EUR, soit 24,7 %, passant ainsi de 2.425,2 millions EUR à 3.023,8 millions EUR. Cette augmentation a résulté de l'évolution des Parcels (416,7 millions EUR, grâce à la croissance des paquets et à l'intégration de DynaGroup et Radial

au sein de Logistic Solutions), ainsi que de l'intégration d'Ubiway, qui a le plus contribué à la hausse des Additional sources of revenues (231,4 millions EUR) et au total des produits d'exploitation attribuable à Corporate (11,5 millions EUR). Tous ces effets ont été partiellement compensés par le recul du Domestic Mail (61,0 millions EUR).

L'évolution par ligne de produits peut se résumer comme suit :

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
<b>Domestic mail</b>	<b>1.353,4</b>	<b>1.414,4</b>	<b>1.464,2</b>	<b>-4,3 %</b>
Transactional mail	807,9	873,3	917,6	-7,5 %
Advertising mail	252,9	247,8	250,9	2,0 %
Press	292,6	293,2	295,6	-0,2 %
<b>Parcels</b>	<b>796,1</b>	<b>379,4</b>	<b>340,7</b>	<b>109,9 %</b>
Domestic parcels	224,2	181,8	161,2	23,3 %
International parcels	222,6	189,5	170,0	17,5 %
Logistic Solutions <sup>1</sup>	349,2	8,0	9,6	-
<b>Additional sources of revenues</b>	<b>831,5</b>	<b>600,1</b>	<b>589,0</b>	<b>38,6 %</b>
International mail	160,4	162,0	175,7	-1,0 %
Value added services	101,5	103,1	96,2	-1,5 %
Banking and financial products	182,6	192,4	205,1	-5,1 %
Distribution <sup>2</sup>	98,1	-	-	-
Retail & Other	288,9	142,6	112,0	102,5 %
<b>Corporate (poste de réconciliation)</b>	<b>42,9</b>	<b>31,4</b>	<b>39,8</b>	<b>36,5 %</b>
<b>Total</b>	<b>3.023,8</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>	<b>24,7 %</b>

Les revenus du **Domestic Mail** ont régressé de 61,0 millions EUR pour se chiffrer à 1.353,4 millions EUR en 2017, avec des baisses de volume publié et sous-jacent de respectivement -5,9 % et -5,8 %, contre une baisse du volume sous-jacent de -5,0 % l'année dernière. Concernant le Transactional Mail principalement, une substitution électronique accrue a été observée vers la fin de l'année, alors que les volumes d'Advertising Mail ont augmenté de 1,5 %, à comparer à un recul de -3,0 % l'an dernier, en raison de la concentration sur les segments de croissance et les canaux indirects.

Globalement, l'amélioration du prix et du mix a eu un impact positif de 12,5 millions EUR, sous l'effet de la décision réglementaire sur la tarification du panier des petits utilisateurs et du passage à des produits moins chers, tandis que la baisse des volumes s'est élevée à 71,3 millions EUR et que l'impact d'un nombre moindre de jours ouvrables s'est chiffré à 2,3 millions EUR.

**Les Parcels** ont affiché une augmentation de 416,7 millions EUR, pour s'établir à 796,1 millions EUR :

- Excellente progression des volumes de Domestic Parcels en 2017 de l'ordre de 28,2 %, contre 17,1 % en 2016 et 12,6 % en 2015. Cette hausse a résulté de l'essor prononcé de l'e-commerce et de la croissance continue des paquets C2C (offre en ligne). Les augmentations tarifaires ont été totalement compensées par l'évolution du mix client et produit (croissance plus rapide de grands cybermarchands, proposant des volumes élevés et des prix inférieurs, en comparaison avec des clients de moindre envergure), résultant en un effet mix/prix négatif de -5,8 %. Globalement, les Domestic Parcels ont contribué à hauteur de 42,4 millions EUR à l'augmentation des revenus.
- Hausse également pour les International Parcels (33,1 millions EUR), facilitée par la contribution positive des acquisitions et l'accroissement des flux en provenance de l'Asie.
- Les Logistic Solutions ont progressé de 341,2 millions EUR, grâce essentiellement à l'intégration de DynaGroup et Radial.

(1) Logistic Solutions: précédemment nommée Special Logistics, reprend DynaGroup consolidé au 1 janvier 2017 et Radial consolidé au 16 novembre 2017.

(2) Distribution reprend les revenus de distribution d'Ubiway.





Le total des produits d'exploitation des **Additional Sources** of Revenues a augmenté de 231,4 millions EUR, pour s'établir à 831,5 millions EUR en 2017. L'intégration d'Ubiway s'est traduite par une augmentation du poste Retail & Autres (c.-à-d. vente au détail de produits de proximité et de confort), ainsi que par la catégorie Distribution nouvellement créée (distribution de presse via Ubiway, services prépayés via Alvaldis et produits d'achat impulsif via Burnonville). Si l'on ne tient pas compte de l'impact de Distribution (98,1 millions EUR) et de Retail & Autres (146,2 millions EUR), le total des produits d'exploitation a diminué de 12,9 millions EUR. Cette diminution est avant tout le résultat de la baisse des produits bancaires et financiers (9,8 millions EUR), elle-même due à des revenus moindres pour les transactions financières gérées pour le compte de l'État belge et à la commission réduite de bpost banque. International mail et les Value Added Services ont légèrement régressé, pour passer respectivement à 160,4 millions EUR et 101,5 millions EUR.

L'évolution du total des produits d'exploitation attribuable à **Corporate** (poste de réconciliation) s'est chiffrée à 11,5 millions EUR, pour atteindre 42,9 millions EUR.

## Charges d'exploitation (amortissements inclus)

Les charges d'exploitation, incluant les dépréciations, amortissements et réductions de valeur, se sont élevées à 2.530,9 millions EUR (2016: 1.928,7 millions EUR), soit une augmentation de 602,2 millions EUR par rapport à l'an dernier, de laquelle 583,4 millions EUR proviennent de l'intégration des nouvelles filiales. En excluant ces filiales, les charges d'exploitation ont augmenté de 18,8 millions EUR,

la diminution des dépréciations et amortissements (7,9 millions EUR), des charges de personnel (4,7 millions EUR) et des coûts des approvisionnements et marchandises (0,5 million EUR) étant compensée par la hausse des autres charges d'exploitation (1,3 million EUR) et des frais de services et biens divers (30,6 millions EUR).

## Approvisionnements et marchandises

Les coûts des approvisionnements et marchandises, qui comprennent le coût des matières premières, des consommables et des biens destinés à la vente, ont augmenté de 180,3 millions EUR, pour s'établir à 240,7 millions EUR (2016: 60,4 millions EUR), en raison principalement de l'intégration des nouvelles filiales.

## Services et biens divers

Le coût des services et biens divers a augmenté de 307,7 millions EUR, ou 30,6 millions EUR si l'on ne tient pas compte de l'intégration des nouvelles filiales. L'augmentation de ce poste s'explique principalement par la hausse des loyers et charges locatives (9,2 millions EUR), des fournitures d'énergie (4,8 millions EUR) et des frais de transport (27,8 millions EUR), compensée par la baisse des rémunérations et honoraires de tiers (9,5 millions EUR).

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Loyers et charges locatives	104,3	72,6	66,7	43,7 %
Entretien et réparation	86,9	77,5	78,7	12,2 %
Fournitures d'énergie	40,7	33,7	37,0	20,6 %
Autres biens	26,2	22,7	21,1	15,2 %
Frais postaux et de télécommunication	8,9	6,3	6,4	40,8 %
Frais d'assurance	11,8	12,4	12,0	-4,7 %
Frais de transport	374,2	217,2	212,6	72,3 %
Publicité et annonces	18,7	14,3	16,6	30,5 %
Consultance	19,4	15,5	12,8	24,9 %
Intérim	107,1	54,8	40,3	95,6 %
Rémunération de tiers, honoraires	132,3	118,9	118,3	11,3 %
Autres services	42,4	19,2	23,0	120,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>972,8</b>	<b>665,2</b>	<b>645,6</b>	<b>46,3 %</b>



- Les charges locatives ont augmenté de 31,7 millions EUR ou, hors nouvelles filiales, de 9,2 millions EUR, principalement en raison du nouveau centre de tri de Bruxelles (NBX) et de l'accroissement de la flotte.
- L'augmentation des frais d'entretien et de réparation (9,4 millions EUR) a essentiellement découlé de l'intégration des nouvelles filiales.
- Les coûts de fourniture d'énergie ont augmenté de 6,9 millions EUR, ou 4,8 millions EUR hors nouvelles filiales, principalement en raison de l'augmentation du prix des carburants et de l'accroissement de la flotte.
- Les frais de transport se sont élevés à 374,2 millions EUR et si l'on exclut le changement de périmètre (129,2 millions EUR), ils ont augmenté de 27,8 millions EUR. Cette hausse s'explique surtout par la croissance des activités internationales.
- La hausse des frais d'intérim s'explique par l'intégration des nouvelles filiales (voir aussi la section relative aux charges de personnel).
- Sans tenir compte de l'intégration des nouvelles filiales, les rémunérations et honoraires des tiers ont diminué de 9,5 millions EUR, en raison surtout des projets stratégiques de l'année dernière.
- Les autres services ont augmenté de 23,2 millions EUR, du fait essentiellement de l'intégration des nouvelles filiales.

### Charges de personnel

Les charges de personnel (1.206,7 millions EUR) et les frais d'intérim (107,1 millions EUR) se sont élevés en 2017 à 1.313,7 millions EUR. Les charges de personnel et frais d'intérim ont augmenté de 147,9 millions EUR (les charges de personnel connaissant une hausse de 95,6 millions EUR et les frais d'intérim une augmentation de 52,3 millions EUR) par rapport à l'année dernière, sous l'impact principalement des nouvelles filiales (152,1 millions EUR).

Les effectifs de personnel moyens publiés d'une année à l'autre ont augmenté de 2.057 ETP et intérimaires, ce qui a engendré 155,8 millions EUR de coûts supplémentaires, en raison de l'intégration des ETP et intérimaires des nouvelles filiales.

Un effet de mix positif a réduit les coûts à concurrence de 13,1 millions EUR, en raison principalement du recrutement d'agents auxiliaires.

L'indexation des salaires, associée aux impacts de la CCT et des augmentations normales des salaires et rémunérations liées au mérite, partiellement compensés par l'impact du tax shift et des avantages au personnel, ont entraîné un impact négatif sur les prix de 5,2 millions EUR.

### Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 3,9 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, soit 1,3 million EUR hors impact des nouvelles filiales. Cette légère augmentation résulte principalement d'extournes inférieures de provisions, étant donnée la reprise de provisions liées à un règlement des frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal l'année dernière, pour lequel les frais correspondants avaient été comptabilisés dans les frais de transport. Cette hausse a été partiellement compensée par la diminution des impôts locaux, immobiliers et autres.

### Dépréciations et amortissements

Les dépréciations, amortissements et pertes de valeur ont augmenté de 14,7 millions EUR, soit 16,3 %, pour atteindre 105,1 millions EUR en 2017 (2016 : 90,3 millions EUR), en raison surtout de l'intégration des nouvelles filiales et des amortissements liés aux immobilisations incorporelles comptabilisées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition pour de Buren, DynaGroup et Ubiway.

### EBIT

Si l'on ne tient pas compte des amortissements sur les immobilisations incorporelles liés à l'allocation du prix d'acquisition pour de Buren, DynaGroup et Ubiway, l'EBIT a augmenté de 5,1 millions EUR.

Malgré la baisse des revenus du Domestic Mail (61,0 millions EUR), due en partie à l'absence d'une hausse des prix du panier des petits utilisateurs, avec un impact estimé à 20,0 millions EUR, l'EBIT a progressé grâce à la performance des paquets et à la contribution des nouvelles filiales acquises.

### Résultats financiers nets

Les résultats financiers nets ont augmenté de 3,2 millions EUR, en raison de la baisse des charges financières hors trésorerie liées aux avantages au personnel IAS 19, partiellement compensée par les intérêts liés au crédit-pont souscrit pour le rachat de Radial. L'évolution d'une année à l'autre des charges financières liées aux avantages au personnel au titre de la norme IAS 19 s'explique principalement par l'augmentation des charges financières hors trésorerie l'an dernier, résultant elle-même de la baisse des taux d'actualisation à cette époque.

### Quote-part dans le résultat des entreprises associées

La quote-part dans le résultat des entreprises associées se rapporte principalement à bpost banque, et a diminué de 0,3 million EUR, passant à 9,6 millions EUR.

### Impôts sur le résultat

Les charges relatives à l'impôt sur le résultat ont augmenté, passant de 143,2 millions EUR en 2016 à 165,8 millions EUR en 2017. Le taux d'imposition effectif de bpost a augmenté de 29,3 % en 2016 à 33,9 % en 2017. En 2016, la liquidation de Deltamedia SA avait généré un impact positif, à hauteur de 22,2 millions EUR. La perte encourue par bpost SA sur la participation était fiscalement déductible à la liquidation, dans la mesure où elle représentait un capital fiscal payé de manière anticipée dans Deltamedia SA et avait été exclue des résultats normalisés en raison de son caractère non récurrent. De plus, comme les réformes de l'impôt des sociétés belge et américain ont quasiment été adoptées avant le 31 décembre 2017, bpost a réévalué sa position d'impôts différés sous IFRS tenant compte de ces nouvelles mesures. Cela a conduit à des coûts d'impôts de 7,0 millions EUR.



## 1.2 Bilan

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Actifs</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations corporelles	710,3	561,6	548,5
Immobilisations incorporelles	910,6	224,4	89,6
Participations dans des entreprises associées	329,2	373,7	375,0
Immeubles de placement	5,7	6,2	6,5
Actifs d'impôts différés	31,5	48,2	47,2
Créances commerciales et autres créances	9,4	2,8	2,3
	<b>1.996,6</b>	<b>1.216,8</b>	<b>1.069,2</b>
<b>Actifs courants</b>			
Actifs destinés à la vente	0,6	1,5	3,1
Placements	0,0	12,0	0,0
Stocks	39,1	36,7	11,1
Impôt sur le résultat à recevoir	1,6	2,6	1,7
Créances commerciales et autres créances	719,4	481,8	411,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	466,0	538,9	615,7
	<b>1.226,7</b>	<b>1.073,5</b>	<b>1.042,8</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>3.223,3</b>	<b>2.290,3</b>	<b>2.112,0</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
Réserves	310,1	274,2	230,9
Ecart de conversion	(11,5)	2,5	0,6
Bénéfices reportés	110,9	135,5	99,3
	<b>773,5</b>	<b>776,3</b>	<b>694,8</b>
Intérêts minoritaires	4,3	3,1	(0,0)
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>777,8</b>	<b>779,3</b>	<b>694,8</b>



Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Passifs non courants</b>			
Emprunts bancaires	58,4	47,7	56,2
Avantages au personnel	326,9	356,7	346,2
Dettes commerciales et autres dettes	45,2	40,3	61,7
Provisions	24,2	31,6	29,2
Impôts différés passifs	12,3	1,1	1,3
	<b>467,0</b>	<b>477,3</b>	<b>494,7</b>
<b>Passifs courants</b>			
Emprunts bancaires	699,9	10,3	9,6
Découverts bancaires	0,0	0,0	0,2
Provisions	21,2	27,1	35,0
Impôts sur le résultat à payer	39,3	31,4	39,4
Dettes commerciales et autres dettes	1.218,2	964,8	838,3
	<b>1.978,5</b>	<b>1.033,6</b>	<b>922,5</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>2.445,5</b>	<b>1.511,0</b>	<b>1.417,2</b>
<b>Total des capitaux propres et passifs</b>	<b>3.223,3</b>	<b>2.290,3</b>	<b>2.112,0</b>

## Actifs

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 148,6 millions EUR, passant de 561,6 millions EUR à 710,3 millions EUR. Cette hausse s'explique par :

- l'intégration de nouvelles filiales (141,6 millions EUR) ;
- des acquisitions (96,7 millions EUR) relatives aux infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (57,2 millions EUR), à l'infrastructure des réseaux Mail et Retail (13,9 millions EUR), aux infrastructures propres aux distributeurs automatiques de billets et à la sécurité (1,3 million EUR), aux infrastructures de transport (16,3 millions EUR), à l'équipement IT et autres infrastructures (7,9 millions EUR) ;
- des dépréciations et réductions de valeur se chiffrant à 80,2 millions EUR et enregistrant une progression par rapport à l'an dernier (2016 : 71,4 millions EUR) ;
- des transferts vers les actifs détenus pour la vente (7,3 millions EUR) et en provenance des immeubles de placement (0,3 million EUR).

### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles ont augmenté de 686,2 millions EUR, passant de 224,4 millions EUR à 910,6 millions EUR, en raison :

- de l'intégration de nouvelles filiales (92,3 millions EUR).
- de la hausse du goodwill de 606,4 millions EUR afférant aux acquisitions de Radial, DynaGroup et Bubble Post, partiellement compensée par du goodwill suite aux allocations du prix d'achat d'Ubiway et de Buren. À noter que le calcul des goodwills de Radial et Bubble Post est encore provisoire, l'allocation du prix d'achat étant toujours à l'étude.

- des investissements dans les logiciels et licences (8,0 millions EUR), des frais de développement capitalisés (16,4 millions EUR) et d'autres immobilisations incorporelles (0,2 million EUR).
- des amortissements et réductions de valeur se chiffrant à 25,1 millions EUR.

### Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont passés de 6,2 millions EUR en 2016 à 5,7 millions EUR en 2017, le nombre de bâtiments loués ayant légèrement diminué.

### Participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées ont diminué de 44,5 millions EUR, pour s'établir à 329,2 millions EUR. Cette diminution correspond à la réduction des gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations de bpost banque pour un montant de 42,1 millions EUR, reflétant une augmentation moyenne de la courbe du rendement sous-jacent de 8 points de base (bps) par rapport au 31 décembre 2016, et au dividende reçu de bpost banque pour un montant de 11,8 millions EUR. Cette diminution est partiellement compensée par la part de bpost dans le bénéfice des entreprises associées pour un montant de 9,6 millions EUR. Fin 2017, les participations dans les entreprises associées ont inclus des gains non réalisés nets d'impôts différés portant sur le portefeuille obligataire d'un montant de 125,0 millions EUR, qui représentaient 38,0 % 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 31,5 millions EUR (2016: 48,2 millions EUR) et s'expliquent principalement par la différence temporelle entre la valeur comptable et la valeur fiscale des avantages au personnel. Comme les réformes de l'impôt des sociétés belge et américain ont été quasiment adoptées avant le 31 décembre 2017, bpost a réévalué ses actifs d'impôts différés sous IFRS tenant compte de ces nouvelles mesures.

## Stocks

Les stocks ont augmenté de 2,4 millions EUR pour s'établir à 39,1 millions EUR (2016: 36,7 millions EUR), en raison principalement de l'intégration des nouvelles filiales.

## Créances commerciales et autres créances

Les créances commerciales et autres créances ont augmenté de 237,6 millions EUR, pour s'établir à 719,4 millions EUR (2016: 481,8 millions EUR), sous l'effet d'une hausse de 185,6 millions EUR des créances commerciales résultant de la consolidation de Radial et DynaGroup. De plus, les autres créances ont augmenté de 49,6 millions EUR, principalement en raison des créances ouvertes suite à l'acquisition de Radial à la fin de l'année 2017.

## Avantages au personnel

### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Avantages postérieurs à l'emploi	(50,7)	(82,1)	(77,7)
Avantages à long terme	(108,2)	(107,7)	(108,9)
Indemnités de fin de contrat de travail	(6,6)	(4,1)	(11,6)
Autres avantages à long terme	(161,5)	(162,8)	(148,1)
<b>Total</b>	<b>(326,9)</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>

Le 29 juin 2017, bpost et ses partenaires sociaux ont signé un accord concernant le transfert de certaines prestations de transport pour les retraités de bpost. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le régime prévoyant certaines prestations de transport pour les retraités de bpost sera transféré à une entité distincte, « Pensoc », gérée par les représentants des travailleurs. Un paiement unique à Pensoc a été effectué en juillet 2017 par bpost.

En conséquence, bpost n'a plus d'obligation implicite vis-à-vis de la population inactive et l'avantage n'est plus valorisé. Suite à la réduction de cet avantage, un bénéfice hors trésorerie de 15,3 millions EUR a été enregistré dans le compte de résultat consolidé de

## Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont diminué de 72,9 millions EUR, soit 13,5 %, pour s'établir à 466,0 millions EUR. Cette diminution provient principalement du flux de trésorerie disponible (-485,8 millions EUR), le paiement de 262,0 millions EUR en dividendes étant compensé par le crédit-pont souscrit en vue du rachat de Radial.

## Passifs et capitaux propres

### Capitaux propres

Les capitaux propres ont diminué de 1,5 million EUR, soit 0,2 %, pour atteindre 777,8 millions EUR au 31 décembre 2017, contre 779,3 millions EUR au 31 décembre 2016. Le profit réalisé (322,9 millions EUR) a été compensé notamment par les écarts de conversion sur devises étrangères, l'ajustement à sa juste valeur du portefeuille obligataire de bpost banque et le paiement de dividendes, à concurrence respectivement de 16,5 millions EUR, 42,1 millions EUR et 262,0 millions EUR.

### Emprunts bancaires non courants

Les emprunts bancaires non courants ont augmenté de 10,6 millions EUR pour atteindre 58,4 millions EUR, en raison principalement de l'intégration de Radial, celle-ci ayant un contrat de location financier pour un bâtiment administratif (18,3 millions EUR). Cette augmentation a été partiellement compensée par une diminution de 9,1 millions EUR correspondant à la part du prêt de la Banque Européenne d'Investissement transférée aux passifs financiers courants.

bpost conformément à la norme IAS 19 Avantages au personnel.

Les avantages au personnel ont diminué de 29,8 millions EUR, soit 8,3 %, pour s'établir à 326,9 millions EUR en 2017, contre 356,7 millions EUR en 2016. Cette baisse résulte essentiellement :

- du paiement d'avantages pour un montant de 44,3 millions EUR;
- de pertes actuarielles opérationnelles (0,4 million EUR);
- de charges additionnelles de service (21,6 millions EUR), de charges de service antérieures positives (18,6 millions EUR) et d'intérêts (4,6 millions EUR);



- de pertes financières actuarielles de 1,4 million EUR engendrées par des changements dans les taux d'actualisation;
- d'un gain actuariel de 4,3 millions EUR lié aux avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés dans les autres éléments du résultat global;
- de l'intégration d'Ubiway (9,7 millions EUR).

Après déduction de l'actif d'impôt différé se rapportant aux avantages au personnel, pour un montant de 32,4 millions EUR, le passif net s'élevait à 294,5 millions EUR (2016: 308,3 millions EUR).

### **Dettes commerciales et autres dettes non courantes**

Les dettes commerciales et autres dettes ont augmenté de 4,9 millions EUR (2016: 40,3 millions EUR), principalement en raison des engagements relatifs aux contreparties conditionnelles de Bubble Post et DynaGroup, partiellement compensés par la baisse des contreparties conditionnelles de Buren suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat.

### **Provisions à plus d'un an**

Les provisions à plus d'un an se sont chiffrées à 24,2 millions EUR (2016: 31,6 millions EUR), soit une diminution de 7,4 millions EUR par rapport à l'an dernier.

### **Passifs d'impôts différés**

Les passifs d'impôts différés ont augmenté de 11,2 millions EUR, passant de 1,1 million EUR en 2016 à 12,3 millions EUR en 2017. Cette augmentation s'explique principalement par les impôts différés passifs liés aux immobilisations incorporelles comptabilisées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition pour de Buren, DynaGroup et Ubiway en 2017. De plus, comme les réformes de l'impôt des sociétés belge et américain ont quasiment été adoptées avant le 31 décembre 2017, bpost a réévalué ses passifs d'impôts différés sous IFRS tenant compte de ces nouvelles mesures.

### **Emprunts bancaires courants**

Les emprunts bancaires courants portant intérêts ont augmenté de 689,5 millions EUR pour s'élever à 699,9 millions EUR, en raison du crédit-pont contracté en 2017 pour l'achat de Radial. bpost a emprunté une partie en USD afin d'atténuer le risque lié aux différences de change sur l'activité à l'étranger, bpost réalisant dès lors une couverture d'investissement net.

### **Provisions à moins d'un an**

Les provisions à court terme ont diminué de 6,0 millions EUR pour s'établir à 21,2 millions EUR (2016: 27,1 millions EUR).

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

Les dettes commerciales et autres dettes ont augmenté de 253,5 millions EUR, soit 26,3 %, pour s'établir à 1.218,2 millions EUR en 2017. Cette différence s'explique principalement par les augmentations des dettes commerciales de 155,0 millions EUR, des dettes sociales et salariales de 34,3 millions EUR et des autres dettes pour un montant de 62,1 millions EUR. L'augmentation des dettes commerciales ainsi que la hausse des dettes sociales et salariales sont principalement dues à l'entrée dans le périmètre des nouvelles

filiales. L'augmentation des autres dettes a été causée par les contreparties conditionnelles liées à l'acquisition de DynaGroup, une dette ouverte dans le cadre du rachat de Radial à la fin de l'année 2017, et a été partiellement compensée par le paiement des 24,5 % restants des actions de Landmark au cours de l'année 2017 et le paiement de contreparties conditionnelles à FDM et Apple Express.



## 1.3 Flux de trésorerie

En 2017, bpost a consommé 68,9 millions EUR de trésorerie nette. Cela représente une diminution de 7,3 millions EUR par rapport à la sortie nette de trésorerie de 76,2 millions EUR en 2016.

Le flux de trésorerie généré par les activités d'exploitation a donné lieu à une rentrée de liquidités de 266,1 millions EUR, soit 86,5 millions EUR de moins qu'en 2016. La génération de liquidités provenant des activités opérationnelles a subi l'impact net des indemnités de départ octroyées dans le cadre du plan Alpha (+18,7 millions EUR), du paiement des frais terminaux en 2016 (+16,8 millions EUR), principalement en phasage, et de la détérioration du fonds de roulement à concurrence de 121,1 millions EUR, principalement due aux pics de vente saisonniers des sociétés Radial, auxquels s'ajoute une diminution des dettes commerciales ouvertes.

Les activités d'investissement ont généré une sortie de trésorerie de 751,9 millions EUR en 2017, contre 158,7 millions EUR l'an dernier, résultant de la baisse du produit des cessions d'immobilisations corporelles (-3,2 millions EUR) et de dépenses en capital plus élevées (-36,3 millions EUR), partiellement compensées par les titres de placement (+24,0 millions EUR). Les sorties de trésorerie liées à l'acquisition de nouvelles filiales et activités ont augmenté de 577,7 millions EUR: Radial (-581,5 millions EUR), DynaGroup (-50,2 millions EUR), LGI (-11,0 millions EUR), Ubiway (+43,0 millions EUR), Apple Express (+12,3 millions EUR), FDM (+8,6 millions EUR), autres acquisitions (+1,0 million EUR).

Le flux de trésorerie net lié aux activités de financement s'est élevé à 416,8 millions EUR, soit une hausse de 687,0 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, compte tenu du crédit-pont contracté pour l'achat de Radial et du dividende versé aux intérêts minoritaires en 2016, partiellement contrebalancés par un dividende final plus élevé en 2017.



## 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 20,0 millions EUR ou plus. Tous les bénéfices ou les pertes sur cession d'activités sont normalisés quel que soit le montant qu'ils représentent ainsi que l'ensemble des impacts hors trésorerie de la comptabilisation de l'allocation du prix d'acquisition (PPA). 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	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Produits d'exploitation	3.023,8	2.425,2	2.433,7	24,7 %
Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>1</sup>	0,0	0,0	(26,1)	-
<b>Total des produits d'exploitation normalisé</b>	<b>3.023,8</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.407,6</b>	<b>24,7 %</b>

#### Charges d'exploitation au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/amortissements	(2.425,9)	(1.838,4)	(1.878,5)	32,0 %
Plan social - Project Alpha <sup>2</sup>	0,0	0,0	54,5	-
<b>Total des charges d'exploitation normalisé à l'exclusion des dépréciations/amortissements</b>	<b>(2.425,9)</b>	<b>(1.838,4)</b>	<b>(1.824,0)</b>	<b>32,0 %</b>

#### EBITDA au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
EBITDA	598,0	586,9	555,2	1,9 %
Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>1</sup>	0,0	0,0	(26,1)	-
Plan social - Project Alpha <sup>2</sup>	0,0	0,0	54,5	-
<b>EBITDA normalisé</b>	<b>598,0</b>	<b>586,9</b>	<b>583,6</b>	<b>1,9 %</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. Étant 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.





## EBIT au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Résultat d'exploitation (EBIT)	492,9	496,5	466,1	-0,7 %
Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>1</sup>	0,0	0,0	(26,1)	-
Plan social - Project Alpha <sup>2</sup>	0,0	0,0	54,5	-
Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) <sup>4</sup>	8,7	0,0	0,0	-
<b>Résultat d'exploitation normalisé (EBIT)</b>	<b>501,6</b>	<b>496,5</b>	<b>494,4</b>	<b>1,0 %</b>

## Résultat de la période (EAT - Earnings After Taxes) au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Résultat de l'année	322,9	346,2	309,3	-6,7 %
Vente d'un bâtiment de taille importante <sup>1</sup>	0,0	0,0	(17,2)	-
Plan social - Project Alpha <sup>2</sup>	0,0	0,0	36,1	-
Liquidation Deltamedia <sup>3</sup>	0,0	(22,2)	0,0	-
Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) <sup>4</sup>	6,3	0,0	0,0	-
<b>Résultat de la période normalisé</b>	<b>329,3</b>	<b>324,1</b>	<b>328,1</b>	<b>1,6 %</b>

## Flux de trésorerie

### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles	266,1	352,6	361,1	-24,5 %
Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement	(751,9)	(158,7)	(45,1)	-
<b>Flux de trésorerie opérationnel</b>	<b>(485,8)</b>	<b>193,9</b>	<b>315,9</b>	-
<b>Flux de trésorerie opérationnel normalisé</b>	<b>(485,8)</b>	<b>193,9</b>	<b>315,9</b>	-

Le flux de trésorerie opérationnel 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, 2016 et 2017, aucun élément non récurrent lié au flux de trésorerie n'a été identifié.

(1) En décembre 2015, bpost a vendu un immeuble de taille importante et a réalisé un produit 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 seuil 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.

(4) Conformément à la norme IFRS 3, bpost a finalisé en 2017 l'allocation du prix d'acquisition (PPA) pour de Buren, DynaGroup et Ubiway et a comptabilisé plusieurs immobilisations incorporelles (marques, savoir-faire, relations clients...). L'impact hors trésorerie constitué des charges d'amortissement sur ces actifs incorporels est normalisé. En 2016 et 2015, il n'y a eu aucun impact lié au PPA.



## 1.5 Rapprochement entre le résultat net consolidé et le résultat net non consolidé selon les GAAP belges

### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Résultat net consolidé IFRS</b>	<b>322,9</b>	<b>346,2</b>	<b>309,3</b>
Résultats des filiales et impacts de déconsolidation	(23,3)	(39,5)	(11,3)
Différences dans les dotations aux amortissements et réductions de valeur	(2,0)	(2,6)	0,2
Différences de comptabilisation des provisions	(0,1)	0,2	(6,5)
Effets de la norme IAS 19	(38,8)	2,3	(17,3)
Dotation aux amortissements immobilisations incorporelles PPA	8,7	-	-
Impôts différés	20,3	0,3	10,2
Autres	3,2	1,8	3,0
<b>Résultat net non consolidé selon les GAAP belges</b>	<b>291,0</b>	<b>308,7</b>	<b>287,7</b>

Le résultat non consolidé après impôts de bpost, 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 bpost (comme les réductions de valeur des participations) et ajouter les dividendes reçus de ces filiales.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation des impacts mentionnés ci-dessous :

### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Bénéfice des filiales consolidées par intégration globale belges (GAAP locale)	(11,8)	(9,3)	(7,0)
Bénéfice des filiales internationales (GAAP locale)	(25,1)	(18,4)	(7,5)
Part des bénéfices de la banque bpost (GAAP locale)	(13,0)	(11,5)	(10,1)
Autres impacts de déconsolidation	26,6	(0,3)	13,3
<b>TOTAL</b>	<b>(23,3)</b>	<b>(39,5)</b>	<b>(11,3)</b>

- L'évolution des autres impacts de déconsolidation en 2017 comparé à 2016 s'explique principalement par des dividendes plus élevés en 2017.

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 bpost sous la rubrique frais de personnel (41,7 millions EUR en 2017 contre 16,1 millions EUR en 2016) ou provisions (3,2 millions EUR en 2017 contre 0,2 million EUR en 2016), à l'exception de l'impact des fluctuations des taux d'actualisation relatifs aux obligations futures, comptabilisé comme résultat financier (impact négatif de 6,0 millions EUR en 2017 contre un impact négatif de 18,7 millions EUR en 2016).



- L'évolution de la norme IAS 19 en 2017 par rapport à 2016 s'explique principalement par l'augmentation des charges financières hors trésorerie liées aux avantages au personnel de l'exercice précédent, elle-même due à la baisse des taux d'actualisation et à la réduction des avantages de transport pour les retraités de bpost.
- Conformément à la norme IFRS 3, bpost a finalisé en 2017 l'allocation du prix d'achat (PPA) pour de Buren, DynaGroup et Ubiway et comptabilisé plusieurs immobilisations incorporelles (marques, savoir-faire, relations clients,...). Les amortissements de ces immobilisations incorporelles s'élèvent à 8,7 millions EUR. En 2016 et 2015, il n'y a eu aucun impact lié aux PPA.
- Les impôts différés ne nécessitent pas d'écritures comptables selon les GAAP belges, mais sont comptabilisés sous les IFRS. Les réformes de l'impôt belge et américain sur les sociétés ayant été quasiment adoptées avant le 31 décembre 2017, bpost a réévalué sa position d'impôts différés selon la norme IFRS en tenant compte de ces nouvelles mesures.



## Perspectives 2018

Les perspectives pour 2018 incluent les acquisitions de Radial, Bubble Post, Leen Menken Foodservice Logistics, IMEX Global Solutions et M.A.I.L.

Nous attendons une croissance du chiffre d'affaires qui découle des éléments suivants :

- **une croissance à deux chiffres des Domestic Parcels**, avec un effet prix/mix compris entre -3 % et -6 %;
- **une croissance continue des International Parcels** supportée par les entreprises récemment acquises;
- un chiffre d'affaires stable pour **Radial**,

en partie compensée par :

- un déclin du volume sous-jacent en Domestic Mail **jusqu'à 7 %**, en partie compensé par un effet prix/mix de +4 % en moyenne;
- une décroissance continue de chiffre d'affaires pour le Banking & Financial.

Au niveau des coûts, nous attendons une hausse en raison de :

- une augmentation des coûts de transport liés à la croissance en International Parcels & Mail;
- une consolidation des entreprises récemment acquises;
- une indexation des salaires attendue en novembre 2018;
- les **coûts de Radial** impactés par la **disparition des magasins en ligne** et des **coûts opérationnels plus importants que prévus** (avantages médicaux et inflation) pas entièrement compensés par des gains de productivité,

en partie compensée par :

- Une amélioration constante de la productivité et une optimisation du mix ETP;
- Une optimisation constante des coûts.

En conséquence notre ambition est d'atteindre un **EBITDA récurrent dans la fourchette de 560 à 600 millions EUR et un dividende pour 2018 d'au moins le même niveau qu'en 2017.**

- Un niveau d'investissement brut autour de **140,0 millions EUR**, expliqué par les investissements Vision 2020 et le développement des nouvelles filiales (Radial, Ubiway et DynaGroup).

# États financiers consolidés 2017

- 1 Compte de résultats consolidé**
- 2 État de résultat global consolidé**
- 3 Bilan consolidé**
- 4 Mouvements consolidés des capitaux propres**
- 5 Flux de trésorerie consolidé**
- 6 Commentaires sur les États Financiers consolidés**
  - 6.1 Informations générales
  - 6.2 Base de préparation
  - 6.3 Jugements comptables essentiels et estimations
  - 6.4 Résumé des principales règles d'évaluation et estimations
  - 6.5 Gestion des risques
  - 6.6 Regroupements d'entreprises
  - 6.7 Information sectorielle
  - 6.8 Chiffre d'affaires
  - 6.9 Autres produits d'exploitation
  - 6.10 Autres charges d'exploitation
  - 6.11 Services et biens divers
  - 6.12 Frais de personnel
  - 6.13 Revenus financiers et charges financières
  - 6.14 Impôts sur le résultat / Impôts différés
  - 6.15 Résultat par action
  - 6.16 Immobilisations corporelles
  - 6.17 Immeubles de placement
  - 6.18 Actifs destinés à la vente
  - 6.19 Immobilisations incorporelles
  - 6.20 Contrats de location
  - 6.21 Placements
  - 6.22 Participations dans des entreprises associées
  - 6.23 Créances commerciales
  - 6.24 Stocks
  - 6.25 Trésorerie et équivalents de trésorerie
  - 6.26 Dettes financières
  - 6.27 Avantages au personnel
  - 6.28 Dettes commerciales et autres dettes
  - 6.29 Provisions
  - 6.30 Actifs et passifs éventuels
  - 6.31 Droits et engagements hors bilan
  - 6.32 Transactions entre parties liées
  - 6.33 Sociétés du Groupe
  - 6.34 Événements survenus après la clôture de l'exercice

# 1. Compte de résultats consolidé

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Chiffre d'affaires	6.8	2.972,2	2.399,4	2.393,4	23,9 %
Autres produits d'exploitation	6.9	51,6	25,8	40,3	99,7 %
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>3.023,8</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>	<b>24,7 %</b>
Approvisionnements et marchandises		(240,7)	(60,4)	(26,6)	298,5 %
Services et biens divers	6.11	(972,8)	(665,2)	(645,6)	46,3 %
Charges de personnel	6.12	(1.206,7)	(1.111,1)	(1.185,8)	8,6 %
Autres charges d'exploitation	6.10	(5,6)	(1,7)	(20,5)	230,8 %
Dépréciations - Amortissements		(105,1)	(90,3)	(89,1)	16,3 %
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(2.530,9)</b>	<b>(1.928,7)</b>	<b>(1.967,6)</b>	<b>31,2 %</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		<b>492,9</b>	<b>496,5</b>	<b>466,1</b>	<b>-0,7 %</b>
Revenus financiers	6.13	5,8	10,7	5,3	-45,6 %
Charges financières	6.13	(19,5)	(27,6)	(10,9)	-29,4 %
Quote-part dans le résultat des entreprises associées		9,6	9,9	10,2	-3,3 %
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>488,7</b>	<b>489,5</b>	<b>470,6</b>	<b>-0,1 %</b>
Impôts sur le résultat	6.14	(165,8)	(143,2)	(161,4)	15,8 %
<b>Résultat des activités continues</b>		<b>322,9</b>	<b>346,2</b>	<b>309,3</b>	<b>-6,7 %</b>
Résultat des activités abandonnées		0,0	0,0	0,0	-
<b>Résultat de l'année</b>		<b>322,9</b>	<b>346,2</b>	<b>309,3</b>	<b>-6,7 %</b>
<i>Attribuable aux:</i>					
Porteurs des capitaux propres de la société-mère		324,9	343,8	307,0	-5,5 %
Intérêts minoritaires		(2,0)	2,5	2,2	-179,2 %

## REVENU PAR ACTION

En EUR	2017	2016	2015
<b>De base</b> , bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,62	1,72	1,54
<b>Dilué</b> , bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,62	1,72	1,54

## 2. État de résultat global consolidé

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2017	2016	2015
<b>Résultat de la période</b>		<b>322,9</b>	<b>346,2</b>	<b>309,3</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>				
<i>Éléments qui seront reclassés ultérieurement dans le compte de résultats (après impôts):</i>				
Gain / (perte) sur couverture d'investissement net		2,5	0,0	0,0
Ecart dû à la conversion des devises étrangères		(16,5)	1,9	0,0
<b>Éléments qui seront reclassés ultérieurement dans le compte de résultats, nets d'impôts</b>		<b>(14,0)</b>	<b>1,9</b>	<b>0,0</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	6.22	(42,1)	(12,0)	(46,7)
(Perte) / gain sur actifs financiers disponibles à la vente		(75,5)	(18,2)	(70,7)
Impact taxe sur le résultat		33,5	6,2	24,0
Juste valeur des résultats actuariels sur les avantages sociaux définis	6.27	3,1	(4,8)	2,9
Gains/(Pertès) actuariel(le)s sur les avantages sociaux définis		4,3	(5,8)	6,6
Impact taxe sur le résultat		(1,2)	1,0	(3,6)
<b>Éléments ne pouvant pas être reclassés ultérieurement dans le compte de résultats, nets d'impôts</b>		<b>(39,0)</b>	<b>(16,8)</b>	<b>(43,8)</b>
<b>Autres éléments du résultat pour l'exercice, déduction faite des impôts</b>		<b>(53,0)</b>	<b>(14,9)</b>	<b>(43,7)</b>
<b>Résultat total de l'exercice, déduction faite des impôts</b>		<b>270,0</b>	<b>331,4</b>	<b>265,5</b>
<i>Attribuable aux:</i>				
Porteurs des capitaux propres de la société-mère		271,9	328,9	263,3
Intérêts minoritaires		(2,0)	2,5	2,2

### 3.

## Bilan consolidé

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2017	2016	2015
<b>Actifs</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations corporelles	6.16	710,3	561,6	548,5
Immobilisations incorporelles	6.19	910,6	224,4	89,6
Participations dans des entreprises associées	6.22	329,2	373,7	375,0
Immeubles de placement	6.17	5,7	6,2	6,5
Actifs d'impôts différés	6.14	31,5	48,2	47,2
Créances commerciales et autres créances	6.23	9,4	2,8	2,3
		<b>1.996,6</b>	<b>1.216,8</b>	<b>1.069,2</b>
<b>Actifs courants</b>				
Actifs destinés à la vente	6.18	0,6	1,5	3,1
Placements	6.21	0,0	12,0	0,0
Stocks	6.24	39,1	36,7	11,1
Impôt sur le résultat à recevoir	6.14	1,6	2,6	1,7
Créances commerciales et autres créances	6.23	719,4	481,8	411,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.25	466,0	538,9	615,7
		<b>1.226,7</b>	<b>1.073,5</b>	<b>1.042,8</b>
<b>Total des actifs</b>		<b>3.223,3</b>	<b>2.290,3</b>	<b>2.112,0</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
Réserves		310,1	274,2	230,9
Écart de conversion		(11,5)	2,5	0,6
Bénéfices reportés		110,9	135,5	99,3
		<b>773,5</b>	<b>776,3</b>	<b>694,8</b>
Intérêts minoritaires		4,3	3,1	(0,0)
<b>Total des capitaux propres</b>	4	<b>777,8</b>	<b>779,3</b>	<b>694,8</b>





ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2017	2016	2015
<b>Passifs non courants</b>				
Emprunts bancaires	6.26	58,4	47,7	56,2
Avantages au personnel	6.27	326,9	356,7	346,2
Dettes commerciales et autres dettes	6.28	45,2	40,3	61,7
Provisions	6.29	24,2	31,6	29,2
Impôts différés passifs	6.14	12,3	1,1	1,3
		<b>467,0</b>	<b>477,3</b>	<b>494,7</b>
<b>Passifs courants</b>				
Emprunts bancaires	6.26	699,9	10,3	9,6
Découverts bancaires		0,0	0,0	0,2
Provisions	6.29	21,2	27,1	35,0
Impôts sur le résultat à payer	6.14	39,3	31,4	39,4
Dettes commerciales et autres dettes	6.28	1.218,2	964,8	838,3
		<b>1.978,5</b>	<b>1.033,6</b>	<b>922,5</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>2.445,5</b>	<b>1.511,0</b>	<b>1.417,2</b>
<b>Total des capitaux propres et passifs</b>		<b>3.223,3</b>	<b>2.290,3</b>	<b>2.112,0</b>



## 4.

Mouvements  
consolidés des  
capitaux propres

Attribuables aux porteurs de capitaux propres

En millions EUR	Capital souscrit	Actions propres	Autres réserves	Écart de conversion de devise	Résultat reporté	Total	Intérêts minoritaires	Total des ca- pitaux propres
<b>Au 1 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 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>
<b>Au 1 janvier 2017</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>
Résultat de l'année 2017					324,9	324,9	(2,0)	322,9
Autres éléments du résultat			96,5	(14,0)	(135,5)	(53,0)		(53,0)
<b>Résultat global de l'année</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>96,5</b>	<b>(14,0)</b>	<b>189,4</b>	<b>271,9</b>	<b>(2,0)</b>	<b>270,0</b>
Dividendes payés			(50,0)		(212,0)	(262,0)	0,0	(262,0)
Autres			(10,7)		(2,0)	(12,7)	3,2	(9,5)
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>364,0</b>	<b>(0,0)</b>	<b>310,1</b>	<b>(11,5)</b>	<b>110,9</b>	<b>773,5</b>	<b>4,3</b>	<b>777,8</b>

Les autres réserves au 31 décembre 2017 (310,1 millions EUR) comprennent les réserves du Groupe (259,3 millions EUR), desquelles 172,5 millions EUR sont

des bénéfices reportés de bpost SA distribuables et les réserves légales (50,8 millions EUR).

Au 31 décembre 2017, l'actionnariat de bpost se présente comme suit:

Nombre d'actions	Total	L'État belge <sup>1</sup>	Free float
<b>Au 1 janvier 2017</b>	<b>200.000.944</b>	<b>102.075.649</b>	<b>97.925.295</b>
Changements durant l'année	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>200.000.944</b>	<b>102.075.649</b>	<b>97.925.295</b>

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

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



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

#### Distributions effectuées et proposées:

<i>En millions EUR</i>	<b>2017</b>	2016	2015
<b>Dividendes cash déclarés et payés sur actions ordinaires</b>	<b>50,0</b>	<b>48,0</b>	<b>44,0</b>
Dividende final pour 2016: 0,25 EUR par action (2015: 0,24 EUR par action et 2014: 0,22 EUR par action)	212,0	212,0	210,0
Dividende intérimaire pour 2017: 1,06 EUR par action (2016: 1,06 EUR par action et 2015: 1,05 EUR par action)	262,0	260,0	254,0
<b>Dividendes proposés sur actions ordinaires</b>			
Dividende cash final pour 2017: 1,31 EUR par action (2016: 1,31 EUR par action et 2015: 1,29 EUR par action)	262,0	262,0	258,0

Les dividendes proposés par actions ordinaires sont soumis à approbation à l'assemblée générale annuelle et ne sont pas comptabilisés comme dette au 31 décembre.

## 5. Flux de trésorerie consolidé

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2017	2016	2015
<b>Activités opérationnelles</b>				
Résultat avant impôt	1	488,7	489,5	470,6
Amortissements et réductions de valeur		105,1	89,8	89,1
Réductions de valeur sur créances commerciales		3,3	1,6	0,1
Gain sur la vente d'immobilisations corporelles	6.9	(15,9)	(17,0)	(33,4)
Autres éléments non décaissés		(8,1)	(0,4)	0,0
Variation des avantages au personnel	6.27	(29,1)	4,7	(15,8)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	6.22	(9,6)	(9,9)	(10,2)
Dividendes perçus	6.22	11,8	0,0	5,0
Impôts payés sur le résultat		(125,2)	(130,4)	(137,1)
Impôts payés sur le résultat des années précédentes		(15,0)	(20,9)	(42,0)
<b>Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles avant changement du fonds de roulement et des provisions</b>		<b>405,9</b>	<b>407,0</b>	<b>326,4</b>
Diminution / (augmentation) des créances commerciales et autres créances		(91,1)	(6,6)	9,4
Diminution / (augmentation) des stocks	6.24	(0,3)	2,0	1,2
Augmentation / (diminution) des dettes commerciales et autres dettes		(33,3)	(36,7)	24,8
Augmentation / (diminution) des provisions		(15,2)	(13,1)	(0,7)
<b>Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles</b>		<b>266,1</b>	<b>352,6</b>	<b>361,1</b>
<b>Activités d'investissement</b>				
Produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles		24,0	27,2	49,4
Acquisition d'immobilisations corporelles	6.16	(96,7)	(72,7)	(67,0)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	6.19	(24,7)	(12,3)	(13,9)
Acquisition d'autres investissements	6.21	12,0	(12,0)	0,0
Acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	6.6	(666,6)	(89,0)	(13,6)
<b>Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement</b>		<b>(751,9)</b>	<b>(158,7)</b>	<b>(45,1)</b>



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2017	2016	2015
<b>Activités de financement</b>				
Produits d'emprunts et de dettes de location-financement		692,5	1,6	0,0
Remboursements d'emprunts et de dettes de location-financement		(13,7)	(9,7)	(9,8)
Acompte sur dividende payé aux actionnaires	4	(212,0)	(212,0)	(210,0)
Dividendes payés	4	(50,0)	(48,0)	(44,0)
Dividendes payés aux intérêts minoritaires	4	0,0	(2,0)	0,0
<b>Flux de trésorerie net généré par les activités de financement</b>		<b>416,8</b>	<b>(270,1)</b>	<b>(263,8)</b>
<b>Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>				
		<b>(68,9)</b>	<b>(76,2)</b>	<b>52,1</b>
<b>Impact net du taux de change</b>				
		<b>(3,9)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>1,4</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 1 <sup>er</sup> janvier	6.25	538,9	615,5	562,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 31 décembre	6.25	466,0	538,9	615,5
<b>Mouvements entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre</b>				
		<b>(72,9)</b>	<b>(76,6)</b>	<b>53,5</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, la logistique pour l'e-commerce, des services de livraison express, des services de proximité et convenance, 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 Base de préparation

Les rapports financiers consolidés de bpost ont été préparés en respect des Normes Internationales d'Information Financière (IFRS), comme adopté par l'Union Européenne. Tous les standards et interprétations, émises par le Conseil International des Normes Comptables (IASB) et le Comité d'Interprétation des Normes Internationales d'Information Financière (IFRIC) effectives fin 2017 et adoptées par l'Union Européenne, sont appliquées par bpost.

Les rapports financiers consolidés sont présentés en Euro (EUR). Tous les montants sont arrondis au million le plus proche sauf mention particulière. Les rapports financiers consolidés sont préparés selon le principe du coûts historique, excepté pour l'évaluation à la juste valeur du portefeuille d'obligations de bpost bank qui a été classifié au bilan de bpost bank comme actifs financiers disponibles à la vente. Les rapports financiers ont été approuvés par le Comité de Direction le 13 mars 2018.

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 2017. La note « dettes financières » a été adaptée conformément à l'amendement à la norme IAS 7.

Les nouvelles normes et amendements repris ci-dessous, entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017, n'ont pas d'impact sur la présentation, la situation ou les performances financières de bpost :

- **IAS 12 – Amendement** – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes

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

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



Normes ou interprétations	Effectif pour le reporting commençant au ou après le
<b>IFRS 9</b> - Instruments financiers	01-Jan-18
<b>IFRS 15</b> – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	01-Jan-18
<b>IFRS 16</b> – Contrats de location	01-Jan-19
<b>IFRS 2 – Amendments</b> – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	01-Jan-18
<b>IAS 40 – Amendments</b> – Transferts des immeubles de placement <sup>1</sup>	01-Jan-18
<b>IFRS 4 – Amendments</b> – Application de la norme IFRS 9 Instruments financiers avec la norme IFRS 4	01-Jan-18
<b>IFRIC 22</b> – Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée <sup>1</sup>	01-Jan-18
<b>IFRIC 23</b> – Incertitude relative aux traitements fiscaux	01-Jan-19
Processus d'améliorations annuelles – Cycle 2014-2016	01-Jan-18
<b>IFRS 17</b> - Contrats d'assurance	01-Jan-21

### IFRS 15 Revenus 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 (Revenus) sera remplacée par la norme IFRS 15 - Revenus 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 et 2017, bpost a réalisé une évaluation de la norme IFRS 15 en analysant les produits et services rendus à ses clients. 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 de réseau commercial et bancaires ainsi que des produits financiers. Le tableau ci-dessous résume les statuts d'analyse et résultats des impacts potentiels conformément à la norme IFRS 15 pour les différents groupes de produits et services.

Groupe de produits	Statut de l'analyse	Dans le périmètre de IFRS 15	Change-ment dans le principe comptable	Change-ment dans le montant du revenu	Change-ment dans le timing	impact (EUR)
<b>Domestic mail</b>						
Transactional mail	terminée	oui	non	non	non	0,0
Advertising mail	terminée	oui	non	non	non	0,0
Press	terminée	oui	non	non	non	0,0
<b>Parcels</b>						
Domestic parcels	terminée	oui	non	non	non	0,0
International parcels	terminée	oui	non	non	non	0,0
Logistic Solutions	terminée	oui	non	non	non	0,0
<b>Additional sources of revenues</b>						
International mail	terminée	oui	non	non	non	0,0
Value added services	terminée	oui	non	non	non	0,0
Banking and financial products	terminée	oui	non	non	non	0,0
Distribution	terminée	oui	non	non	non	0,0
Retail & Autres	terminée	oui	non	non	non	0,0
<b>Corporate</b>	terminée	oui	non	non	non	0,0

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



Conformément à la norme IFRS 15, 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 comptabilisation 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 comptabilisation 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).

Après une analyse approfondie de tous les produits et services rendus à ses clients, il apparaît que l'application des exigences de la norme IFRS 15 n'a pas d'impact sur les résultats de 2017 ou sur les chiffres comparables de 2016.

Suite aux récentes acquisitions de Radial, l'impact d'IFRS 15 sera achevé. Néanmoins la revue initiale n'a pas indiqué d'impact potentiel matériel.

### 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 comptabilisation, 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 2018, bpost évaluera l'effet potentiel de l'IFRS 16 sur ses états financiers consolidés et préparera les changements dans la comptabilité en conséquence.

### IFRS 9 Instruments financiers

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la norme IAS 39 Instruments financiers: comptabilisation et évaluation sera remplacée par la norme IFRS 9 Instruments financiers. La norme IFRS 9 rassemble les trois aspects du projet de la comptabilité des instruments financiers: (a) classification et évaluation, (b) réduction de valeur et (c) comptabilité de couverture.

bpost est potentiellement exposée aux changements via les instruments financiers comptabilisés au bilan. Le plus gros impact sera toutefois limité dans sa participation de 50 % dans bpost banque, dont le bilan est principalement composé d'instruments financiers.

L'impact de la norme IFRS 9 a été évalué comme suit:

- (a) Classification et évaluation: la classification et l'évaluation des actifs financiers sous la norme IFRS 9 dépendent d'un business model spécifique en place et des caractéristiques du flux de trésorerie contractuel. Les nouvelles exigences n'auront pas d'impact sur les actifs financiers de bpost. Par contre, bpost banque reclassera la majeure partie de son portefeuille obligataire de la catégorie disponible à la vente prévue par la norme IAS 39 à la catégorie coûts amortis prévue dans la norme IFRS 9, au moment de la transition. Cela résultera en une diminution de capitaux propres de bpost banque estimée à 121,0 millions EUR et par conséquent, les participations dans les entreprises associées et les réserves associées diminueront pour 50 % de ce montant (soit approximativement 60,5 millions EUR), à la date de transition vers la norme IFRS 9.
- (b) Réduction de valeur: la norme IFRS 9 requiert la comptabilisation de pertes de crédit sur tous les instruments de dette, soit sur une base de 12 mois, soit sur base de la durée de vie. L'impact sur les créances commerciales de bpost est limité. Par ailleurs, bpost banque appliquera l'approche générale, soit la partie d'IFRS 9 qui remplacera les provisions qui concernent les dégâts causés mais non encore déclarés (IBNR). Cependant, l'impact qui découle de l'estimation initiale ne sera pas significatif.
- (c) Comptabilité de couverture: bpost a très peu de transactions de comptabilité de couverture mais a décidé de continuer à appliquer la comptabilité de couverture d'IAS 39 car bpost banque continuera de l'appliquer jusqu'à ce que le projet de macro-couverture soit finalisé par l'IASB.

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, les 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.

(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





La base de données de référence 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 des statistiques de la moyenne de consommation sur une moyenne mobile de 3 ans (les années 2015 à 2017 pour décembre 2017). 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 (Projected Unit Credits - PUC) 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. À 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 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.

## Les ajustements à la juste valeur pour les regroupements d'entreprises

Conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », les actifs identifiables acquis et la contrepartie éventuelle sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Les ajustements de la juste valeur des actifs sont basés sur des évaluations externes ou des modèles d'évaluation. 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.

## Revenus reportés et revenus y afférents

bpost comptabilise les paiements anticipés des clients dans son bilan, principalement liés aux timbres et aux crédits sur les machines à affranchir, vendus mais non encore utilisées par les clients à la date du bilan. bpost utilise un modèle basé sur des données historiques de modèles de consommation pour l'évaluation de ce revenu différé. En outre, bpost traite et expédie le courrier et les colis internationaux à destination et en provenance d'autres opérateurs postaux étrangers. À la date du bilan, la meilleure estimation de la position en cours est reflétée dans l'état de la situation financière consolidée. Toutefois, comme les règlements définitifs reposent sur différentes hypothèses (parmi lesquelles les « articles par kilo »), les règlements définitifs peuvent différer de l'évaluation initiale.

## Impôts sur le résultat et impôts différés

bpost est assujettie à l'impôt sur le résultat dans un certain nombre de juridictions. Les impôts différés sont calculés au niveau de chaque entité fiscale. bpost comptabilise les actifs d'impôt différé dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible, sur lequel la différence temporelle déductible pourra être utilisée. Afin de déterminer cela, bpost utilise les estimations du bénéfice imposable par juridiction dans lesquelles bpost exerce ses activités et la période au cours de laquelle les actifs d'impôts différés sont recouvrables. Les mêmes principes s'appliquent à la comptabilisation des actifs d'impôt différé pour les pertes fiscales reportées inutilisées.

(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

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 autorisée.

### 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. Un investisseur contrôle une entité détenue lorsque l'investisseur est exposé, ou a droit à des rendements variables découlant de sa participation dans l'entité détenue et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements par son pouvoir sur l'entité détenue. 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. À 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'entière du Groupe, en ce compris les sociétés associées.

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

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

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

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

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

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

Les titres comptabilisés comme « actifs financiers disponibles à la vente » sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du 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

Une immobilisation incorporelle est reconnue 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 immobilisations incorporelles sont évaluées 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
Brevet <sup>1</sup>	12 ans
Savoir-faire <sup>1</sup>	5 ans
Réseau de vente (coût de remplacement) <sup>1</sup>	20 ans
Frais de développement informatiques	5 ans maximum
Licences pour les logiciels mineurs	3 ans maximum
Appellations commerciales / Marques <sup>1</sup>	Entre 5 ans et infini
Relations clients <sup>1</sup>	Entre 5 et 20 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 :

(1) La durée d'utilité peut varier cas par cas en fonction de l'évaluation effectuée au moment de l'allocation du prix d'achat.



<i>Immobilisations corporelles</i>	<i>Durée d'utilité probable</i>
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 vélocycleurs	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.

La technologie omni-canal et les services d'exploitation de Radial sont vendus sous forme de solutions groupées ou sur une base individuelle. Radial génère des revenus pour les deux services grâce à un modèle de partage des revenus (facturation d'un pourcentage de la marchandise) ou via un modèle basé sur les activités (par exemple, appels au centre de service client facturés à la minute ou par appel, gestion des commandes facturée à un taux par commande exécutée, etc.). Dans les structures de tarification basées sur le partage des revenus et des activités, les revenus relatifs aux prestations de service sont comptabilisés soit à l'expédition de la marchandise sous-jacente, soit quand l'activité sous-jacente est exécutée. Radial agit comme un agent pour la vente de marchandise et comptabilise les revenus des prestations de service en fonction des revenus nets conservés.

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 valorisé 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 résultant de l'amendement d'un plan ou, d'une restriction devrait être comptabilisés 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 :

Evaluation 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 démontree 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 et impôts différés

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 temporales 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. 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'activités 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 activité à l'étranger particulière est reconnue dans le compte de résultats.

## Instruments financiers dérivés

bpost utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change dérivant des activités opérationnelles. Conformément à sa politique de trésorerie, bpost ne détient pas ou n'émet pas d'instruments financiers dérivés à des fins commerciales.

Les instruments financiers dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat et évalués par conséquent à leur juste valeur à la fin de chaque période de reporting. Dépendant de l'application de la comptabilité de couverture ou non (voir ci-dessous), tout gain ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument financier dérivé est soit reconnu directement dans les autres éléments du résultat global ou dans le compte de résultats.

## Comptabilité de couverture

bpost désigne certains instruments de couverture, qui comprennent les instruments dérivés et non dérivés relatifs au risque de change et au risque de taux d'intérêt, comme couvertures d'investissements nets dans des filiales étrangères et aux couvertures de flux de trésorerie respectivement.

À la création de la relation de couverture, bpost documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que sa gestion des risques et sa stratégie de ces diverses opérations de couverture. De plus, à la création de la couverture et de façon continue, bpost indique si l'instrument de couverture est particulièrement efficace pour contrebalancer les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie de l'élément couvert lié au risque couvert.

## Couverture de flux de trésorerie

La partie efficace des variations de la juste valeur des instruments dérivés désignée et qualifiée comme couverture de flux de trésorerie est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global et cumulée dans la rubrique des réserves de couverture de flux de trésorerie. Le profit ou la perte lié à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat.

Les montants précédemment comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et accumulés dans les capitaux propres sont reclassés en résultat net lorsque l'élément couvert affecte le résultat net, à l'instar de l'élément couvert comptabilisé.

La comptabilité de couverture s'arrête lorsque la relation de couverture est révoquée par bpost, lorsque l'instrument de couverture expire ou est vendu, résilié ou exercé, ou lorsqu'elle n'est plus qualifiée de comptabilité

de couverture. Tout gain ou perte comptabilisé dans les autres éléments du résultat global et accumulé dans les capitaux propres demeure dans les fonds propres et est comptabilisé lorsque la transaction prévue est finalement comptabilisée en résultat. Lorsqu'il s'avère que la transaction prévue ne se réalisera pas, le gain ou la perte cumulé est immédiatement comptabilisé en résultat.

## Couverture d'investissements nets dans des filiales étrangères

Les couvertures d'investissements nets dans des filiales étrangères sont comptabilisées de la même manière que les couvertures de flux de trésorerie. Tout gain ou perte sur l'instrument de couverture relatif à la partie efficace de la couverture est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global et cumulé sous la rubrique « réserve de conversion ». Le profit ou la perte lié à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat.

Les gains et les pertes sur l'instrument de couverture relatifs à la partie efficace de la couverture accumulée dans la réserve de conversion sont reclassés en résultat lors de la cession de la filiale étrangère.

# 6.5 Gestion des risques

## Approche et méthodologie

bpost a développé un cadre ERM (Enterprise Risk Management) en vue d'intégrer les processus de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise au sein des principales activités de gestion, telles que la révision de la stratégie par le Comité Exécutif du Groupe ou les bilans trimestriels des opérations.

Les risques sont identifiés à différents niveaux de l'organisation (y compris, entre autres, la gestion opérationnelle et financière, les fonctions d'entreprise de 2<sup>e</sup> ligne, telles que les fonctions juridiques et réglementaires, celles liées à la santé et la sécurité, la protection et l'intégrité; et la Direction Générale du Groupe). Ceci couvrant l'ensemble de l'activité.

Les risques et incertitudes sont répartis en trois catégories:

- **Risques réglementaires/juridiques:** Il s'agit des évolutions réglementaires ou juridiques qui pourraient avoir un impact sur la mise en œuvre de la stratégie de bpost.
- **Risques commerciaux externes:** Événements externes susceptibles d'influer sur la stratégie visant à saisir les opportunités de croissance.
- **Risques opérationnels:** Risques essentiellement internes ou catastrophes imprévues pouvant exercer un impact sur les résultats de bpost. Cela inclut également les risques financiers.

Afin de permettre une communication appropriée des risques à travers toute l'entreprise (en aval et en amont), ils ont été classés par ordre de priorité sur base de critères d'évaluation formalisés, approuvés par le Conseil d'administration. bpost a défini une approche spécifique d'atténuation et de suivi des principaux risques pour chacune des catégories. L'application de cette approche est revue par les Comité Exécutif du Groupe, Comité d'Audit et Conseil d'administration.



### Risques réglementaires/ juridiques

- Maintenir une relation constructive avec les autorités et les régulateurs
- Reporting de situation annuel (juridique/réglementaire)
- Reporting immédiat des évolutions importantes pouvant avoir une incidence sur la stratégie

### Risques commerciaux externes

- Suivi des événements qui influencent l'évaluation des risques
- Networking et lobbying (si jugé nécessaire)
- Définition d'un plan B (si jugé nécessaire)
- Reporting de situation annuel à titre d'input pour le Rapport annuel (EOY)
- Reporting immédiat des évolutions importantes pouvant avoir une incidence sur la stratégie

### Risques opérationnels

- Plans d'action/projets pour mitiger les risques (fait partie des objectifs de la BU et du processus budgétaire)
- Le statut succinct et les évolutions des risques émergents font l'objet d'un reporting lors du bilan trimestriel (BT)
- Mise à jour annuelle de l'évolution du risque (risque d'entreprise)

Chacun des risques suivants est susceptible d'avoir un effet négatif important sur les activités de bpost, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Des risques supplémentaires, dont bpost n'a à ce stade pas connaissance, peuvent exister. Il se peut également que des risques considérés actuellement comme négligeables, aient un effet défavorable au final. L'atténuation des risques décrite ci-dessous vise à fournir un aperçu global des points d'action potentiels engagés en réponse aux risques et ne doit pas être interprétée comme une liste exhaustive de réactions aux risques 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 de garanties absolues contre la non-réalisation des objectifs de l'entreprise, la fraude ou la violation des règles et règlements.

## Risques réglementaires/juridiques

Des politiques, processus et procédures de contrôle interne appropriés sont mis en œuvre pour limiter l'exposition à des exigences juridiques et réglementaires complexes. En outre, bpost s'efforce d'assurer une gestion constructive des parties prenantes envers, entre autres, le gouvernement, les décideurs et les régulateurs.

bpost est active sur des marchés fortement réglementés, en ce compris par des organismes 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 De Croo, en charge du secteur postal, a annoncé son intention d'adopter une nouvelle loi postale au cours de sa législature. Cette nouvelle loi postale, approuvée par le Parlement en date du 18 janvier 2018, est entrée en vigueur en février 2018. bpost applaudit cette initiative législative étant donné que la nouvelle loi postale

fournit un cadre juridique stable, prévisible et pérenne pour le secteur postal belge.

Dans sa décision du 25 décembre 2012, la Commission européenne contraignait bpost à rembourser la prépondérance d'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 en vertu du 5e 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 perçue pour la prestation des services d'intérêt économique général (« SIEG ») avec les règles relatives aux aides d'état, pour la période de 1992 à 2015, l'on ne peut exclure que bpost soit exposée à d'autres allégations d'aides d'état et enquêtes pour cette période par rapport aux SIEG, à 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 ce service du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2020. Pour ce qui est de la période commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2021, il n'est pas certain qu'un autre appel d'offres sera lancé et que l'éventuelle concession sera à nouveau attribuée à bpost.

Le 3 décembre 2015, bpost et l'État belge ont signé un nouveau Contrat de Gestion (« 6e Contrat de Gestion ») relatif 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 6e Contrat de Gestion prévoit la prolongation de la fourniture desdits SIEG pour une période de 5 ans, s'achevant au 31 décembre 2020 et une rémunération conforme aux principes du 5e Contrat de Gestion, tel qu'approuvé par la Commission européenne le 2 mai 2013. Pour 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, conclure que ces services ne constituent pas des SIEG et, par conséquent, ne pas garantir de compensation ou pourrait ne pas confier ces services à bpost.



Le 3 juin 2016, la Commission européenne a approuvé le 6e Contrat de Gestion et les accords de concession en vertu de la réglementation des aides d'état. En octobre 2016, la Fédération flamande des diffuseurs de presse a demandé l'annulation de la décision de dédouanement de la Commission européenne devant la Cour générale pour des motifs de procédure. L'issue de cette procédure est par nature incertaine 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. On ne peut exclure que les autorités compétentes imposent un accès, à des prix non rentables, ou que les conditions d'accès qui lui seraient imposées puissent être autrement défavorables à bpost. Dans l'hypothèse où bpost ne parviendrait pas à satisfaire cette exigence, cela pourrait également donner lieu à des amendes (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 pour réclamer des dommages et intérêts.

bpost est tenue de démontrer que sa tarification des services relevant du périmètre 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. Les augmentations de tarifs pour certains envois individuels et paquets OSU sont soumises à une formule de plafonnement des prix et au contrôle préalable de l'IBPT, lequel peut refuser d'approuver ces tarifs ou augmentations tarifaires s'ils ne répondent pas aux principes susmentionnés ou à la formule de plafonnement des prix. Il convient de noter que la nouvelle loi postale, approuvée par le Parlement le 18 janvier 2018, prévoit une nouvelle formule de plafonnement des prix faisant partie d'un mécanisme de contrôle des prix stable et prévisible. Cette loi devrait entrer en vigueur dans le courant du premier trimestre de 2018.

Par ailleurs, concernant les activités pour lesquelles bpost est réputée occuper une position dominante sur le marché, sa tarification ne doit pas constituer un abus d'une telle 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 enjoindre bpost à 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. Un accord général

sur le texte étant intervenu à la fin de l'année 2017, le règlement devrait être adopté par le Conseil et le Parlement européen en 2018 et pourrait imposer une plus grande transparence des prix et une surveillance réglementaire accrue pour les opérateurs de transport transfrontaliers de paquets, tels que bpost.

bpost a été désignée par l'État belge comme prestataire de l'obligation de service universel (OSU) pour une durée de huit ans, à compter de 2011. La nouvelle loi postale, approuvée par le Parlement le 18 janvier 2018 et qui devrait entrer en vigueur au cours du premier trimestre de 2018, désigne bpost en tant que prestataire de l'OSU jusque fin 2023. L'obligation de fournir l'obligation de service universel peut représenter une charge financière pour bpost. Bien que la loi de 1991 et la nouvelle loi postale prévoient que bpost a droit à l'octroi d'une compensation par l'État belge dans l'hypothèse où l'obligation de service universel aurait créé une charge injuste, il ne peut y avoir de garantie que l'intégralité du coût de l'obligation de service universel sera couverte. Par ailleurs, si bpost devait à l'avenir être désignée comme prestataire de l'obligation du service universel, les conditions et le mécanisme de financement qui s'appliqueraient à la prestation de cette obligation de service universel demeurent 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 n'est pas certain que 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 aussi se voir imposer une augmentation de capital, en particulier à cause des nouvelles exigences de capitalisation.

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

L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés anonymes de droit privé et les dispositions et principes particuliers relevant du droit public qui s'appliquent à bpost peuvent présenter des difficultés d'interprétation et constituer une source d'incertitudes juridiques. 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.

Le personnel contractuel de bpost pourrait également remettre en question son statut d'emploi 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 n'y a pas non plus de garantie que bpost ne se retrouve pas confrontée à des difficultés sur certains dossiers liés à l'emploi pour des motifs relatifs aux aides d'état.

Des changements réglementaires peuvent influencer l'attractivité du courrier et des paquets comme moyen de communication et dès lors le chiffre d'affaires de bpost. Ces changements incluent, entre autres :

- 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;
- l'adoption d'une législation promouvant la croissance numérique, la communication électronique et les initiatives e-gouvernementales pourrait également avoir un effet négatif sur les activités de bpost. Le ministre belge De Croo, responsable - en plus du secteur postal - de la croissance numérique et des télécommunications, avait annoncé en novembre 2015 qu'il adopterait une telle législation. En 2016, la législation conférant à l'e-mail recommandé la même valeur légale qu'un courrier recommandé est entrée en vigueur, moyennant le respect de certaines conditions.

## Risques commerciaux externes

Les risques mentionnés dans le présent paragraphe ont été pris en compte dans le cadre du suivi de la stratégie à long terme en 2017. bpost a attribué une responsabilité claire pour chacun des risques. Les responsables surveillent les risques, suivent les tendances et initient des actions d'atténuation, si nécessaire. Le contrôle interne et le système de gestion des risques sont décrits plus en détail dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

### Substitution et concurrence dans les activités liées au courrier et aux 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. bpost prévoit que le volume devrait continuer de décliner. Le taux de déclin des volumes de courrier peut aussi être influencé par les initiatives e-gouvernementales ou d'autres mesures introduites par l'État belge, toute autre autorité publique ou toute entreprise privée encourageant la substitution électronique dans le 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, les concurrents et les clients. Les défis identifiés pour bpost incluent, sans s'y limiter, la vitesse rapide des innovations dites de « rupture », une pression continue sur les prix ou des nouveaux produits ou services non adoptés par les clients.

## Risques opérationnels – Risques d'exploitation

bpost est confrontée à certains défis opérationnels réclamant un niveau approprié d'attention de la part du management. Des plans d'action d'atténuation sont déployés là où c'est nécessaire. Le contrôle interne et le système de gestion des risques sont décrits plus en détail dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

## Technologies de l'information et de la communication

bpost s'appuie sur des systèmes de technologie de l'information et de la communication (ICT) pour fournir la plupart de ses services. Ces systèmes sont soumis à des risques tels que pannes de courant, perturbations du trafic Internet, bogues logiciels et 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 de connectivité et de dépendance constante à l'égard d'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 les finances et la réputation de bpost.

### Intégration des récentes acquisitions

Pour poursuivre ses ambitions de croissance, bpost a racheté plusieurs sociétés au cours des dernières années, la reprise la plus importante étant celle de Radial aux États-Unis. Bien que bpost ait renforcé ses activités d'intégration post-fusion, il n'est pas certain qu'elle parviendra à mener à bien l'intégration le cas échéant, et que les filiales réaliseront les business plans correspondants.

### Agilité et flexibilité du réseau bpost

Compte tenu de la nature relativement fixe de ses coûts de base, une baisse du volume de courrier pourrait se traduire par une baisse substantielle des bénéfices, à moins que bpost ne parvienne à réduire ses coûts. Par conséquent, bpost a introduit une série d'initiatives en termes d'amélioration de la productivité afin de réduire ses coûts. Il ne peut toutefois y avoir aucune garantie que bpost réalise tous les bénéfices escomptés résultant de telles initiatives. De plus, le Modèle de Distribution Intégrée, qui recourt à un seul réseau pour livrer à la fois le courrier et les paquets, est une pierre angulaire du modèle opérationnel actuel de bpost, visant à pouvoir maintenir le réseau actuel tout en faisant face à une diminution constante des volumes de courrier et à conserver l'avantage concurrentiel dans le secteur de la livraison des paquets. Toutefois, la rapidité de l'augmentation du nombre et du volume des paquets s'assimile à un défi, au sens où il convient d'assurer une flexibilité suffisante au sein du réseau postal pour faire face à la volatilité des paquets tout en maîtrisant les coûts.

### Attractivité de bpost en tant qu'employeur

bpost pourrait être confrontée à des difficultés pour attirer et retenir les effectifs opérationnels nécessaires pour garantir la livraison quotidienne du courrier et des paquets. En outre, comme tout employeur de grande envergure, la gestion des talents en vue d'assurer une planification efficace de la relève pour certains rôles cruciaux et de réussir à internaliser certaines 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 action de 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, la satisfaction clients et ses performances financières.

### Force majeure

La probabilité d'une interruption prolongée des activités due à des événements naturels externes extrêmes résultant de changements climatiques (par exemple un incendie, une inondation, une tempête, une augmentation des problèmes de santé des collaborateurs en raison de pollution) est devenue plus importante.

Le Groupe s'efforce de prévenir, dans la mesure du possible, les dommages aux bâtiments et les interruptions d'exploitation dus à des incendies, explosions ou autres risques par le biais de programmes de prévention et d'urgence. Les conséquences négatives de ces risques sont couvertes par des polices d'assurance.

De plus, la stratégie de Responsabilité sociétale d'entreprise propre à bpost comprend des objectifs ambitieux pour réduire nos émissions de GES (Gaz à effet de serre) et contribue dès lors à limiter le changement climatique et la survenance d'événements naturels extrêmes.

## Risques opérationnels – Risques financiers

### Risques liés au changement climatique

La taxe carbone, les systèmes d'échange de quotas d'émission et les taxes sur les carburants devraient occuper une place prépondérante dans les efforts déployés à l'échelle mondiale pour lutter contre le changement climatique. Le prix moyen du carbone pourrait être multiplié par plus de sept pour atteindre 120 USD la tonne métrique d'ici 2030. Des taxes sur le carbone et des systèmes d'échange de quotas d'émission ont déjà été mis en œuvre dans 42 pays, villes et régions.

Les effets de la hausse des prix du carbone sur les entreprises seront à la fois dynamiques et complexes :

- Les coûts des entreprises augmenteront proportionnellement aux émissions totales qu'elles génèrent et éventuellement à celles de leurs fournisseurs.
- Les prix de vente sont susceptibles d'augmenter en vue de compenser les augmentations de coûts au niveau de l'industrie.
- La demande devrait diminuer en raison de la sensibilité des clients aux prix sur chaque marché affecté, ce qui réduirait les ventes et les coûts des entreprises.

En intégrant les prévisions quant au prix du carbone et les prix internes estimés pour le carbone, bpost peut anticiper le coût de l'intensification des réglementations en matière de carbone et s'adapter aux activités d'une économie à faible émission en carbone. En effet, bpost surveille le risque lié au prix du carbone et prend des mesures pour réduire son empreinte carbone dans le cadre de sa stratégie de responsabilité sociale d'entreprise.

### Risque de change

L'exposition de bpost aux risques de change 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.

Afin de minimiser l'exposition à ce risque, les prêts consentis par bpost à ses filiales sont effectués dans la devise fonctionnelle de ces filiales.

Pour les prêts intragroupes en devise étrangère, des transactions de couverture ont été mises en place pour se protéger de ces changements de taux de change.

bpost SA, avec l'EUR comme devise fonctionnelle, a emprunté 143 millions USD, en plus d'un montant en EUR, afin de financer partiellement le rachat de Radial aux États-Unis en novembre 2017. bpost a désigné ce prêt comme instrument de couverture de l'investissement net dans Radial, l'élément de couverture, qui a l'USD comme devise fonctionnelle. Le test d'efficacité à la date de création et à la date du reporting a montré 100 % d'efficacité de couverture. Par conséquent, la portion efficace de changement dans la juste valeur de l'instrument de couverture a été comptabilisée en autres éléments du résultat et la réserve d'écart de conversion cumulée s'élève à 2,5 millions USD.

Au cours de l'année 2017, le cours de change EUR/USD est passé de 1,0545 début janvier à 1,1993 à fin décembre. 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.

### 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 valorisées comme un actif disponible à la vente. 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 % 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 par ses financements externes :

- l'emprunt contracté auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), avec un montant ouvert de 45,5 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 une marge) ;
- en novembre 2017, bpost a augmenté ses dettes en contractant un crédit-pont pour financer l'acquisition de sa nouvelle filiale Radial. La balance ouverte au 31 décembre 2017 est de 689 millions EUR sur lequel bpost paye un intérêt flottant (taux Euribor plus une marge pour la partie en EUR et taux Libor plus une marge pour la partie en USD).



La table ci-dessous illustre l'impact d'un changement de taux d'intérêt de 100bps (de 1 % à 2 % par exemple) sur les charges d'intérêt du crédit-pont. L'intérêt est calculé comme Euribor/USD Libor plus une marge. Comme la marge est déterminée dans le contrat, l'analyse de sensibilité s'applique uniquement à l'Euribor/

USD Libor, mentionné comme le « taux de base ». Comme l'Euribor est actuellement à zéro et il est stipulé dans le contrat que l'Euribor est plafonné à zéro, une diminution de 100bps sur l'Euribor a un impact significativement plus faible qu'une augmentation de 100bps. Par conséquent, l'analyse de sensibilité est asymétrique.

#### Au 31 décembre

En millions EUR	Sensibilité d'un mouvement de -100bps sur les taux d'intérêt du marché	Sensibilité d'un mouvement de +100bps sur les taux d'intérêt du marché
Impact sur les coûts	-1,1	6,5

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 2017, une augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation moyens aurait généré une diminution des charges financières de 17,9 millions EUR. Une diminution de 0,5 % des taux d'actualisation moyens aurait augmenté la charge financière de 22,1 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	2017	2016	2015
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	0,0	12,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	466,0	538,9	615,7
Créances commerciales et autres créances	719,4	481,8	411,2
<b>Créances commerciales et autres créances</b>	<b>1.185,4</b>	<b>1.032,7</b>	<b>1.026,9</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 SA 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.

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>13,4</b>	<b>12,9</b>	<b>6,9</b>
Réductions de valeur: additions via regroupements d'entreprises	3,9	0,8	0,0
Réductions de valeur: dotation	2,2	3,7	7,8
Réductions de valeur: utilisation	(1,3)	(1,1)	(1,4)
Réductions de valeur: reprise	(0,5)	(2,6)	(0,3)
Réductions de valeur: écarts de conversion	0,0	(0,3)	0,0
<b>Au 31 décembre</b>	<b>17,5</b>	<b>13,4</b>	<b>12,9</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	2017	2016	2015
Non échus	552,0	386,5	330,9
< 60 jours	66,6	45,7	38,0
60 - 120 jours	5,3	5,8	7,3
> 120 jours	5,0	5,3	6,4
<b>Total</b>	<b>628,9</b>	<b>443,3</b>	<b>382,6</b>

#### Placement des liquidités

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

#### 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. Au 31 décembre 2017, bpost bank avait investi les fonds déposés par

ses clients dans des actifs interbancaires (300,3 millions EUR), des prêts et avances aux clients (principalement des emprunts hypothécaires et des prêts à terme, 3.553 millions EUR) et des titres (principalement des bons d'État et de sociétés financières, 6.230 millions EUR). 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. bpost banque a comptabilisé une provision de 3,8 millions EUR pour couvrir ce risque.

#### Risque de liquidité

Le risque de liquidité disponible 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 décembre 2016</b>			
Dettes de location-financement	1,2	2,2	0,0
Dettes commerciales et autres dettes	964,8	40,3	0,0
Emprunts bancaires	9,1	36,4	9,1



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2017, les passifs qui présentent des échéances contractuelles sont résumés ci-dessous :

<i>En millions EUR</i>	<i>COURANT moins d'1 an</i>	<i>NON-COURANT entre 1 et 5 ans</i>	<i>NON-COURANT plus de 5 ans</i>
<b>31 décembre 2017</b>			
Dettes de location-financement	1,7	7,5	11,9
Dettes commerciales et autres dettes	1.218,2	45,2	0,0
Emprunts bancaires	698,1	36,7	0,0

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 mène une politique financière prudente et applique en interne à partir de 2017 la méthodologie « Business and Consumer Service Industry rating » publiée par Moody en octobre 2016.

Le suivi du modèle de gestion et des objectifs du profil financier vise à suivre les décisions de gestion de portefeuille et d'investissement de bpost tout en maintenant un niveau élevé de solvabilité et en garantissant la capacité de bpost à fournir un rendement adéquat aux actionnaires.

Jusqu'en 2016, bpost suivait le 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].

Le tableau suivant détaille les éléments de calcul de ce ratio. Pour comparaison, les montants de 2017 sont aussi mentionnés ci-dessous :

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	<b>2017</b>	2016	2015
<b>Capital</b>			
Capital souscrit / capital autorisé	<b>364,0</b>	364,0	364,0
Autres réserves	<b>310,1</b>	274,2	230,9
Ecart de conversion	<b>(11,5)</b>	2,5	0,6
Bénéfices reportés	<b>110,9</b>	135,5	99,3
Intérêts minoritaires	<b>4,3</b>	3,1	(0,0)
<b>Total</b>	<b>777,8</b>	<b>779,3</b>	<b>694,8</b>
<b>Dette nette / (trésorerie nette)</b>			
Prêts et emprunts bancaires générant des intérêts	<b>758,2</b>	58,0	66,0
Prêts et emprunts bancaires ne générant pas d'intérêts	<b>0,1</b>	0,1	0,1
- Placements	<b>0,0</b>	(12,0)	0,0
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	<b>(466,0)</b>	(538,9)	(615,7)
<b>Total</b>	<b>292,4</b>	<b>(492,7)</b>	<b>(549,5)</b>
<b>Ratio dette nette / capital</b>	<b>0,4</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,8)</b>



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

## 6.6 Regroupements d'entreprises

### Contrepartie conditionnelle pour FDM

En février 2017, bpost SA a payé 5,0 millions AUD (3,5 millions EUR) en exécution de l'accord de la contrepartie conditionnelle sur base des performances de décembre 2016 de Freight Distribution Management Systems Pty Ltd. et FDM Warehousing Pty Ltd. La juste valeur de la contrepartie conditionnelle a été comptabilisée en tant que passif. Le paiement n'a aucun impact sur le goodwill calculé initialement ou sur le résultat de l'année. Le montant résiduel de la contrepartie conditionnelle, payable en 2018, est estimé à 5,0 millions AUD (3,4 millions EUR) et a été comptabilisé en dette.

### Acquisition des intérêts minoritaires de Landmark

En mars 2017, bpost SA a acheté les 24,5 % des actions restantes de Landmark Global Inc. et Landmark Trade Services, LTD., de façon à posséder 100 % des parts pour un prix de 33,7 millions USD (31,7 millions EUR).

### Contrepartie conditionnelle d'Apple Express

En septembre 2017, bpost SA a payé 3,4 millions CAD (2,7 millions EUR) en exécution de l'accord de contrepartie conditionnelle sur base des performances de juillet 2017 d'Apple Express Courier Inc. et d'Apple Express Courier LTD. La juste valeur de la contrepartie conditionnelle a été comptabilisée en tant que passif. Le paiement n'a aucun impact sur le goodwill calculé initialement ou sur le résultat de l'année. Le montant résiduel de la contrepartie conditionnelle, payable en 2018, est estimé à 2,0 millions CAD (1,3 million EUR) et a été comptabilisé en dette.

### Acquisition des intérêts minoritaires de CityDepot

En 2017, bpost SA a acheté un supplément de 0,6 % de CityDepot SA, de manière à posséder un total de 99,7 % de parts pour un prix de 0,2 million EUR.

### Allocation du prix d'achat des entités d'Ubiway

Le 30 novembre 2016, bpost SA a acheté 100 % des parts d'AMP et LS Distribution Benelux, rebaptisées Ubiway, deux entreprises belges accomplissant les activités belges de Lagardère Travel retail.

Le Groupe Ubiway a été consolidé dans le secteur opérationnel MRS, à l'exception de Kariboo, consolidé dans le secteur opérationnel P&L, en recourant à la méthode dite de l'intégration globale à compter de début décembre 2016. En 2017, le prix d'achat pour 100 % des actions a été finalisé et s'est chiffré à 81,3 millions EUR. Les coûts de transaction ont été payés et sont inclus dans les charges d'exploitation de 2016.

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

Juste valeur des actifs acquis et des dettes reprises dans  
l'entité achetée

	En millions EUR
<b>Actifs non courants</b>	<b>58,6</b>
Immobilisations corporelles	21,1
Immobilisations incorporelles	37,5
<b>Actifs courants</b>	<b>127,9</b>
Stocks	24,4
Créances commerciales et autres créances	58,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	44,5
<b>Passifs non courants</b>	<b>(7,9)</b>
Emprunts bancaires	(0,3)
Provisions	(5,4)
Passifs d'impôts différés	(2,2)
<b>Passifs courants</b>	<b>(147,4)</b>
Provisions	(7,6)
Impôt sur le résultat à payer	(0,5)
Dettes commerciales et autres dettes	(139,3)
<b>Juste valeur des actifs nets acquis</b>	<b>31,2</b>
Goodwill suite à l'acquisition	50,2
<b>Contrepartie d'achat transférée</b>	<b>81,3</b>
dont:	
- Montant payé	81,3
- Contrepartie conditionnelle	0,0

#### Analyse des flux de trésorerie des acquisitions

	En millions EUR
Trésorerie nette acquise des filiales	44,5
Montant payé en 2016	(84,5)
Montant remboursé en 2017, suite à l'ajustement final du prix d'acquisition	3,1
<b>Sortie nette de trésorerie</b>	<b>(36,8)</b>

La juste valeur des créances commerciales s'élève à 58,9 millions EUR et l'ensemble des montants contractuels devraient être récupérés.

L'ajustement à la juste valeur s'élève à 33,8 millions EUR (net de l'impact des impôts différés) et consistait principalement à l'acquisition des marques pour un total de 13,7 millions EUR et des relations clients pour un total de 19,1 millions EUR. Les actifs sont évalués à leur juste valeur avec l'aide d'experts externes indépendants. Le goodwill initial a été diminué de 31,1 millions EUR suivant les impacts de juste valeur et l'ajustement du prix final d'achat. Les charges d'amortissement à la juste valeur des immobilisations corporelles et incorporelles additionnelles à la date d'acquisition du 31 décembre 2016 n'étaient pas matérielles.





En 2017, Ubiway a contribué à 281,7 millions EUR de revenus et -5,9 millions EUR de résultat avant impôt des activités poursuivies du Groupe. Le résultat a été impacté par la provision de restructuration comptabilisée chez Ubiway.

Le goodwill de 50,2 millions EUR qui en a résulté provient des synergies attendues du regroupement des activités de bpost et de ses filiales. Aucun goodwill ne devrait être déductible fiscalement.

## Allocation du prix d'acquisition des entités de DynaGroup

Le 12 décembre 2016, bpost SA a acheté 100 % des parts de DynaGroup. DynaGroup offre une large gamme de services logistiques et de logiciels dans le Benelux. bpost ayant obtenu le contrôle de DynaGroup en janvier 2017, DynaGroup a été consolidée dans le secteur opérationnel P&L en recourant à la méthode dite de l'intégration globale à compter de janvier 2017.

Conformément au contrat de rachat, en 2017, bpost a payé 51,0 millions EUR pour 100 % des actions. De plus, le contrat prévoit un accord de contrepartie conditionnelle et une rémunération supplémentaire, basée sur l'EBITDA atteint en 2017 et 2018. Selon les dernières prévisions, la juste valeur de la contrepartie conditionnelle (à valeur actualisée) a été comptabilisée pour un montant de 58,9 millions EUR. Il n'y a pas d'impact matériel pour bpost quant aux variations de la contrepartie conditionnelle. Les coûts de transaction ont été payés et sont inclus dans les charges d'exploitation.

Le goodwill calculé est présenté comme suit :

### Juste valeur des actifs acquis et des dettes reprises dans l'entité achetée

	<i>En millions EUR</i>
<b>Actifs non courants</b>	<b>39,5</b>
Immobilisations corporelles	7,0
Immobilisations incorporelles	32,2
Créances commerciales et autres créances	0,2
<b>Actifs courants</b>	<b>25,8</b>
Stocks	4,5
Créances commerciales et autres créances	20,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,8
<b>Passifs non courants</b>	<b>(8,0)</b>
Passifs d'impôts différés	(8,0)
<b>Passifs courants</b>	<b>(20,9)</b>
Provisions	(0,1)
Impôt sur le résultat à payer	(1,1)
Dettes commerciales et autres dettes	(19,7)
<b>Juste valeur des actifs nets acquis</b>	<b>36,3</b>
Goodwill suite à l'acquisition	73,6
<b>Contrepartie d'achat transférée</b>	<b>109,9</b>
dont :	
- Montant payé	51,0
- Contrepartie conditionnelle	58,9

### Analyse des flux de trésorerie des acquisitions

	<i>En millions EUR</i>
Trésorerie nette acquise des filiales	0,9
Montant payé en 2017	(51,0)
<b>Sortie nette de trésorerie</b>	<b>(50,2)</b>

La juste valeur des créances commerciales s'élève à 20,5 millions EUR et l'ensemble des montants contractuels devraient être récupérés.

L'ajustement à la juste valeur s'élève à 32,2 millions EUR (net des impôts différés) et a conduit à la comptabilisation d'immobilisations incorporelles pour un total de 32,2 millions EUR. Cela consistait principalement en des marques commerciales pour un total de 6,3 millions EUR, des relations clients pour un total de 19,0 millions EUR et de logiciel pour un total de 5,8 millions EUR. Les actifs sont évalués à leur juste valeur avec l'aide d'experts externes indépendants.

Le 20 décembre 2017, une modification du contrat d'achat d'actions a été opérée pour le paiement d'une contrepartie conditionnelle plus rapide de sorte que bpost a enregistré une reprise de la dette ouverte pour un montant de 7,9 millions EUR, via les autres produits d'exploitation.

En 2017, DynaGroup a contribué à 132,2 millions EUR de revenus et 4,2 millions EUR de résultat avant impôt des activités poursuivies du Groupe.

Le goodwill de 73,6 millions EUR qui en a résulté provient des synergies attendues du regroupement des activités de bpost et de ses filiales. Aucun goodwill ne devrait être déductible fiscalement.

## Allocation du prix d'acquisition des entités de de Buren

En septembre 2016, bpost SA a acquis 51 % des parts de de Buren Internationaal B.V. de Buren est spécialisé dans l'assemblage et l'exploitation 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 dans le secteur opérationnel P&L en recourant à la méthode dite de l'intégration globale à compter d'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 2017). Un mécanisme d'earn-out est prévu, par lequel les vendeurs obtiendront un paiement additionnel sur base de leur performance EBITDA normalisée en 2020 ou 2021 ; une estimation du montant de la contrepartie conditionnelle sur base de la stratégie commerciale de l'entreprise a été enregistré en tant que passif (à valeur actualisée) pour un montant de 11,2 millions EUR (incluant les 2,0 millions EUR). 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. Pour bpost, il n'y a pas de sensibilité matérielle aux variations de cette contrepartie conditionnelle. Les coûts de transaction ont été payés et sont inclus dans les charges d'exploitation.

Le goodwill calculé est présenté comme suit :

Juste valeur des actifs acquis et des dettes reprises dans l'entité achetée

	<i>En millions EUR</i>
<b>Actifs non courants</b>	<b>11,2</b>
Immobilisations corporelles	0,4
Immobilisations incorporelles	10,9
<b>Actifs courants</b>	<b>2,4</b>
Stocks	0,5
Créances commerciales et autres créances	1,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,0
<b>Dettes non courantes</b>	<b>(2,6)</b>
Dettes fournisseurs et autres dettes	(0,2)
Passifs d'impôts différés	(2,4)
<b>Dettes courantes</b>	<b>(4,1)</b>
Dettes financières courantes	(1,9)
Impôt sur le résultat à payer	(0,1)
Dettes commerciales et autres dettes	(2,1)
<b>Juste valeur des actifs nets acquis</b>	<b>7,0</b>
Goodwill suite à l'acquisition	4,2
<b>Contrepartie d'achat transférée</b>	<b>11,2</b>
dont :	
- Montant payé	-
- Contrepartie conditionnelle	11,2

Analyse des flux de trésorerie des acquisitions

	<i>En millions EUR</i>
Trésorerie nette acquise des filiales	0,0
Montant payé	-
<b>Sortie nette de trésorerie</b>	<b>0,0</b>

La juste valeur des créances commerciales s'élève à 1,9 million EUR et l'ensemble des montants contractuels devraient être récupérés.

L'ajustement à la juste valeur s'élève à 9,5 millions EUR (net des impôts différés) et a conduit à la comptabilisation d'immobilisations incorporelles pour un total de 10,1 millions EUR relatif au savoir-faire. Les actifs sont évalués à leur juste valeur avec l'aide d'experts externes indépendants. La valeur initiale du goodwill a été diminuée de 18,3 millions EUR suites aux impact de la juste valeur et de l'allocation du prix d'acquisition. Les charges d'amortissement à la juste valeur des immobilisations incorporelles et corporelles à la date d'acquisition du 31 décembre 2016 n'étaient pas matérielles.

En 2017, de Buren a contribué à 0,4 million EUR de revenus et -4,7 millions EUR de résultat avant impôt des activités poursuivies du Groupe.

Le goodwill de 4,2 millions EUR qui en a résulté provient des synergies attendues du regroupement des activités de bpost et de ses filiales. Aucun goodwill ne devrait être déductible pour l'impôt sur le revenu.

## Acquisitions sur la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2017

Le 7 août 2017, bpost SA a conclu un accord pour l'acquisition de Bubble Post SA. Outre cette expérience en livraison urbaine durable, **Bubble Post** dispose d'une large connaissance en transport réfrigéré et surgelé, notamment pour des grossistes dans le domaine de l'hôtellerie et de la livraison de repas préparés et de boîtes d'aliments.

bpost a acquis 100 % des actions de Bubble Post pour un montant de 1 EUR. L'accord comprend en outre un accord de contrepartie conditionnelle et prévoit une rémunération supplémentaire, basée sur l'EBIT atteint en 2020. Selon les dernières prévisions, la juste valeur de la contrepartie conditionnelle a été comptabilisée pour un montant de 7,35 millions EUR comme dette. bpost s'est en outre engagée à mettre 4,0 millions EUR de fonds à disposition. La société a été consolidée dans le secteur opérationnel P&L en recourant à la méthode dite de l'intégration globale à compter d'août 2017. Les coûts de transaction ont été payés et sont inclus dans les charges d'exploitation.

Juste valeur des actifs acquis et des dettes reprises dans l'entité achetée

	<i>En millions EUR</i>
<b>Actifs non courants</b>	<b>0,7</b>
Immobilisations corporelles	0,1
Immobilisations incorporelles	0,5
Trade and other receivables	0,0
<b>Actifs courants</b>	<b>1,2</b>
Stocks	0,0
Créances commerciales et autres créances	1,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,1
<b>Dettes non courantes</b>	<b>(1,7)</b>
Dettes financières	(1,7)
Trade and other payables	0,0
<b>Dettes courantes</b>	<b>(4,4)</b>
Impôt sur le résultat à payer	(0,0)
Dettes commerciales et autres dettes	(4,4)
<b>Juste valeur des actifs nets acquis</b>	<b>(4,2)</b>
Goodwill suite à l'acquisition	11,6
<b>Contrepartie d'achat transférée</b>	<b>7,4</b>
dont :	
- Montant payé	-
- Contrepartie conditionnelle	7,4



#### Analyse des flux de trésorerie des acquisitions

	En millions EUR
Trésorerie nette acquise des filiales	0,1
Montant payé	-
<b>Sortie nette de trésorerie</b>	<b>0,1</b>

Il n'est pas encore possible d'estimer la juste valeur des actifs et passifs à la date d'achat. Par conséquent, la fixation de la valeur comptable de l'entité acquise et la répartition du coût d'acquisition sont toujours à l'étude et ne seront pleinement publiées qu'en 2018.

À partir de la date d'acquisition, Bubble Post a contribué à 1,8 million EUR du revenu et -1,9 million EUR au résultat avant impôt des activités poursuivies du Groupe. Comme Bubble Post est une entreprise startup et étant donnée la volatilité des montants, aucun chiffre n'a été publié depuis le début de l'année.

Le 16 novembre 2017, bpost SA, par l'intermédiaire de sa filiale bpost North America Holdings, Inc. lui appartenant intégralement, a acquis 100 % des actions émises et ouvertes de Radial Holdings, L.P. and Radial III GP, LLC ("Radial") après avoir obtenu toutes les autorisations nécessaires des autorités de concurrence compétentes. L'acquisition de Radial, un fournisseur de tout premier plan en matière de logistique intégrée dédiée à l'e-commerce, cadre parfaitement avec la stratégie de croissance de bpost. Cette transaction permet à bpost de renforcer sa présence actuelle aux États-Unis et d'étendre son offre de produits au sein d'activités à valeur ajoutée couvrant l'intégralité de la chaîne de valeur de la logistique e-commerce et des technologies omnicanales. Radial a été consolidée dans le secteur opérationnel P&L en recourant à la méthode dite de l'intégration globale à compter du 16 novembre 2017. Vu que les négociations concernant le prix d'achat final sont en cours, la juste valeur des actifs et passifs à la date d'achat ne peut pas encore être estimée. Par conséquent, la fixation de la valeur comptable de l'entité acquise et l'allocation finale du coût d'acquisition sont toujours à l'étude et ne seront pleinement publiées qu'en 2018. Le prix d'achat initial de 100 % des parts s'élevait à 689,0 millions EUR (804,6 millions USD), dont 107,5 millions de liquidités. Les coûts de transaction de 2,8 millions EUR ont été payés et sont inclus dans les charges d'exploitation.

#### Juste valeur des actifs acquis et des dettes reprises dans l'entité achetée

	En millions EUR
<b>Actifs non courants</b>	<b>151,1</b>
Immobilisations corporelles	128,7
Immobilisations incorporelles	16,3
Trade and other receivables	6,1
<b>Actifs courants</b>	<b>224,5</b>
Stocks	0,2
Créances commerciales et autres créances	116,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	107,5
<b>Passifs non courants</b>	<b>(19,0)</b>
Dettes financières	(18,8)
Passifs d'impôts différés	(0,2)
<b>Passifs courants</b>	<b>(238,3)</b>
Impôt sur le résultat à payer	(3,0)
Dettes commerciales et autres dettes	(235,3)
<b>Juste valeur des actifs nets acquis</b>	<b>118,3</b>
Goodwill suite à l'acquisition	570,7
<b>Contrepartie d'achat transférée</b>	<b>689,0</b>
dont :	
- Montant payé	689,0
- Contrepartie conditionnelle	

#### Analyse des flux de trésorerie des acquisitions

	En millions EUR
Trésorerie nette acquise des filiales	107,5
Montant payé	(689,0)
<b>Sortie nette de trésorerie</b>	<b>(581,5)</b>

Il n'est pas encore possible d'estimer la juste valeur des actifs et passifs à la date d'achat. Par conséquent, la fixation de la valeur comptable de l'entité acquise et l'allocation du coût d'acquisition sont toujours à l'étude et ne seront pleinement publiées qu'en 2018.

À partir de la date d'acquisition, Radial a contribué à 203,1 millions EUR du revenu et 13,2 millions EUR au résultat avant impôt des activités poursuivies du Groupe. Étant donnée la saisonnalité du business de Radial et les différences de périmètres (certains secteurs d'activités ne sont pas pris en compte), aucun chiffre n'a été publié depuis le début de l'année.

### Acquisitions effectuées après la période de publication mais avant approbations des rapports financiers pour publication

Au 11 janvier 2018, bpost a acquis la société néerlandaise Leen Menken Foodservice Logistics BV. Leen Menken Foodservice Logistics BV est un opérateur



logistique pour le transport de produits réfrigérés et surgelés de l'e-commerce. bpost a payé un montant de 0,85 million EUR pour 100 % des actions et a effectué également une augmentation de capital de 2,35 millions EUR. En plus, l'accord inclut une contrepartie conditionnelle et prévoit une contrepartie additionnelle qui s'élèvera à 1,5 million EUR. Aucun autre chiffre n'est disponible comme l'achat a seulement eu lieu en 2018.

De plus, Landmark Global a acquis 100 % des actions d'IMEX Global Solutions, Inc. et de M.A.I.L., Inc. Ces 2 sociétés sont actives dans le business mail et seront intégrées dans la division MSI de Landmark Global. IMEX Global Solutions, Inc. est la 3<sup>ème</sup> société logistique au USA et est active dans les éditions trans-frontalières et la livraison de lettres, le chiffre d'affaire attendu de 2017 s'élève à 68,0 millions USD et bpost a payé un montant de 8,0 millions USD. M.A.I.L., Inc. est active sur le marché de la distribution du business mail/catalogue pour les re/e-tailers et les services de courrier ainsi que la distribution de paquets, le chiffre d'affaire attendu de 2017 s'élève à 10,0 millions USD et bpost a payé un montant de 4,0 millions USD. Il n'est pas encore possible d'estimer la juste valeur des actifs et passifs à la date d'achat. Par conséquent, la fixation de la valeur comptable de l'entité acquise et l'allocation du prix d'acquisition sont toujours à l'étude et ne seront pleinement publiées qu'en 2018.

Finalement, bpost a acquis l'ensemble des actions de Parcify au 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour obtenir 100 % des actions pour un montant de 0,3 million EUR.

## 6.7 Information sectorielle

Les activités de bpost sont réparties en entités opérationnelles, des entités de service et des corporate units. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, les activités de bpost sont exercées à travers deux entités opérationnelles: Mail & Retail Solutions et Parcels & Logistics.

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 opérationnelle Parcels & Logistics (P&L) 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 maintenance, 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, de la distribution et des produits financiers et bancaires est inclus dans l'entité opérationnelle MRS. Le chiffre d'affaires issu du courrier international, des services de distribution et livraison express et des colis est inclus dans l'activité Parcels & Logistics. Le reste du chiffre d'affaires et les services à valeur ajoutée sont répartis entre les entités MRS et Parcels & Logistics.

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 (MRS et P&L) 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. L'outil de mesure des chiffres principaux du revenu et des coûts utilisé par le Conseil d'administration est l'EBIT.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, les paquets prépayés ont été transférés de MRS à P&L, ce qui implique que tous les paquets sont depuis comptabilisés sous P&L. Compte tenu de ces changements, les chiffres de 2016 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 2017 avec les chiffres comparables de 2016.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des revenus par secteur opérationnel pour les exercices clôturés aux 31 décembre 2017, 2016 et 2015 :

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016 comparable	2015
MRS	2.008,3	1.839,3	1.870,3
P&L	972,7	554,6	523,6
<b>Total produits d'exploitation pour les secteurs opérationnels</b>	<b>2.981,0</b>	<b>2.393,8</b>	<b>2.393,9</b>
Corporate (catégorie de réconciliation)	42,9	31,4	39,8
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>3.023,8</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>

Les revenus attribuables au secteur opérationnel MRS ont augmenté de 169,0 millions EUR en 2017, principalement grâce aux revenus générés par l'acquisition d'Ubiway et la nette amélioration du prix et du mix du Domestic Mail, partiellement compensés par un déclin sous-jacent des volumes du Domestic Mail (-5,8 %) et une diminution des Banking et financial products.

Les revenus du secteur opérationnel P&L en 2017 ont augmenté de 418,1 millions EUR pour atteindre 972,7 millions EUR. L'augmentation est principalement due à la croissance solide des Domestic Parcels, leurs volumes ayant montré une évolution de +28,2 %

grâce à l'e-commerce et la croissance continue des paquets C2C, celle des International Parcels (croissance des revenus originaires d'Asie) et les intégrations de DynaGroup et Radial.

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.

#### Pour la fin d'année 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
<b>Domestic mail</b>	<b>1.353,4</b>	<b>1.414,4</b>	<b>1.464,2</b>	<b>-4,3 %</b>
Transactional mail	807,9	873,3	917,6	-7,5 %
Advertising mail	252,9	247,8	250,9	2,0 %
Press	292,6	293,2	295,6	-0,2 %
<b>Parcels</b>	<b>796,1</b>	<b>379,4</b>	<b>340,7</b>	<b>109,9 %</b>
Domestic parcels	224,2	181,8	161,2	23,3 %
International parcels	222,6	189,5	170,0	17,5 %
Logistic Solutions (1)	349,2	8,0	9,6	-
<b>Additional sources of revenues</b>	<b>831,5</b>	<b>600,1</b>	<b>589,0</b>	<b>38,6 %</b>
International mail	160,4	162,0	175,7	-1,0 %
Value added services	101,5	103,1	96,2	-1,5 %
Banking and financial products	182,6	192,4	205,1	-5,1 %
Distribution (2)	98,1	-	-	-
Retail & Autres	288,9	142,6	112,0	102,5 %
<b>Corporate (poste de réconciliation)</b>	<b>42,9</b>	<b>31,4</b>	<b>39,8</b>	<b>36,5 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.023,8</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>	<b>24,7 %</b>

(1) Logistic Solutions: précédemment nommée Special Logistics, reprend DynaGroup consolidé au 1 janvier 2017 et Radial consolidé au 16 novembre 2017.

(2) Distribution reprend les revenus de distribution d'Ubiway.

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	2017	2016 comparable	2015
Belgique	2.227,0	2.073,1	2.102,8
Reste du monde	796,8	352,1	330,9
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>3.023,8</b>	<b>2.425,2</b>	<b>2.433,7</b>

La table ci-dessous reprend les actifs non-courants attribués pour la Belgique pour le reste du monde.

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Belgique	1.216,3	1.182,5	1.054,9
Reste du monde	780,2	34,3	14,3
<b>Actifs non courants</b>	<b>1.996,6</b>	<b>1.216,8</b>	<b>1.069,2</b>

Le tableau suivant présente l'EBIT des secteurs opérationnels de bpost pour les exercices clôturés les 31 décembre 2017, 2016 et 2015 :

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016 comparable	2015
MRS	435,4	460,0	436,7
P&L	67,4	77,8	68,9
<b>Total EBIT des secteurs opérationnels</b>	<b>502,8</b>	<b>537,8</b>	<b>505,5</b>
Corporate (catégorie de réconciliation)	(9,9)	(41,3)	(39,5)
<b>Total EBIT</b>	<b>492,9</b>	<b>496,5</b>	<b>466,1</b>

L'EBIT du secteur opérationnel MRS a diminué de 24,6 millions EUR en 2017, les plus faibles revenus du Domestic Mail n'ayant pu être compensés par des réductions de coûts. Par ailleurs, les amortissements des immobilisations incorporelles comptabilisées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition ont eu un impact sur les chiffres de 2017.

L'EBIT attribuable au secteur opérationnel P&L a diminué de 10,4 millions EUR comparé à 2016, passant ainsi de 77,8 millions EUR à 67,4 millions EUR. L'augmentation des revenus n'a pas pu compenser l'impact du règlement positif des frais terminaux

après d'un autre opérateur postal l'année dernière, les coûts non récurrents liés à la stratégie de croissance pour le développement des activités de logistique d'e-commerce, les amortissements des immobilisations incorporelles comptabilisées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition et davantage des coûts.

L'EBIT attribuable à la catégorie de réconciliation Corporate a augmenté de 31,4 millions en 2017, principalement suite à des coûts en 2016 pour des projets stratégiques et l'évolution favorable des avantages au personnel en 2017.



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

Le tableau suivant présente l'EAT des secteurs opérationnels de bpost pour les exercices clôturés les 31 décembre 2017, 2016 et 2015 :

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	<b>2017</b>	<i>2016 comparable</i>	<i>2015</i>
MRS	435,4	460,0	436,7
P&L	67,4	77,8	68,9
<b>Total EAT des secteurs opérationnels</b>	<b>502,8</b>	<b>537,8</b>	<b>505,5</b>
Corporate (catégorie de réconciliation)	(179,8)	(191,6)	(196,3)
<b>Total EAT</b>	<b>322,9</b>	<b>346,2</b>	<b>309,3</b>

Le tableau ci-dessous donne des informations détaillées sur la catégorie de réconciliation « Corporate » pour les exercices clôturés les 31 décembre 2017, 2016 et 2015 :

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	<b>2017</b>	<i>2016 comparable</i>	<i>2015</i>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>42,9</b>	<b>31,4</b>	<b>39,8</b>
Départements centraux (Finance (hors GSO), Legal, Internal Audit, CEO, ...)	(64,3)	(66,7)	(72,2)
Autres éléments de réconciliation	11,6	(6,0)	(7,1)
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(52,7)</b>	<b>(72,6)</b>	<b>(79,3)</b>
<b>EBIT corporate (catégorie de réconciliation)</b>	<b>(9,9)</b>	<b>(41,3)</b>	<b>(39,5)</b>
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	9,6	9,9	10,2
Résultats financiers	(13,7)	(17,0)	(5,6)
Impôts sur le résultat	(165,8)	(143,2)	(161,4)
<b>EAT corporate (catégorie de réconciliation)</b>	<b>(179,8)</b>	<b>(191,6)</b>	<b>(196,3)</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.



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

## 6.8 Chiffre d'affaires

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Chiffre d'affaires excluant les rémunérations SIEG	2.702,2	2.134,5	2.105,6
Rémunération SIEG	270,0	264,9	287,8
<b>Total</b>	<b>2.972,2</b>	<b>2.399,4</b>	<b>2.393,4</b>

## 6.9 Autres produits d'exploitation

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Produit de cessions d'immobilisations corporelles	15,9	17,5	33,4
Avantage de toute nature	0,4	0,0	0,2
Revenus locatifs découlant des immeubles de placement	1,1	0,6	0,8
Autres revenus locatifs	0,0	0,2	0,5
Revenus de tiers	12,0	2,1	1,8
Gain sur la contrepartie conditionnelle DynaGroup	7,9	0,0	0,0
Autres revenus de vente	4,7	0,0	0,0
Autres	9,6	5,2	3,7
<b>Total</b>	<b>51,6</b>	<b>25,8</b>	<b>40,3</b>

Les produits de cession d'immobilisations corporelles relèvent essentiellement de la vente d'immeubles et ont diminué de 1,5 million EUR.

L'augmentation de la récupération de coûts de tiers de 9,9 millions EUR provient des du remboursement par des tiers de services non ordinaires rendus par Ubiway et d'autres filiales et les recettes réalisées dans les restaurants d'entreprise.

Le 20 décembre 2017, une modification du contrat d'achat d'actions de DynaGroup a été opérée pour le paiement d'une contrepartie conditionnelle accéléré sur base duquel bpost a remboursé l'encours du passif pour un montant de 7,9 millions EUR (voir aussi note 6.6 regroupement d'entreprises).

Les autres revenus de vente consistent principalement à des revenus de produit non-spécifique du réseau de vente.

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





ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

## 6.10 Autres charges d'exploitation

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Provisions	(3,9)	(15,0)	1,4
Taxes locales, précompte immobilier et autres impôts	5,1	12,4	13,6
Réduction de valeur sur créances commerciales	3,3	1,6	0,1
Amendes	0,1	0,0	0,1
Autres	1,0	2,7	5,2
<b>Total</b>	<b>5,6</b>	<b>1,7</b>	<b>20,5</b>

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 3,9 millions EUR par rapport à l'année précédente, principalement suite à une extourne moins élevée de provisions. Ceci résulte de l'extourne liée au règlement des frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal pour lesquelles les coûts correspondants ont été enregistrés dans les frais de transport l'année dernière. Cette augmentation a été partiellement compensée par une diminution des taxes locales, précomptes immobiliers et autres taxes.

## 6.11 Services et biens divers

Le coût des services et biens divers a augmenté de 307,7 millions EUR, ou 30,6 millions EUR si l'on ne tient pas compte de l'intégration des nouvelles filiales. L'augmentation de ce poste s'explique principalement par la hausse des frais de location (9,2 millions EUR),

des fournitures d'énergie (4,8 millions EUR) et des frais de transport (27,8 millions EUR), compensée par la baisse des rémunérations et honoraires de tiers (9,5 millions EUR).

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Loyers et charges locatives	104,3	72,6	66,7	43,7 %
Entretien et réparation	86,9	77,5	78,7	12,2 %
Fournitures d'énergie	40,7	33,7	37,0	20,6 %
Autres biens	26,2	22,7	21,1	15,2 %
Frais postaux et de télécommunication	8,9	6,3	6,4	40,8 %
Frais d'assurance	11,8	12,4	12,0	-4,7 %
Frais de transport	374,2	217,2	212,6	72,3 %
Publicité et annonces	18,7	14,3	16,6	30,5 %
Consultance	19,4	15,5	12,8	24,9 %
Intérim	107,1	54,8	40,3	95,6 %
Rémunération de tiers, honoraires	132,3	118,9	118,3	11,3 %
Autres services	42,4	19,2	23,0	120,6 %
<b>Total</b>	<b>972,8</b>	<b>665,2</b>	<b>645,6</b>	<b>46,3 %</b>

- Les charges locatives ont augmenté de 31,7 millions EUR ou, hors nouvelles filiales, de 9,2 millions EUR, principalement en raison du nouveau centre de tri de Bruxelles (NBX) et de l'accroissement de la flotte.
- L'augmentation des frais d'entretien et de réparation (9,4 millions EUR) a essentiellement découlé de l'intégration des nouvelles filiales.
- Les coûts de fourniture d'énergie ont augmenté de 6,9 millions EUR, ou 4,8 millions EUR hors nouvelles filiales, principalement en raison de l'augmentation du prix des carburants et de l'accroissement de la flotte.
- Les frais de transport se sont élevés à 374,2 millions EUR et si l'on exclut le changement de périmètre (129,2 millions EUR), ils ont augmenté de 27,8 millions EUR. Cette hausse s'explique surtout par la croissance des activités internationales.
- La hausse des frais d'intérim s'explique par l'intégration des nouvelles filiales (voir aussi la section relative aux charges de personnel).
- Sans tenir compte de l'intégration des nouvelles filiales, les rémunérations et honoraires des tiers ont diminué de 9,5 millions EUR, en raison surtout des projets stratégiques de l'année dernière.
- Les autres services ont augmenté de 23,2 millions EUR, du fait essentiellement de l'intégration des nouvelles filiales.

## 6.12 Frais de personnel

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Rémunérations	987,8	892,2	900,0
Plan social - Project Alpha	0,0	0,0	54,5
Cotisations de sécurité sociale	202,6	192,3	199,3
Plans à prestations définies et cotisations définies	4,0	18,8	25,2
Autres frais de personnel	12,2	7,7	6,8
<b>Total</b>	<b>1.206,7</b>	<b>1.111,1</b>	<b>1.185,8</b>

Au 31 décembre 2017, l'effectif de bpost s'élevait à 33.992 (2016: 26.987) et se composait comme suit :

- Personnel statutaire: 10.296 (2016: 11.293)
- Personnel contractuel: 23.696 (2016: 15.694)

Le nombre moyen d'ETP (équivalents temps plein) pour 2017 est de 25.323 (2016: 23.708).

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



## 6.13 Revenus financiers et charges financières

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

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	<b>2017</b>	2016	2015
Revenus financiers	5,8	10,7	5,3
Charges financières	(19,5)	(27,6)	(10,9)
<b>Total</b>	<b>(13,7)</b>	<b>(17,0)</b>	<b>(5,6)</b>

### Revenus financiers

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	<b>2017</b>	2016	2015
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	0,0	0,1
Intérêts perçus sur dépôts bancaires à court terme	0,0	0,2	0,6
Intérêts perçus sur comptes courants	0,1	0,1	0,2
Gains issus de différence de change	5,0	9,8	3,5
Autres revenus financiers	0,6	0,5	0,9
<b>Total</b>	<b>5,8</b>	<b>10,7</b>	<b>5,3</b>

### Charges financières

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	<b>2017</b>	2016	2015
Charges financières sur avantages liés au personnel (IAS 19)	6,0	18,7	(0,6)
Intérêts d'emprunts	0,7	0,2	0,2
Pertes issues de différences de change	5,7	6,6	7,8
Moins-value sur actifs financiers/circulants	0,1	0,3	0,2
Désactualisation et effet du changement de taux d'actualisation sur la contrepartie conditionnelle	2,2	0,0	0,0
Autres charges financières	4,8	1,9	3,2
<b>Total</b>	<b>19,5</b>	<b>27,6</b>	<b>10,9</b>



## 6.14 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	2017	2016	2015
<b>Les charges fiscales comprennent :</b>			
Charges fiscales courantes	(145,0)	(143,2)	(153,6)
Ajustements relatifs aux charges fiscales courantes des exercices précédents	(0,5)	(0,1)	2,5
Impôts différés relatifs à l'évolution des différences temporaires	(20,3)	0,1	(10,2)
<b>Total des impôts</b>	<b>(165,8)</b>	<b>(143,2)</b>	<b>(161,4)</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	2017	2016	2015
<b>Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition statutaire</b>	<b>166,1</b>	<b>166,4</b>	<b>160,0</b>
Bénéfice net avant impôt	488,7	489,5	470,6
Taux d'imposition statutaire	33,99 %	33,99 %	33,99 %
<b>Reconciliation des éléments entre taux d'imposition statutaire et taux d'imposition effectif</b>			
Impact fiscal des dépenses non admises	8,8	6,6	7,0
Déduction des intérêts notionnels	0,0	(0,5)	(0,9)
Impact d'impôts relatifs aux exercices précédents	0,5	1,7	(2,7)
Impact fiscal des utilisations des pertes fiscales par les filiales	(8,2)	(4,8)	(4,3)
Filiales en situation de perte	10,7	2,7	3,6
Entreprises associées (société mise en équivalence)	(3,3)	(3,4)	(3,5)
Autres :			
Effet taxe de la liquidation des filiales	(3,0)	(22,2)	0,0
Effet de la réforme sur l'impôt des sociétés	7,0	0,0	0,0
Autres différences	(12,8)	(3,2)	2,1
<b>Total</b>	<b>165,8</b>	<b>143,2</b>	<b>161,4</b>
Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition effectif (exercice courant)	(165,8)	(143,2)	(161,4)
Bénéfice net avant impôt	488,7	489,5	470,6
Taux d'imposition effectif	33,9 %	29,3 %	34,3 %

En 2016, la liquidation de Deltamedia SA avait généré un impact positif, à hauteur de 22,2 millions EUR. La perte encourue par bpost SA sur la participation était fiscalement déductible à la liquidation, dans la mesure

où elle représentait un capital fiscal payé de manière anticipée dans Deltamedia SA et avait été exclue des résultats normalisés en raison de son caractère non récurrent.

En 2017, la liquidation d'eXbo SA a généré un impact positif de 3,0 millions EUR.

Les réformes de l'impôt des sociétés belge et américain ayant été quasiment adoptées avant le 31 décembre 2017, bpost a réévalué sa position d'impôts différés sous IFRS pour tenir compte de ces mesures. Cela a conduit à une charge d'impôt de 7,0 millions EUR.

L'effet fiscal des différences permanentes est inclus dans la rubrique «Autres différences».

Au 31 décembre 2017, bpost a comptabilisé un actif net d'impôts différés de 31,5 millions EUR. Cet actif net d'impôts différés se compose comme suit :

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Impôts différés des actifs</b>			
Avantage au personnel	32,4	48,4	49,1
Provisions	9,0	14,1	13,5
Pertes fiscales reportées	0,9	0,0	0,0
Autres	15,8	22,6	22,0
<b>Total des actifs d'impôts différés</b>	<b>58,0</b>	<b>85,0</b>	<b>84,7</b>
<b>Impôts différés des passifs</b>			
Immobilisations corporelles	20,6	29,3	30,6
Immobilisations incorporelles	5,9	7,2	6,7
Autres	0,1	0,3	0,2
<b>Total des passifs d'impôts différés</b>	<b>26,5</b>	<b>36,8</b>	<b>37,5</b>
<b>Actifs d'impôts différés nets</b>	<b>31,5</b>	<b>48,2</b>	<b>47,2</b>

Au 31 décembre 2017, bpost a reconnu un passif net d'impôts différés s'élevant à 12,3 millions EUR. Ce passif net d'impôts différés résulte principalement de l'allocation du prix d'acquisition et se décompose de la manière suivante :

#### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Impôts différés des actifs</b>			
Avantage au personnel	0,0	0,0	0,0
Provisions	0,1	0,0	0,0
Pertes fiscales reportées	1,0	0,0	0,0
<b>Total des actifs d'impôts différés</b>	<b>1,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Impôts différés des passifs</b>			
Immobilisations corporelles	1,3	0,6	1,3
Immobilisations incorporelles	11,2	0,0	0,0
Autres	0,8	0,5	0,0
<b>Total des passifs d'impôts différés</b>	<b>13,4</b>	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>
<b>Passifs d'impôts différés nets</b>	<b>(12,3)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(1,3)</b>

Pour certaines filiales, bpost n'a pas comptabilisé d'actif d'impôt différé pour non-utilisation de pertes fiscales reportées car il n'était pas certain qu'un revenu taxable sera disponible contre lequel la différence temporaire pourra être utilisée. Afin de déterminer cela, bpost a utilisé des estimations des revenus taxables par juridiction dans laquelle bpost opère et la période

sur laquelle l'actif d'impôt différé sera recouvrable. Les pertes fiscales non-reconnues localisées en Belgique peuvent être reportées indéfiniment, alors que dans d'autres pays il existe des limitations concernant ce report. Aucun actif d'impôts différés relatif à des pertes fiscales inutilisées n'a été comptabilisé pour Radial au 31 décembre 2017. Cela sera évalué à la juste valeur au moment de l'allocation du prix d'acquisition.

## 6.15 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	2017	2016	2015
<b>Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère pour le revenu par action de base</b>	<b>324,9</b>	<b>343,8</b>	<b>307,0</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>324,9</b>	<b>343,8</b>	<b>307,0</b>
<b>En millions 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>			
De base, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	<b>1,62</b>	1,72	1,54
Dilué, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	<b>1,62</b>	1,72	1,54



## 6.16 Immobilisations corporelles

<i>En millions EUR</i>	<i>Terrains et constructions</i>	<i>Installations et équipements</i>	<i>Fourniture et véhicules</i>	<i>Mobilier et agencements</i>	<i>Autres immobilisations corporelles</i>	<b>Total</b>
<b>Coûts d'acquisition</b>						
<b>Solde au 1 janvier 2015</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>
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)
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs classifiés comme détenus 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>
<b>Solde au 1 janvier 2016</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>
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)
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	(0,0)	0,0	0,0	0,0	(0,0)
Actifs classifiés comme détenus 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)
Autres mouvements	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>Solde au 1 janvier 2017</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>
Acquisitions	0,6	30,8	27,7	22,9	14,7	96,7
Acquisitions via regroupements d'entreprises	6,7	0,1	176,1	49,5	5,2	237,5
Cessions	(0,0)	(18,9)	(15,9)	(3,3)	0,3	(37,9)
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	(18,6)	0,0	0,0	(0,5)	0,0	(19,1)
Écarts de conversion	(0,1)	(0,4)	(3,3)	(0,6)	(0,1)	(4,5)
Autres mouvements	4,9	28,2	1,0	(5,2)	(29,8)	(0,9)
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>829,6</b>	<b>423,8</b>	<b>447,7</b>	<b>192,3</b>	<b>19,1</b>	<b>1.909,6</b>



En millions EUR	Terrains et constructions	Installations et équipements	Fourniture et véhicules	Mobilier et agencements	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Réévaluation</b>						
<b>Solde au 1 janvier 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>
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	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>	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>
<b>Solde au 1 janvier 2016</b>						
<b>Solde au 1 janvier 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>
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Solde au 1 janvier 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>
<b>Solde au 1 janvier 2017</b>						
<b>Solde au 1 janvier 2017</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>
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Solde au 31 décembre 2017</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>
<b>Amortissements et réductions de valeur</b>						
<b>Solde au 1 janvier 2015</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>
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
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
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 détenus 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)
Autres mouvements	(5,7)	(0,1)	0,2	5,6	0,0	(0,0)
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>(469,9)</b>	<b>(249,5)</b>	<b>(199,3)</b>	<b>(70,4)</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(992,9)</b>
<b>Solde au 1 janvier 2016</b>						
<b>Solde au 1 janvier 2016</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>
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
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
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 détenus 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>



En millions EUR	Terrains et constructions	Installations et équipements	Fourniture et véhicules	Mobilier et agencements	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Solde au 1 janvier 2017</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>
Acquisitions via regroupements d'entreprises	(0,2)	1,7	(88,3)	(9,4)	0,2	(95,9)
Cessions	0,0	18,8	15,8	3,3	0,0	37,9
Amortissements	(15,5)	(21,5)	(21,8)	(20,6)	0,0	(79,3)
Réductions de valeur	0,0	(0,0)	(0,7)	(0,2)	0,0	(0,9)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	11,9	0,0	0,0	0,2	0,0	12,1
Écarts de conversion	0,0	0,2	1,8	0,1	0,0	2,1
Autres mouvements	(8,8)	1,5	(1,3)	9,6	(0,2)	0,8
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>(487,9)</b>	<b>(298,7)</b>	<b>(317,3)</b>	<b>(99,0)</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(1.206,7)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>						
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
Au 31 décembre 2017	341,7	125,0	127,4	93,3	22,8	710,3

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 148,6 millions EUR, passant de 561,6 millions EUR à 710,3 millions EUR. Cette augmentation est expliquée par :

- L'intégration de nouvelles filiales (141,6 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	6,7	0,1	176,1	49,5	5,2	237,5
Amortissements - Acquisitions via regroupements d'entreprises	(0,2)	1,7	(88,3)	(9,4)	0,2	(95,9)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>6,5</b>	<b>1,8</b>	<b>87,8</b>	<b>40,1</b>	<b>5,3</b>	<b>141,6</b>

- Des acquisitions (96,7 millions EUR) en lien avec les infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (57,2 millions EUR), l'infrastructure du réseau mail et retail (13,9 millions EUR); l'infrastructure pour les distributeurs de billets et la sécurité (1,3 million EUR), l'infrastructure relative au transport (16,3 millions EUR) et des infrastructures IT et autres (7,9 millions EUR).
  - Des amortissements et réductions de valeur pour un montant de 80,2 millions EUR, en augmentation par rapport à l'année passée (2016: 71,4 millions EUR).
  - Des transferts vers les comptes d'actifs détenus pour la vente (7,3 millions EUR) et provenant des immeubles de placement (0,3 million EUR).
- Tous les amortissements et réductions de valeur sont repris dans la section « dépréciations et amortissements » du compte de résultats.



## 6.17 Immeubles de placement

En millions EUR	Terrains et bâtiments
<b>Coût d'acquisition</b>	
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>23,6</b>
Acquisitions	0
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	(4,9)
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>18,7</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	
Acquisitions	0
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	(0,5)
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>18,2</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	
Acquisitions	0,0
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	(0,5)
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>17,6</b>
<b>Amortissements et réductions de valeur</b>	
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>(14,9)</b>
Amortissements	(0,1)
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	2,9
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>(12,2)</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	
Amortissements	(0,1)
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	0,3
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>(12,0)</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	
Amortissements	(0,1)
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	0,2
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>(11,9)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>	
Au 31 Décembre 2015	6,5
Au 31 Décembre 2016	6,2
Au 31 Décembre 2017	5,7

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

Les revenus de location découlant des immeubles de placement s'élevaient à 1,1 million EUR (2016: 0,6 million EUR). La juste valeur des immeubles de placement a diminué de 6,2 millions EUR à 5,7 millions EUR suite à une réduction du nombre de bâtiments loués.

## 6.18 Actifs destinés à la vente

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Immobilisations corporelles	0,6	1,5	3,1
	<b>0,6</b>	<b>1,5</b>	<b>3,1</b>

En 2017, les actifs destinés à la vente ont diminué de 1,5 million EUR à 0,6 million EUR. La diminution de 0,9 million EUR est due à la signature d'actes en 2017 (8,1 millions EUR), partiellement compensée par la signature de compromis de vente en 2017 (7,3 millions EUR).

Le nombre de bâtiments reconnus comme actifs destinés à la vente est de 11 au 31 décembre 2016 et 3 au 31 décembre 2017. 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 15,9 millions EUR (2016: 17,5 millions EUR) ont été comptabilisés en résultat dans la section "Autres produits d'exploitation". En 2017, 0,2 million EUR de réduction de valeur a été comptabilisée dans la section "Dépréciation et amortissement".

## 6.19 Immobilisations incorporelles

En millions EUR	Goodwill	Frais de développement	Software	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Coûts d'acquisition</b>					
<b>Solde au 1 janvier 2015</b>	<b>66,3</b>	<b>94,6</b>	<b>115,5</b>	<b>13,2</b>	<b>289,7</b>
Acquisitions	4,3	10,8	3,0	0,0	18,2
Acquisitions et additions via regroupement d'entreprises	0,0	0,0	0,3	0,0	0,3
Cessions	0,0	(13,2)	(0,9)	0,0	(14,1)
Cessions via regroupement d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,5	(0,0)	0,4
Autres mouvements	(0,0)	0,0	0,1	0,0	0,1
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>70,7</b>	<b>92,2</b>	<b>118,6</b>	<b>13,2</b>	<b>294,6</b>
<b>Solde au 1 janvier 2016</b>	<b>70,7</b>	<b>92,2</b>	<b>118,6</b>	<b>13,2</b>	<b>294,6</b>
Acquisitions	0,0	7,2	2,8	2,2	12,3
Acquisitions et additions via regroupement d'entreprises	128,5	1,7	6,2	25,2	161,6
Cessions	0,0	0,0	(0,0)	0,0	(0,0)
Cessions via regroupement d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	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)



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

En millions EUR	Goodwill	Frais de développement	Software	Autres immobilisations incorporelles	Total
<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>Solde au 1 janvier 2017</b>	<b>199,2</b>	<b>101,2</b>	<b>129,1</b>	<b>38,7</b>	<b>468,1</b>
Acquisitions	0,0	16,4	8,0	0,2	24,6
Acquisitions et additions via regroupement d'entreprises	606,4	0,5	60,3	43,9	711,1
Cessions	0,0	0,0	(2,5)	(0,3)	(2,7)
Cessions via regroupement d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	(10,5)	0,0	(2,1)	(0,4)	(13,0)
Autres mouvements	(0,6)	(1,6)	3,8	(0,7)	0,9
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>794,4</b>	<b>116,5</b>	<b>196,6</b>	<b>81,4</b>	<b>1.189,0</b>

#### Amortissements et réductions de valeur

<b>Solde au 1 janvier 2015</b>	<b>(20,1)</b>	<b>(79,3)</b>	<b>(90,2)</b>	<b>(10,4)</b>	<b>(200,1)</b>
Acquisitions et additions via regroupement d'entreprises	0,0	0,0	(0,1)	0,0	(0,1)
Cessions	0,0	13,2	0,9	0,0	14,1
Cessions via regroupement d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements	0,0	(7,7)	(9,6)	(0,0)	(17,4)
Réductions de valeur	0,0	0,0	(1,2)	(0,0)	(1,2)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	(0,3)	0,0	(0,3)
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	(0,0)	0,0
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>(20,1)</b>	<b>(73,8)</b>	<b>(100,6)</b>	<b>(10,4)</b>	<b>(205,0)</b>
<b>Solde au 1 janvier 2016</b>	<b>(20,1)</b>	<b>(73,8)</b>	<b>(100,6)</b>	<b>(10,4)</b>	<b>(205,0)</b>
Acquisitions et additions via regroupement d'entreprises	0,0	(0,5)	(1,8)	(18,1)	(20,4)
Cessions via regroupement d'entreprises	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)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
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>



En millions EUR	Goodwill	Frais de développement	Software	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Solde au 1 janvier 2017</b>	<b>(24,8)</b>	<b>(79,4)</b>	<b>(110,8)</b>	<b>(28,8)</b>	<b>(243,8)</b>
Acquisitions et additions via regroupement d'entreprises	0,0	(0,6)	(27,5)	15,6	(12,5)
Cessions	0,0	0,0	2,5	0,3	2,7
Cessions via regroupement d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements	0,0	(5,5)	(13,8)	(5,8)	(25,1)
Réductions de valeur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	1,0	(0,0)	1,0
Autres mouvements	0,0	(1,2)	0,4	(0,0)	(0,8)
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>(24,8)</b>	<b>(86,6)</b>	<b>(148,2)</b>	<b>(18,8)</b>	<b>(278,5)</b>

**Valeur nette comptable**

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
Au 31 décembre 2017	769,7	29,9	48,4	62,6	910,6

Les immobilisations incorporelles ont augmenté de 686,2 millions EUR, ce qui s'explique par les facteurs suivants :

- L'intégration de nouvelles filiales (92,3 millions EUR) incluant les immobilisations incorporelles

comptabilisée suite à l'allocation du prix d'achat. 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	0,5	60,3	43,9	104,7
Amortissements - Acquisitions via regroupements d'entreprises	(0,6)	(27,5)	15,6	(12,5)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>(0,0)</b>	<b>32,8</b>	<b>59,5</b>	<b>92,3</b>

- Augmentation du goodwill (606,4 millions EUR) suite à l'acquisition des nouvelles filiales: 73,6 millions EUR pour DynaGroup, 11,6 millions EUR pour Bubble Post et 570,7 millions EUR pour Radial. Les calculs de goodwill de Radial et Bubble Post sont toujours provisoires car l'allocation du prix d'achat de ces acquisitions est toujours sujet à révision. Cette augmentation est partiellement compensée par la diminution du goodwill résultant de la finalisation du calcul de l'allocation du prix d'achat et (i) la comptabilisation d'immobilisations incorporelles additionnelles et (ii) la mise à jour de la juste valeur déterminée sur d'autres actifs. Pour Ubiway, l'impact est une diminution de 31,1 millions EUR passant de 81,3 millions EUR à 50,2 millions EUR, principalement suite à l'identification de nouvelles immobilisations incorporelles (37,5 millions EUR) compensé par l'ajustement à la juste valeur d'autres immobilisations incorporelles (3,8 millions EUR). Pour de Buren, l'impact est une diminution de 18,3 millions EUR, de 22,4 millions EUR à 4,2 millions EUR, principalement suite à la comptabilisation de nouvelles immobilisations incorporelles (10,1 millions EUR).

- Investissements dans les logiciels et licences (8,0 millions EUR), capitalisation des frais de développement (16,4 millions EUR) et autres immobilisations incorporelles (0,2 million EUR).
- Amortissements et réductions de valeur s'élevant à 25,1 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.



Au sein de bpost le goodwill a été alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) conformément aux regroupements d'entreprises acquises. Au 31 décembre 2017, la valeur comptable du goodwill s'élevait à 769,7 millions EUR et était principalement lié aux (récentes) acquisitions comme Radial (560,1 millions EUR), DynaGroup (73,6 millions EUR), Ubiway (50,2 millions EUR), de Buren (4,2 millions EUR), Bubble Post (11,6 millions EUR), Landmark Global Inc. (18,1 millions EUR), FDM (16,3 millions EUR) et les autres goodwills individuels non matériels pour un montant de 35,6 millions EUR.

Les montants recouvrables sont basés sur la valeur d'utilisation. Cette dernière, dans le cadre du test de réduction de valeur a été calculée en décembre 2017 (à l'exception de Radial et Bubble Post pour lesquelles le calcul du goodwill est provisoire) et est égale à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus, dérivés de chaque UGT ou groupe d'UGT et est déterminé sur base des informations suivantes :

- Business plan et budgets approuvés par le senior management, qui couvrent une période de 3 ans
- La contrepartie de la valeur finale déterminée sur base des flux de trésorerie obtenus en extrapolant ceux de l'année passée compris dans le business plan mentionné plus haut, avec un taux de croissance long terme approprié pour l'activité et la localisation des actifs;
- Actualisation des flux de trésorerie à un taux déterminé sur base de la formule du coût moyen pondéré du capital.

Le taux d'actualisation est basé sur un benchmarking approfondi avec des paires, de manière à refléter le retour que les investisseurs exigeraient s'ils devaient choisir un investissement dans les actifs sous-jacents. Le coût moyen pondéré du capital utilisé pour actualiser les flux de liquidités futurs a été fixé à 7,7 % en 2017, soit en ligne avec 2016 (7,7 %). Le taux de croissance à long terme a été fixé à 0 % en général.

Les tests de réduction de valeur exécutés au niveau de l'UGT n'ont pas conduit à des réductions de valeur des actifs car les montant recouvrables des (groupes de) UGT sont significativement plus élevés que leur valeur comptable. La valeur comptable des ces UGT (hormis Radial et Bubble Post pour lesquelles les calculs du goodwill sont provisoires), emprunts et actifs et dettes fiscaux exclus, représente en moyenne un multiple de 4,1 sur le résultat d'exploitation avant élément exceptionnel. Dès lors, pour ces UGT ou groupes d'UGT, un changement dans les hypothèses de base pour la détermination du montant recouvrable pour les UGT ou groupes d'UGT ne résulterait pas en une réduction de valeur pour les UGT ou groupes d'UGT concernés.

Dans ce sens, l'évaluation à la juste valeur devrait diminuer de 53 % approximativement (2016: 41 %) pour que la valeur nette réalisable passe sous la valeur comptable de toutes les UGT. Les 2 principales (DynaGroup et Ubiway) sont supérieures à la moyenne. C'est pourquoi, les changements non favorables tant dans le taux de croissance et que dans le taux d'actualisation mentionnés plus haut ne résulteraient pas en une réduction de valeur.

## 6.20 Contrats de location

### Leasings financiers

Les dettes de location financement au 31 décembre 2017 concernent des bâtiments, des machines et du matériel roulant.

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

<i>En millions EUR</i>	<i>Durée d'utilité</i>	<i>Valeur nette comptable au 31 décembre 2017</i>
Terrains et bâtiments	25 ans	14,8
Machines et équipement	5 ans	1,8
Matériel roulant	5 ans	0,0

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



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Paielements minimaux</b>			
À moins d'un an	1,7	1,3	0,5
De un à cinq ans	11,1	2,2	1,7
Plus de cinq ans	19,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>31,7</b>	<b>3,5</b>	<b>2,2</b>
Moins			
<b>Coûts financiers futurs</b>	<b>10,6</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Valeur actualisée des paiements minimaux</b>			
À moins d'un an	1,7	1,2	0,5
De un à cinq ans	7,5	2,2	1,6
Plus de cinq ans	11,9	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>21,1</b>	<b>3,4</b>	<b>2,1</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. L'augmentation des contrats de location-financement en 2017 fait suite à l'entrée dans le périmètre de Radial. Cette entité a un

contrat de location-financement pour ses bureaux à King of Prussia (États-Unis).

#### Leasings opérationnels

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
À moins d'un an	115,5	74,1	55,7
De un à cinq ans	303,0	159,6	122,1
Plus de cinq ans	235,3	81,4	60,1
<b>Total</b>	<b>653,8</b>	<b>315,1</b>	<b>237,9</b>

L'augmentation des paiements minimaux pour les leasings opérationnels futurs en 2017 par rapport à 2016 est principalement due à la consolidation des filiales Radial nouvellement acquises et au nouveau centre de tri loué à Bruxelles (NBX).

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	2017	2016	2015
À moins d'un an	2,1	1,0	0,8
De un à cinq ans	4,8	2,7	2,8
Plus de cinq ans	2,1	2,3	1,8
<b>Total</b>	<b>9,0</b>	<b>5,9</b>	<b>5,4</b>

L'augmentation des revenus futurs minimaux entre 2016 et 2017 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 1,0 million EUR en 2017.

## 6.21 Placements

En millions EUR	Total des placements non courants	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	Total des placements courants	Total
<b>Coûts d'acquisition</b>				
<b>Solde au 1 janvier 2015</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Acquisitions	0,0	0,0	0,0	0,0
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0
Changements de juste valeur	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>
<b>Solde au 1 janvier 2016</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Acquisitions	0,0	12,0	12,0	12,0
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0
Changements de juste valeur	0,0	0,0	0,0	0,0
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>Solde au 1 janvier 2017</b>	<b>0,0</b>	<b>12,0</b>	<b>12,0</b>	<b>12,0</b>
Acquisitions	0,0	0,0	0,0	0,0
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0
Changements de juste valeur	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	0,0	(12,0)	(12,0)	(12,0)
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Réductions de valeur</b>				
<b>Solde au 1 janvier 2015</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Autres mouvements	-		-	-
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Solde au 1 janvier 2016</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Autres mouvements	-		-	-
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Solde au 1 janvier 2017</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Autres mouvements	-		-	-
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Valeur nette comptable</b>				
Au 31 décembre 2015	0,0	0,0	0,0	0,0
Au 31 décembre 2016	0,0	12,0	12,0	12,0
Au 31 décembre 2017	0,0	0,0	0,0	0,0

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 2017, bpost n'avait pas de placements.





ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

## 6.22 Participations dans des entreprises associées

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Balance au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>373,7</b>	<b>375,0</b>	<b>416,5</b>
Acquisition / Cession	(0,3)	0,0	0,0
Additions via regroupements d'entreprises	0,0	0,8	0,0
Quote part du bénéfice	9,6	9,9	10,2
Dividende reçu	(11,8)	0,0	(5,0)
Autres mouvements sur les fonds propres dans les entreprises associées	(42,1)	(12,0)	(46,7)
<b>Balance au 31 décembre</b>	<b>329,2</b>	<b>373,7</b>	<b>375,0</b>

### Quote-part du bénéfice / perte

En 2017, le quote-part de bpost dans le résultat de bpost banque et de Citie s'élevait à 9,6 millions EUR. L'année passée, la quote-part de bénéfice dans celui de bpost banque et de Citie était de 9,9 millions EUR.

### Dividendes reçus

En 2017, un dividende de 11,8 millions EUR a été attribué à bpost. En 2016, aucun dividende n'a été attribué, alors qu'en 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 (42,1 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>2016</b>					
<b>bpost bank</b>	50 %	10.704,0	9.958,3	273,5	19,9
<b>Citie</b>	33 %	2,3	0,2	0,0	(0,2)
<b>2017</b>					
<b>bpost bank</b>	50 %	10.658,2	9.999,9	273,2	19,9
<b>Citie</b>	0 %	0,0	0,0	0,2	(1,1)

Le 9 octobre 2017, la participation dans Citie a été cédée.



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

## 6.23 Créances commerciales

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Créances commerciales	0,0	0,0	0,0
Autres créances	9,4	2,8	2,3
<b>Créances commerciales et autres créances non courantes</b>	<b>9,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Créances commerciales	628,9	443,3	382,6
Impôts à récupérer, autres que l'impôt sur le résultat	8,0	5,6	2,3
Autres créances	82,5	32,9	26,4
<b>Créances commerciales et autres créances courantes</b>	<b>719,4</b>	<b>481,8</b>	<b>411,2</b>

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Produits acquis	6,8	11,4	11,2
Charges à reporter	41,5	14,6	10,6
Autres créances	34,3	6,8	4,6
<b>Autres créances courantes</b>	<b>82,5</b>	<b>32,9</b>	<b>26,4</b>

Les créances non courantes sont considérées comme une estimation raisonnable de la juste valeur de ces actifs financiers, comme le paiement est attendu dans une période proche, ayant un impact non significatif sur la valeur actualisée.

Les créances commerciales et autres créances courantes ont augmenté de 237,6 millions EUR, passant de 481,8 millions EUR en 2016 à 719,4 millions EUR, principalement en raison de la hausse des créances commerciales de 185,6 millions EUR et des autres créances de 49,6 millions EUR. L'augmentation des créances commerciales est principalement due à la consolidation de Radial et DynaGroup, tandis que l'augmentation des autres créances découle essentiellement des créances liées à l'acquisition de Radial.

Les créances d'impôt se rapportent aux montants TVA ouverts à recevoir.

Les créances commerciales et autres sont surtout des créances à court terme. Les valeurs comptables sont considérées comme une approximation raisonnable de la juste valeur.



## 6.24 Stocks

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Matières premières	2,2	1,8	2,2
Produits finis	6,2	4,0	3,5
Marchandises achetées et détenues pour la revente	35,8	33,4	6,0
Réductions de valeur	(5,1)	(2,6)	(0,7)
<b>Stocks</b>	<b>39,1</b>	<b>36,7</b>	<b>11,1</b>

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

## 6.25 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Trésorerie des bureaux de Poste	171,7	198,6	157,3
Comptes de transit	83,8	91,0	32,9
Transactions de paiement en exécution	(19,2)	(36,5)	(55,8)
Comptes courants bancaires	229,7	285,7	481,3
Dépôts à court terme	0,0	0,0	0,0
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>466,0</b>	<b>538,9</b>	<b>615,7</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.

Au 31 décembre 2017, bpost avait 5,0 millions USD de facilité d'emprunt inutilisée disponible avec le crédit-pont.



## 6.26 Dettes financières

En millions EUR	2016	Flux de liquidités	Changements hors trésorerie					2017
			Ecart de conversion	Nouveaux leasings	Acquisitions via regroupements d'entreprises	Changement de la juste valeur	Autres	
<b>Passifs financiers évalués aux coûts amortis</b>								
Emprunts bancaires	45,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	(9,3)	36,7
Autres emprunts	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,8	0,0	1,5	2,2
Dettes de location-financement	2,2	(0,2)	(0,3)	0,3	18,3	0,0	(0,8)	19,4
<b>Passifs non courants</b>	<b>47,7</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,3</b>	<b>19,6</b>	<b>0,0</b>	<b>(8,6)</b>	<b>58,4</b>

Les emprunts bancaires et autres emprunts non courants ont augmenté de 10,6 millions EUR pour s'élever à 58,4 millions EUR principalement suite à l'entrée de Radial dans le périmètre, du fait que Radial a un leasing financier pour un bâtiment administratif

(18,3 millions EUR). Cette augmentation a été partiellement compensée par une diminution de 9,1 millions EUR correspondant à la part du prêt de la Banque d'Investissement européenne transférée en dettes courantes.

En millions EUR	2016	Flux de liquidités	Changements hors trésorerie					2017
			Ecart de conversion	Nouveaux leasings	Acquisitions via regroupements d'entreprises	Changement de la juste valeur	Autres	
<b>Passifs financiers évalués aux coûts amortis</b>								
Emprunts bancaires	9,1	682,5	(2,5)	0,0	0,0	0,0	9,1	698,1
Autres emprunts	0,0	(0,1)	(0,1)	0,0	0,2	0,0	0,1	0,1
Dettes de location-financement	1,2	(1,2)	0,0	0,0	0,7	0,0	0,9	1,7
<b>Passifs courants</b>	<b>10,3</b>	<b>681,2</b>	<b>(2,6)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,0</b>	<b>10,0</b>	<b>699,9</b>

Les emprunts bancaires et autres emprunts courants ont augmenté de 689,5 millions EUR pour s'élever à 699,9 millions EUR, en raison du crédit-pont contracté en 2017 pour l'achat de Radial. Durant cette année, le remboursement de 9,1 millions EUR relatif au prêt avec la Banque Européenne d'Investissement a également eu lieu et la tranche remboursable en 2018 de 9,1 millions EUR a transférée en dettes à court terme. Le dernier remboursement aura lieu en 2022.

Concernant le crédit-pont, bpost a emprunté une partie en USD afin d'atténuer le risque lié aux différences de change sur l'activité à l'étranger. Par l'intermédiaire de cet emprunt, bpost a réalisé de cette façon une couverture d'investissement net. Les gains et pertes de la dette reconvertie ont été transférés en autres éléments du résultat global afin de compenser les gains ou pertes de change sur la conversion de l'investissement net dans cette filiale. Cette couverture est effective à la fin d'année au 31 décembre 2017.

À noter que le total des colonnes «flux de liquidité» mentionné dans les deux tableaux ci-dessous s'élevé à 680,9 millions EUR, tandis que «le flux net de liquidité relatif aux emprunts et aux dettes de leasing financiers» dans le tableau des flux de trésorerie consolidés (note 5) s'élevé à 678,8 millions EUR. La différence était principalement due aux intérêts payés comptabilisés, eux, dans les dettes commerciales et autres dettes, qui n'ont pas été mentionnées dans cette note.



## 6.27 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	2017	2016	2015
Avantages postérieurs à l'emploi	(50,7)	(82,1)	(77,7)
Avantages à long terme	(108,2)	(107,7)	(108,9)
Indemnités de fin de contrat de travail	(6,6)	(4,1)	(11,6)
Autres avantages à long terme	(161,5)	(162,8)	(148,1)
<b>Total</b>	<b>(326,9)</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>

Après déduction des actifs d'impôts différés les concernant, les avantages au personnel s'élèvent à 294,5 millions EUR (2016: 308,3 millions EUR).

### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Avantages au personnel	(326,9)	(356,7)	(346,2)
Impact des actifs d'impôts différés	32,4	48,4	49,1
<b>Avantages au personnel après déduction des actifs d'impôts différés</b>	<b>(294,5)</b>	<b>(308,3)</b>	<b>(297,1)</b>

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

### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Valeur actuelle des obligations	(380,3)	(401,2)	(395,6)
Juste valeur des actifs du régime	53,4	44,5	49,4
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime non capitalisé</b>	<b>(326,9)</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(326,9)</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>
(Gains)/pertes actuariels non reconnus			
<b>Dettes nettes</b>	<b>(326,9)</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>
Montants des avantages au personnel figurant au bilan	0,0	0,0	0,0
Dettes	(326,9)	(356,7)	(346,2)
<b>Dettes nettes</b>	<b>(326,9)</b>	<b>(356,7)</b>	<b>(346,2)</b>



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

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

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(401,2)</b>	<b>(395,6)</b>	<b>(415,2)</b>
Coût des services	(4,5)	(31,8)	(25,5)
-Coût des services rendus	(23,1)	(31,8)	(20,6)
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	(3,8)
-Gains/(coûts) liés aux services passés	18,6	0,0	(1,1)
<b>Intérêts nets</b>	<b>(5,5)</b>	<b>(6,7)</b>	<b>(6,3)</b>
<b>Prestations payées</b>	<b>36,2</b>	<b>40,6</b>	<b>41,8</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>(1,8)</b>	<b>(1,5)</b>	<b>4,2</b>
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	(1,8)	(1,5)	4,2
<b>Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>3,9</b>	<b>(6,3)</b>	<b>5,5</b>
-Gains et (pertes) actuariels	3,9	(6,3)	5,5
Contribution de règlement	10,0	0,0	0,0
Acquisition par le biais de regroupements d'entreprises	(17,4)	0,0	0,0
<b>Obligation au titre des prestations au 31 décembre</b>	<b>(380,3)</b>	<b>(401,2)</b>	<b>(395,6)</b>

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

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Juste valeur des actifs du régime au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>44,5</b>	<b>49,4</b>	<b>46,7</b>
Contributions de l'employeur	5,8	4,8	5,4
Contributions des membres du personnel	1,3	1,2	1,4
Prestations payées	(7,4)	(12,4)	(6,2)
Revenus/(charges) d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)	0,8	1,0	1,1
Acquisition d'entreprise	8,0	0,0	0,0
Gain/(perte) actuarielle sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat)	0,4	0,5	1,0
<b>Juste valeur des actifs du régime au 31 décembre</b>	<b>53,4</b>	<b>44,5</b>	<b>49,4</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 (contrats d'assurance avec un gain garanti).

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



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Coût des services	(3,0)	(30,5)	(24,1)
-Coût des services rendus	(21,6)	(30,5)	(19,2)
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	(3,8)
-Gains/(coûts) liés aux services passés	18,6	0,0	(1,1)
<b>Intérêts nets</b>	<b>(4,6)</b>	<b>(5,7)</b>	<b>(5,2)</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>(1,8)</b>	<b>(1,5)</b>	<b>4,2</b>
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers	(1,4)	(12,9)	5,8
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation	(0,4)	11,4	(1,6)
<b>Charges nettes</b>	<b>(9,4)</b>	<b>(37,7)</b>	<b>(25,1)</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	2017	2016	2015
Charges de personnel	(3,4)	(19,1)	(25,7)
Charges financières	(6,0)	(18,7)	0,6
<b>Charges nettes</b>	<b>(9,4)</b>	<b>(37,7)</b>	<b>(25,1)</b>

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>4,3</b>	<b>(5,8)</b>	<b>6,6</b>
- Gains et (pertes) actuariels	4,3	(5,8)	6,6
<b>Charges nettes</b>	<b>4,3</b>	<b>(5,8)</b>	<b>6,6</b>

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

	2017	2016	2015
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-2



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 2017 varient entre 0,0 % et 1,80 % (2016: 0,0 % à 1,85 %).

AVANTAGE	Durée	Taux d'actualisation	
		2017	2016
Allocations familiales	7,2	1,05 %	1,10 %
Transport	n.a.	n.a.	1,45 %
Banque	15,0	1,70 %	1,70 %
Dépenses funéraires	8,3	1,25 %	1,30 %
Gratification	de 12,2 à 14,0	de 1,50 % à 1,60 %	1,55 %
Assurance-groupe	de 10,9 à 13,6	de 1,50 % à 1,55 %	1,65 %
Absences cumulées	2,5	0,00 %	0,00 %
Compensation d'accidents de travail	12,9	1,55 %	1,60 %
Frais médicaux d'accidents de travail	17,9	1,80 %	1,85 %
Epargne pension	9,4	1,30 %	1,35 %
Prime de jubilé	de 7,2 à 7,6	de 1,05 % à 1,10 %	1,10 %
DSPR JOR	9,2	1,30 %	1,35 %
Régime de travail à temps partiel	de 2,1 à 4,6	0,00 %	0,00 %
Plan de retraite anticipée	de 0,7 à 1,6	0,00 %	0,00 %

La durée moyenne de l'obligation au titre des prestations définies est de 10,9 ans fin 2017 (2016: 11,3 ans).

Une analyse de sensibilité quantitative pour les hypothèses significatives au 31 décembre 2017 est reprise ci-dessous :

Hypothèses	Taux d'actualisation		Table de mortalité MR/FR	Taux d'évolution des frais médicaux
Niveau de sensibilité	0,5 % augmentation	0,5 % diminution	Diminution d' 1 année	1 % augmentation
En millions EUR				
Impact sur l'obligation au titre des prestations définies (augmentation)/diminution	17,9	(22,1)	(5,8)	(2,4)

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 avaient droit à des réquisitoires personnels pouvant être échangés contre un billet de transport en vue d'effectuer un voyage en Belgique ou pouvaient bénéficier d'une réduction sur d'autres titres de transport. Au cours de l'année 2017, bpost a versé une contribution unique de règlement de 10 millions EUR à



Pensoc. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, les membres éligibles ne peuvent plus utiliser cet avantage car celui-ci a pris fin. En conséquence, il n'y a plus de provision à fin décembre 2017, ce qui a conduit à un gain des services passés de EUR 15,3 millions.

### 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. Au 30 janvier 2017, les taux d'intérêts favorables sur les comptes d'épargne ont été révisés, ce qui a conduit à un gain des services passés de 3,9 millions EUR.

### 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.

L'employeur doit légalement 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.

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. À 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	2017	2016	2015
Valeur actuelle des obligations	(104,0)	(126,6)	(127,1)
Justes valeur des actifs du régime	53,4	44,5	49,4
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime non capitalisé</b>	<b>(50,7)</b>	<b>(82,1)</b>	<b>(77,7)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(50,7)</b>	<b>(82,1)</b>	<b>(77,7)</b>
(Gains)/pertes actuariels non reconnus	0,0	0,0	0,0
<b>Dette nette</b>	<b>(50,7)</b>	<b>(82,1)</b>	<b>(77,7)</b>
Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière	0,0	0,0	0,0
Dette	(50,7)	(82,1)	(77,7)
<b>Dette nette</b>	<b>(50,7)</b>	<b>(82,1)</b>	<b>(77,7)</b>



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

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(126,6)</b>	<b>(127,1)</b>	<b>(132,1)</b>
Coût des services	9,5	(8,4)	(9,9)
-Coût des services rendus	(9,1)	(8,4)	(9,9)
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	18,6	0,0	0,0
<b>Intérêts nets</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(2,3)</b>	<b>(2,3)</b>
<b>Prestations payées</b>	<b>12,0</b>	<b>17,4</b>	<b>11,8</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	0,0	0,0	0,0
-Gains et (pertes) actuariels non reconnus	0,0	0,0	0,0
<b>Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>3,9</b>	<b>(6,3)</b>	<b>5,5</b>
-Gains et (pertes) actuariels	3,9	(6,3)	5,5
Contribution de règlement	10,0	0,0	0,0
Acquisition par le biais de regroupements d'entreprises	(10,9)	0,0	0,0
<b>Obligation au titre des prestations au 31 décembre</b>	<b>(104,0)</b>	<b>(126,6)</b>	<b>(127,1)</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	2017	2016	2015
<b>Juste valeur des actifs du régime au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>44,5</b>	<b>49,4</b>	<b>46,7</b>
Contributions de l'employeur	5,8	4,8	5,4
Contributions des membres du personnel	1,3	1,2	1,4
Prestations payées	(7,4)	(12,4)	(6,2)
Revenus/(charges) d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)	0,8	1,0	1,1
Acquisition d'entreprises	8,0	0,0	0,0
Gain/(perte) actuarielle sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat)	0,4	0,5	1,0
<b>Juste valeur des actifs du régime au 31 décembre</b>	<b>53,4</b>	<b>44,5</b>	<b>49,4</b>

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Coût des services	11,0	(7,1)	(8,5)
-Coût des services rendus	(7,6)	(7,1)	(8,5)
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	18,6	0,0	0,0
-Effet de la convention partielle	0,0	0,0	0,0
<b>Intérêts nets</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(1,2)</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers	0,0	0,0	0,0
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation	0,0	0,0	0,0
<b>Charges nettes</b>	<b>9,9</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(9,8)</b>

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Charges de personnel	11,0	(7,1)	(8,5)
Charges financières	(1,1)	(1,3)	(1,2)
<b>Charges nettes</b>	<b>9,9</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(9,8)</b>

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>4,3</b>	<b>(5,8)</b>	<b>6,6</b>
- Gains et (pertes) actuariels	4,3	(5,8)	6,6
<b>Charges nettes</b>	<b>4,3</b>	<b>(5,8)</b>	<b>6,6</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 (voir section sur les jours d'épargne pension

ci-après). 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 %. À 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 2016. L'évaluation se base sur les futurs « paiements prévus / sorties de liquidités ». Ceux-ci sont calculés pour l'ensemble de la population considérée, sur base d'un certain schéma



de « consommation » obtenu à partir des statistiques relatives aux douze mois de 2017. 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 base d'un certain schéma de « consommation » obtenu à partir des statistiques relatives aux douze mois de 2017 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.

### Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Valeur actuelle des obligations	(108,2)	(107,7)	(108,9)
Justes valeur des actifs du régime	0,0	0,0	0,0
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime non capitalisé</b>	<b>(108,2)</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(108,2)</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>
(Gains)/pertes actuariels non reconnus	0,0	0,0	0,0
<b>Dettes nettes</b>	<b>(108,2)</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>
Montants des avantages du personnel figurant dans l'état de la situation financière	0,0	0,0	0,0
Dettes	(108,2)	(107,7)	(108,9)
<b>Dettes nettes</b>	<b>(108,2)</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>

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

Le cadre réglementaire concernant le régime à temps partiel des employés de bpost est le suivant :

- Convention Collective de Travail de 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.
- Accord-cadre du 20 décembre 2012 : 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.
- Accord-cadre du 22 mai 2014 : (i) le plan approuvé en 2012 et accessible aux distributeurs est étendu aux employés travaillant de nuit et (ii) pour les autres employés, le plan est accessible à partir de l'âge de 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 :

- Accord-cadre du 2 juin 2016 (valide jusque décembre 2016) : (i) Le plan approuvé en 2012 pour les distributeurs et étendu en 2014 aux employés travaillant de nuit s'applique désormais également aux agents de collecte et (ii) 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.
- Accord-cadre du 30 septembre 2016 : (i) pour les distributeurs, les agents de la collecte et les collaborateurs travaillant la nuit, le plan est accessible à partir de l'âge de 55 ans et (ii) 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 :



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

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

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>	<b>(118,3)</b>
Coût des services	(13,5)	(11,3)	(11,7)
-Coût des services rendus	(13,5)	(11,3)	(10,7)
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0	(1,0)
<b>Intérêts nets</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,2)</b>
<b>Prestations payées</b>	<b>13,3</b>	<b>12,6</b>	<b>16,2</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>0,6</b>	<b>1,3</b>	<b>6,1</b>
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	0,6	1,3	6,1
Acquisition par le biais de regroupements d'entreprises	0,1	0,0	0,0
<b>Obligation au titre des prestations au 31 décembre</b>	<b>(108,2)</b>	<b>(107,7)</b>	<b>(108,9)</b>

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Coût des services	(13,5)	(11,3)	(11,7)
-Coût des services rendus	(13,5)	(11,3)	(10,7)
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0	(1,0)
-Effet de la convention partielle	0,0	0,0	0,0
<b>Intérêts nets</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,2)</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>0,6</b>	<b>1,3</b>	<b>6,1</b>
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers	(0,4)	(3,6)	2,0
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation	1,0	4,9	4,1
<b>Charges nettes</b>	<b>(14,0)</b>	<b>(11,4)</b>	<b>(6,8)</b>

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Charges de personnel	(12,5)	(6,4)	(7,6)
Charges financières	(1,4)	(5,0)	0,8
<b>Charges nettes</b>	<b>(14,0)</b>	<b>(11,4)</b>	<b>(6,8)</b>



## Indemnités de fin de contrat de travail

### Plan de retraite anticipée

En 2017, les plans de retraite anticipée suivants sont 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 de retraite anticipée, 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. 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. Cette période de préretraite est assimilée à une période de service.

Deux nouveaux plans de retraite anticipée ont été approuvés en 2016 :

- Le plan signé le 2 juin 2016 et ouvert jusqu'à fin décembre 2016 : était 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 plan signé 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 illimitée.

La dette découlant de l'avantage au personnel lié aux plans de retraite anticipée trouve son origine dans le fait que (i) la carrière est interrompue avant l'âge normal de la retraite et (ii) 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	2017	2016	2015
Valeur actuelle des obligations	(6,6)	(4,1)	(11,6)
Juste valeur des actifs du régime	0,0	0,0	0,0
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime non capitalisé</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>
(Gains)/pertes actuariels non reconnus	0,0	0,0	0,0
<b>Dette nette</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>
Montants des avantages au personnel figurant dans l'état de la situation financière	0,0	0,0	0,0
Dettes	(6,6)	(4,1)	(11,6)
<b>Dette nette</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>

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

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>	<b>(13,3)</b>
Coût des services	0,0	0,0	(3,9)
-Coût des services rendus	0,0	0,0	0,0
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	(3,8)
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0	(0,1)
<b>Intérêts nets</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(0,0)</b>
<b>Prestations payées</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>5,9</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>0,2</b>	<b>3,9</b>	<b>(0,2)</b>
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	0,2	3,9	(0,2)
-Gains et (pertes) actuariels non reconnus	0,0	0,0	0,0
<b>Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
-Gains et (pertes) actuariels	0,0	0,0	0,0
<b>Acquisition par le biais de regroupements d'entreprises</b>	<b>(6,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Obligation au titre des prestations au 31 décembre</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(11,6)</b>

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Coût des services	0,0	0,0	(3,9)
-Coût des services rendus	0,0	0,0	0,0
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	(3,8)
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0	(0,1)
-Effet de la convention partielle	0,0	0,0	0,0
<b>Intérêts nets</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(0,0)</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>0,2</b>	<b>3,9</b>	<b>(0,2)</b>
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers	0,0	(0,0)	0,0
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation	0,2	3,9	(0,2)
<b>Charges nettes</b>	<b>0,2</b>	<b>3,8</b>	<b>(4,2)</b>



ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Charges de personnel	0,2	3,9	(4,1)
Charges financières	0,0	(0,0)	(0,0)
<b>Charges nettes</b>	<b>0,2</b>	<b>3,8</b>	<b>(4,2)</b>

## Autres avantages à long terme

### Plans de compensation accordés pour les accidents de travail

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 illimitée 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	2017	2016	2015
Valeur actuelle des obligations	(161,5)	(162,8)	(148,1)
Justes valeur des actifs du régime	0,0	0,0	0,0
<b>Valeur actuelle nette des obligations du régime non capitalisé</b>	<b>(161,5)</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>
<b>Valeur actuelle des obligations nettes</b>	<b>(161,5)</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>
(Gains)/pertes actuariels non reconnus			
<b>Dette nette</b>	<b>(161,5)</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>
Montants des avantages au personnel figurant dans l'état de la situation financière			
Dettes	(161,5)	(162,8)	(148,1)
<b>Dette nette</b>	<b>(161,5)</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>



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

En millions EUR	2017	2016	2015
<b>Valeur actuelle au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>	<b>(151,5)</b>
Coût des services	(0,5)	(12,1)	0,0
-Coût des services rendus	(0,5)	(12,1)	0,0
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0	0,0
<b>Intérêts nets</b>	<b>(2,5)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(2,8)</b>
<b>Prestations payées</b>	<b>6,8</b>	<b>7,0</b>	<b>7,9</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(1,6)</b>
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	(2,6)	(6,6)	(1,6)
-Gains et (pertes) actuariels non reconnus	0,0	0,0	0,0
<b>Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
-Gains et (pertes) actuariels	0,0	0,0	0,0
<b>Obligation au titre des prestations au 31 décembre</b>	<b>(161,5)</b>	<b>(162,8)</b>	<b>(148,1)</b>

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Coût des services	(0,5)	(12,1)	0,0
-Coût des services rendus	(0,5)	(12,1)	0,0
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0	0,0
-Effet de la convention partielle	0,0	0,0	0,0
<b>Intérêts nets</b>	<b>(2,5)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(2,8)</b>
<b>Gains et (pertes) de réévaluation</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(1,6)</b>
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers	(1,0)	(9,3)	3,8
- Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation	(1,6)	2,6	(5,4)
<b>Charges nettes</b>	<b>(5,5)</b>	<b>(21,7)</b>	<b>(4,4)</b>

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Charges de personnel	(2,0)	(9,5)	(5,4)
Charges financières	(3,5)	(12,3)	1,0
<b>Charges nettes</b>	<b>(5,5)</b>	<b>(21,7)</b>	<b>(4,4)</b>



## 6.28 Dettes commerciales et autres dettes

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2017	2016	2015
Dettes commerciales	0,0	0,0	0,0
Autres dettes	45,2	40,3	61,7
<b>Dettes commerciales et autres dettes non courantes</b>	<b>45,2</b>	<b>40,3</b>	<b>61,7</b>

Les dettes commerciales et autres dettes non courantes atteignent 45,2 millions EUR et consistent principalement au fonds de roulement provenant de bpost bank et aux accords de contreparties conditionnelles suite aux acquisitions de DynaGroup, CityDepot, de Buren et Bubble Post.

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2017	2016	2015
Dettes commerciales	466,6	311,6	185,7
Dettes salariales et sociales	342,4	308,1	345,9
Dettes fiscales autres que l'impôt sur les revenus	14,6	12,5	7,1
Autres dettes	394,7	332,6	299,6
<b>Dettes commerciales et autres dettes courantes</b>	<b>1.218,2</b>	<b>964,8</b>	<b>838,3</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

<i>En millions EUR</i>	2017	2016	2015
Acomptes	10,5	10,5	10,3
Avances reçues de l'État	18,8	18,8	18,8
Cautions	10,2	10,5	6,4
Provisions	105,1	84,5	79,5
Produits reportés	59,0	70,6	78,0
Dépôts reçus de tiers	0,1	0,1	0,1
Autres dettes	190,8	137,5	106,6
<b>Autres dettes courantes</b>	<b>394,7</b>	<b>332,6</b>	<b>299,6</b>



## 6.29 Provisions

En millions EUR	Litiges	Environnement	Contrats onéreux	Restructuration & autres	Total
<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 supplémentaires suite aux regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
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
Provisions supplémentaires suite aux 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>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>38,0</b>	<b>0,6</b>	<b>1,6</b>	<b>18,5</b>	<b>58,7</b>
Provision supplémentaires constituées	3,8	0,1	0,8	4,9	9,6
Provisions supplémentaires suite aux regroupements d'entreprises	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
Provisions utilisées	(0,1)	(0,0)	0,0	(4,0)	(4,1)
Provisions reprises	(10,2)	0,0	(0,2)	(3,1)	(13,6)
Autres mouvements	(0,1)	0,0	0,0	(5,8)	(5,9)
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>32,1</b>	<b>0,6</b>	<b>2,2</b>	<b>10,5</b>	<b>45,4</b>
Dettes non courantes à la fin de l'exercice	20,4	0,6	1,0	2,3	24,2
Dettes courantes à la fin de l'exercice	11,8	0,0	1,2	8,2	21,2
	<b>32,1</b>	<b>0,6</b>	<b>2,2</b>	<b>10,5</b>	<b>45,4</b>



La provision pour **litiges** s'élève à 32,1 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 reprises en 2017 sont principalement dues 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 21,1 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Publimail SA. Le tribunal de commerce de Bruxelles 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 a contesté les conclusions de l'Autorité belge de la concurrence et a interjeté appel de cette décision 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 a interjeté appel de cette décision le 1<sup>er</sup> mars 2017. Cet appel est désormais pendant devant la Cour de cassation.

La provision « **environnement** » s'élève à 0,6 million EUR et est liée à des dépenses pour l'assainissement du sol.

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 10,5 millions EUR. La diminution par rapport à l'année passée est principalement due aux provisions pour obligations légales et à un transfert vers les avantages au personnel.

## 6.30 Actifs et passifs éventuels

Comme décrit dans la note 6.29, 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 a interjeté appel du jugement devant la Cour de Cassation. 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.



## 6.31 Droits et engagements hors bilan

### Garanties reçues

Au 31 décembre 2017, bpost bénéficie de garanties bancaires pour un montant de 13,3 millions EUR, émises par les banques pour le compte des clients de bpost (2016: 16,6 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 2017, des marchandises représentant une valeur de vente de 1,6 million EUR avaient été remises par des partenaires en vue de leur vente au sein du réseau postal.

### Garanties données

bpost agit comme garant (1,1 million 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 44,8 millions d'EUR de garantie à bpost.

### Swaps de devises

bpost a eu recours à deux contrats de change à terme, le premier avec ING pour échanger 0,5 million SGD contre 0,3 million EUR le 9 janvier 2018, dans le but de couvrir le risque de change sur une dette spécifique en SGD. Le second avec KBC pour échanger 1,9 million PLN contre 0,4 million EUR le 28 mars 2018, dans le but de couvrir le risque de change sur une dette spécifique en PLN.

### 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.

## 6.32 Transactions entre parties liées

### a. Relations avec les actionnaires

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

L'État belge, directement et à travers la société fédérale de Participations et d'investissement « 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'insitut belge des opérateurs postaux et télécoms « 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 », 12,2 % du total du produit d'exploitation de bpost (revenus) pour 2017 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.

(1) Une nouvelle loi postale a été approuvée par le Parlement le 18 janvier 2018 et entrera en application au premier trimestre 2018

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 aux 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.

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 270,0 millions EUR pour 2017 (264,9 millions EUR en 2016).

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 et se doit de respecter la méthodologie NAC.

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 2017. En incluant la créance douteuse, le montant exigible auprès de l'État belge pour la rémunération des SIEG s'élevait au 31 décembre 2017 à 100,2 millions EUR (89,8 millions EUR au 31 décembre 2016). 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 6.33.

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 était une entreprise associée de bpost. Belfius, bpost et Proximus détenaient 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. Au 9 octobre 2017, Belfius, bpost et Proximus ont décidé de vendre leurs parts dans Citie à Joyn Belgium SA.

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 2017, bpost banque comptait approximativement 755.000 comptes à vue et 938.500 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

(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.



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 2017, bpost banque avait inscrit approximativement 2.005,1 millions EUR de prêts à son bilan.

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

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

### Accord de partenariat pour la bancassurance

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

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

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

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

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

bpost banque verse à bpost une commission fixée selon les conditions du marché pour la distribution de produits de bancassurance et la réalisation de certaines activités de back-office. Le montant de la commission pour la distribution des produits bancaires et d'assurance dépend entre autres de la marge d'intérêt réalisée par bpost banque, des 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 182,6 millions EUR en 2017 (192,4 millions EUR en 2016), 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 2017 s'élevait à 5,7 millions EUR (10,2 millions EUR au 31 décembre 2016).

### 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 2017, bpost a reçu un dividende total de 11,75 millions EUR de bpost banque (pas de dividende reçu en 2016).

## 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.

Comme décrit dans le rapport de rémunération, la rémunération des membres du Conseil d'administration (à l'exception de l'Administrateur délégué) a été décidée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000 et est toujours d'application en 2017.

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.

En 2017, la rémunération totale payée aux membres du Conseil d'administration (exception faite de l'Administrateur délégué) s'est élevée à 0,35 million EUR (2016: 0,33 million EUR).

Le package de rémunération de l'Administrateur délégué et des membres du Comité exécutif du Groupe se compose (i) d'un salaire de base, (ii) d'une rémunération variable à court terme dépendant d'un objectif, (iii) d'une contribution à la pension et (iv) d'autres éléments divers.

Pour l'année achevée au 31 décembre 2017, une rémunération globale de 2,88 millions EUR (2016: 2,35 millions EUR) a été allouée à l'Administrateur délégué et aux membres du Comité exécutif du Groupe, somme ventilée comme suit:

- salaire de base: 2.458.846,37 EUR (2016: 2.144.180,05 EUR)
- contribution à la pension: 227.723,16 EUR (2016: 211.068,36 EUR)
- autres éléments divers: 198.415,74 EUR (2016: 195.930,58 EUR)
  - couverture en cas de décès en cours d'emploi ou invalidité et couverture médicale: 74.685,96 EUR (2016: 69.444,48 EUR)
  - frais de représentation: 18.300 EUR (2016: 18.300 EUR)
  - chèques repas: 6.229,86 EUR (2016: 5.285 EUR)
  - frais de leasing pour le véhicule de société: 99.199,92 EUR (2016: 102.901 EUR)

De plus, l'Administrateur délégué et les membres du Comité exécutif du Groupe ont reçu en 2017 une rémunération variable globale de 1.196.125,45 EUR (2016: 891.520,01 EUR).

Aucune action, stock option ni aucun autre droit à acquérir des actions n'ont été octroyés ou exercés par l'Administrateur délégué ou Comité exécutif du Groupe ou échus en 2017. Aucune option relevant d'un précédent plan de stock options n'était encore due pour les exercices 2017.

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



## 6.33 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.
- Les activités de **Bubble Post** se concentrent sur la livraison urbaine intelligente d'aliments frais en Belgique. Cela consiste à combiner efficacement, sur différents itinéraires, les paquets et marchandises de plusieurs fournisseurs à l'aide de leur propre logiciel et de les faire livrer à partir d'un dépôt situé en périphérie de la ville par des véhicules écologiques, comme des vélos cargo et des camions réfrigérés roulant au gaz naturel.
- 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 le fulfillment de l'e-commerce. Leurs clients sont répartis sur les secteurs de la banque, des assurances, de la gestion d'actifs, de l'édition et de l'impression. À l'instar de MSI, elles se 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 groupeurs 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 **Apple Express Courier Ltd** et de **Apple Express Courier Inc.** comprend les services de livraison du dernier kilomètre, de transport et de fulfillment 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.
- **Radial** est un acteur de premier plan dans la technologie et les opérations commerciales omnicanales, permettant aux marques et détaillants de dépasser de manière rentable les attentes des clients de détail. Les solutions omnicanales technologiques et puissantes de Radial font le lien entre l'offre et la demande à travers des options de fulfillment et de transport efficaces, une protection intelligente contre les fraudes, des systèmes de paiement et de taxation et des services à la clientèle personnalisés. Des centaines de détaillants et de marques font confiance à Radial pour simplifier leur commerce post-clic et améliorer leurs expériences client. Radial apporte flexibilité et modularité à leurs chaînes d'approvisionnement et optimise le déroulement des livraisons quant à la méthode, le lieu et le moment souhaités.
- **DynaGroup** propose une gamme de services et de logiciels logistiques allant de la réparation des appareils électroniques (des smartphones aux machines à café) à des services personnalisés de livraison d'e-commerce. Ce, tant pour des petits produits (de la livraison de passeports aux smartphones avec signature de contrat à domicile) que pour des produits de grande consommation (livraison et installation de télévisions larges, machines à laver et meubles, par exemple).

Nom	Partage des droits de vote en %		Pays d'incorporation	N° TVA
	2017	2016		
bpost bank NV-bpost banque SA	50 %	50 %	Belgique	BE456.038.471
Citie NV-SA <sup>2</sup>	-	33 %	Belgique	BE665.683.284

Nom	Partage des droits de vote en %		Pays d'incorporation	N° TVA
	2017	2016		
Alteris NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE474.218.449
Landmark Global (Belgium) NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE889.142.877
Certipost NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE475.396.406
Euro-Sprinters NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE447.703.597
eXbo NV-SA <sup>2</sup>	-	100,0 %	Belgique	BE472.598.153
CityDepot NV-SA	99,7 %	99,1 %	Belgique	BE627.630.877
Parcify NV-SA <sup>1</sup>	51,0 %	51,0 %	Belgique	BE635.738.988
Landmark Global (PL) Sp z o.o.	100,0 %	100,0 %	Pologne	
Speos Belgium NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE427.627.864
Mail Services INC	100,0 %	100,0 %	USA	
2198230 Ontario INC <sup>3</sup>	-	100,0 %	Canada	
Landmark Global (UK) LTD	100,0 %	100,0 %	UK	
bpost Hong Kong LTD	100,0 %	100,0 %	Hong Kong	
bpost Singapore Pte. LTD	100,0 %	100,0 %	Singapoure	

(1) Totallement consolidée

(2) Liquidée durant l'année 2017

(3) Fusionnée avec Mail Services INC

(4) Vendue Durant l'année 2017

(5) Préalablement nommée 9517154 Canada, LTD

(6) Fusionnée avec DISTRIDJLE NV-SA

Nom	Partage des droits de vote en %		Pays d'incorporation	N° TVA
	2017	2016		
bpost International Logistics (Beijing) Co., LTD	100,0 %	100,0 %	Chine	
bpost U.S. Holdings INC	100,0 %	100,0 %	USA	
Landmark Global, INC	100,0 %	75,5 %	USA	
Landmark Trade Services, LTD	100,0 %	75,5 %	Canada	
Landmark Global (Australia) Distribution PTY LTD	100,0 %	75,5 %	Australie	
Landmark Global (Netherlands) BV	100,0 %	75,5 %	Pays-bas	
Landmark Trade Services (Netherlands) BV	100,0 %	75,5 %	Pays-bas	
Landmark Trade Services (UK) LTD	100,0 %	75,5 %	UK	
Landmark Trade Services USA, INC	100,0 %	75,5 %	USA	
Apple Express Courier INC	100,0 %	100,0 %	USA	
Apple Express Courier LTD <sup>5</sup>	100,0 %	100,0 %	Canada	
Freight Distribution Management Systems PTY, LTD	100,0 %	100,0 %	Australie	
FDM Warehousing PTY, LTD	100,0 %	100,0 %	Australie	
AMP NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE403.482.188
BURNONVILLE NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE440.559.746
IMPORT LUX BURNONVILLE	100,0 %	100,0 %	Luxembourg	
ALVADIS NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE454.455.688
UBIWAY NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE474.686.326
DISTRISUD-BELLENS NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE404.228.593
UBIWAY SERVICES NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE438.281.533
DISTRILIM-LPA NV-SA <sup>6</sup>	-	100,0 %	Belgique	BE463.691.276
Internationale Boekhandel Distributiedienst NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE407.203.327
DISTRIDIJLE NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE456.569.694
UBIWAY RETAIL NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE403.517.327
KARIBOO! NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique	BE502.436.442
DE BUREN INTERNATIONAAL BV <sup>1</sup>	51,0 %	51,0 %	Pays-bas	
DE BUREN NEDERLAND BV <sup>1</sup>	51,0 %	51,0 %	Pays-bas	
DE BUREN AFHAALCENTRUM BV <sup>1</sup>	51,0 %	51,0 %	Pays-bas	
DE BUREN TECHNIEK BV <sup>1</sup>	51,0 %	51,0 %	Pays-bas	
DRAGSTRA AUTOMATISERING BV <sup>1</sup>	51,0 %	51,0 %	Pays-bas	
NULEVERBAAR.NL BV <sup>1</sup>	51,0 %	51,0 %	Pays-bas	
DE BUREN BELGIUM NV-SA <sup>1</sup>	51,0 %	-	Belgique	BE669.998.103
BUBBLE POST NV-SA	100,0 %	-	Belgique	BE844.482.394
BUBBLE POST BV	100,0 %	-	Pays-bas	
PARCIFY BV <sup>1</sup>	51,0 %	-	Pays-bas	
WELCOME MEDIA NV-SA	100,0 %	-	Belgique	BE680.928.617
DYNAGROUP BV	100,0 %	-	Pays-bas	
DYNAFIX REPAIR BV	100,0 %	-	Pays-bas	
DYNALOGIC BENELUX BV	100,0 %	-	Pays-bas	
DYNAFIX CARE BV	100,0 %	-	Pays-bas	

(1) Totallement consolidée

(2) Liquidée durant l'année 2017

(3) Fusionnée avec Mail Services INC

(4) Vendue Durant l'année 2017

(5) Préalablement nommée 9517154 Canada, LTD

(6) Fusionnée avec DISTRIDIJLE NV-SA



PERSPECTIVES

Nom	Partage des droits de vote en %		Pays d'incorporation	N° TVA
	2017	2016		
DYNALOGIC COURIER BV	100,0 %	-	Pays-bas	
DYNAFIX COMPUTER REPAIR BV	100,0 %	-	Pays-bas	
DYNASURE BV	100,0 %	-	Pays-bas	
DYNAFIX ONSITE BV	100,0 %	-	Pays-bas	
DYNALINQ BV	100,0 %	-	Pays-bas	
DYNALOGIC BELGIUM NV	100,0 %	-	Belgique	BE466.172.397
Radial Solutions Hong-Kong Limited	100,0 %	-	Hong-Kong	
Radial Holdings LP (DE LP)	100,0 %	-	USA	
Radial Commerce INC (DE Corp.)	100,0 %	-	USA	
Radial South LP (GA LP)	100,0 %	-	USA	
Radial INC. (PA Corp.)	100,0 %	-	USA	
935 HQ Associates LLC (DE LLC)	100,0 %	-	USA	
Radial Luxembourg SARL	100,0 %	-	Luxembourg	
Radial Omnichannel Tech. India Private LTD	100,0 %	-	Inde	
Trade Port Drive LLC (KY LLC)	100,0 %	-	USA	
Radial Omnichannel International S.L.U.	100,0 %	-	Espagne	
Radial Fullfillment GmbH	100,0 %	-	Allemagne	
Radial GmbH	100,0 %	-	Allemagne	
Radial Commerce Limited	100,0 %	-	UK	
Radial Solutions Singapore PTE LTD	100,0 %	-	Singapoure	
Radial E-commerce (Shanghai) Corp. LTD	100,0 %	-	Chine	
Radial III GP, LLC (DE LLC)	100,0 %	-	USA	
Radial South GP, LLC (DE LLC)	100,0 %	-	USA	

(1) Totallement consolidée

(2) Liquidée durant l'année 2017

(3) Fusionnée avec Mail Services INC

(4) Vendue durant l'année 2017

(5) Préalablement nommée 9517154 Canada, LTD

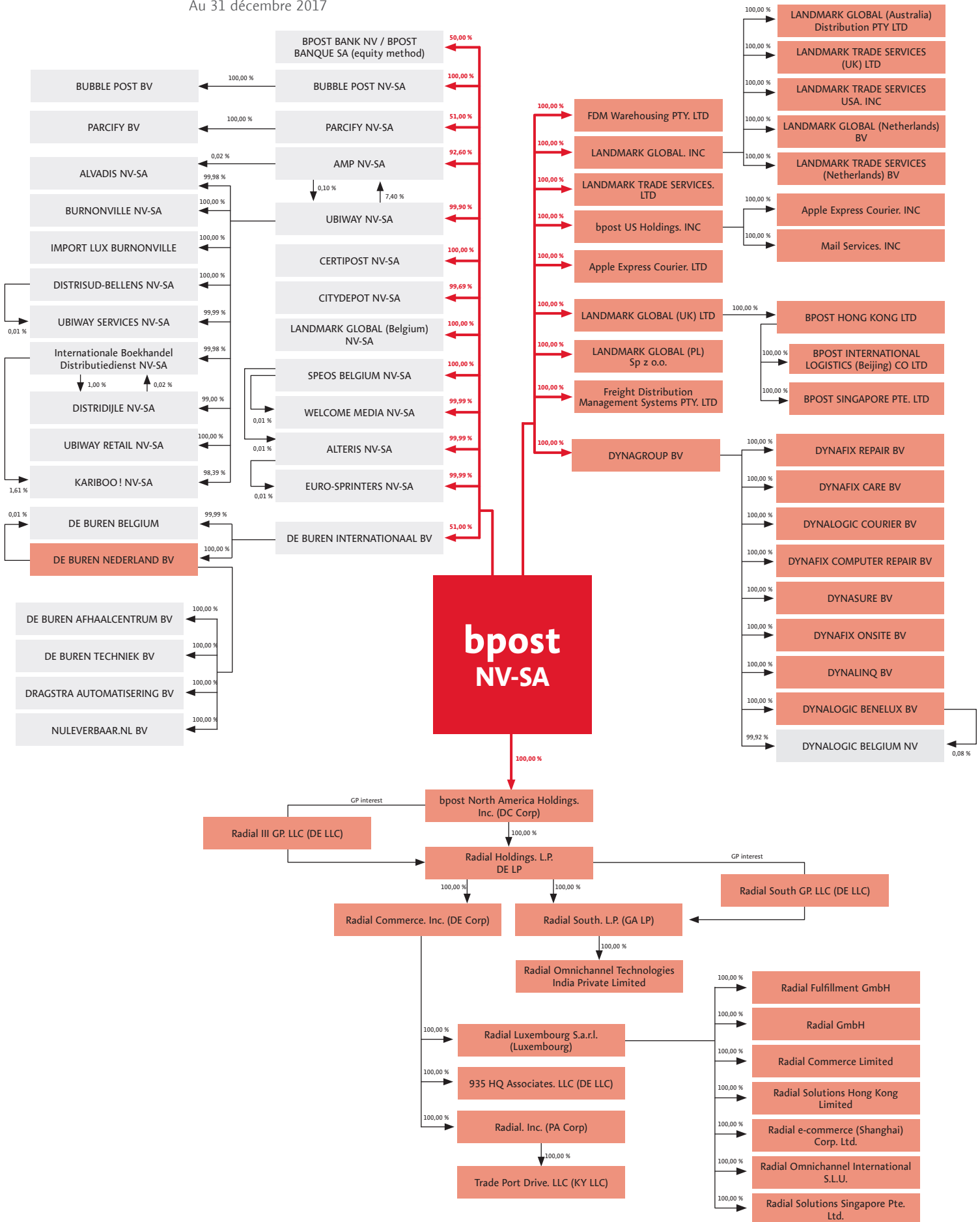
(6) Fusionnée avec DISTRIDIJLE NV-SA



ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

# Structure du Groupe

Au 31 décembre 2017





ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS

## 6.34 Événements survenus après la clôture de l'exercice

Au 11 janvier 2018, bpost a acquis la société néerlandaise Leen Menken Foodservice Logistics BV qui est un opérateur logistique pour le transport de produits réfrigérés et surgelés de l'e-commerce. De plus, Landmark Global a acquis 100 % des actions d'IMEX Global Solutions, Inc. et de M.A.I.L., Inc. Ces 2 sociétés sont actives dans le business mail et seront intégrées dans la division MSI de Landmark Global. IMEX Global Solutions, Inc. est la 3<sup>ème</sup> société logistique aux États-Unis et est active dans les éditions trans-frontalières et la livraison de lettres. M.A.I.L., Inc. est active sur le marché de la distribution du business mail/catalogue pour les re/e-tailers et les services de courrier ainsi que la distribution de paquets.

Enfin, bpost a acquis l'ensemble des actions de Parcify SA au 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour obtenir 100 % des actions.

# 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 2017.

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	2017	2016
<b>Actifs</b>		
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles	14,5	6,7
Immobilisations corporelles	329,3	330,3
Immobilisations financières	1.344,5	547,2
	<b>1.688,3</b>	<b>884,2</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks et en-cours	9,1	9,6
Créances commerciales et autres	444,0	421,8
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	354,2	446,0
Comptes de régularisation	22,8	19,2
	<b>830,1</b>	<b>896,6</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>2.518,4</b>	<b>1.780,8</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	172,5	143,5
	<b>587,4</b>	<b>558,4</b>
<b>Provisions</b>		
Provisions liées aux congés précédents la retraite	26,3	24,4
Provisions pour risques et charges	1,2	1,4
Autres provisions	155,6	162,9
	<b>183,1</b>	<b>188,7</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Dettes à long terme	68,4	82,5
	<b>68,4</b>	<b>82,5</b>
<b>Current liabilities</b>		
Dettes commerciales et autres	206,3	191,7
Dettes à court terme	724,1	9,1
Charges sociales	354,3	352,1
Dettes fiscales	46,3	38,3
Autres dettes	219,3	211,7
Compte de régularisation	129,3	148,2
	<b>1.679,6</b>	<b>951,2</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>2.518,4</b>	<b>1.780,8</b>



ÉTATS  
FINANCIERS  
ABRÉGÉS DE  
BPOST SA

## Compte de résultats abrégé de bpost SA

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	<b>2017</b>	2016
Chiffre d'affaires	2.114,7	2.115,1
Autres produits d'exploitation	40,9	36,2
<b>Produits financiers non récurrents</b>		<b>0,8</b>
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>2.155,7</b>	<b>2.152,1</b>
Approvisionnements et marchandises	7,9	6,1
Charges de personnel	1.087,8	1.068,8
Services et biens divers	606,3	571,7
Autres charges d'exploitation	13,5	15,4
Provisions	(5,6)	(8,2)
Dépréciation - Amortissements	53,1	56,9
Charges financières non récurrentes	1,1	0,6
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>1.764,1</b>	<b>1.711,3</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>391,6</b>	<b>440,9</b>
<b>Revenus / charges financières</b>	<b>30,7</b>	<b>8,9</b>
Revenus / Charges non récurrentes	0,3	(8,5)
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>422,6</b>	<b>441,3</b>
Charge d'impôts	131,6	132,6
<b>Résultat après impôts</b>	<b>291,0</b>	<b>308,7</b>



DÉCLARATION  
DES PERSONNES  
RESPONSABLES

# Déclaration des personnes responsables

Koen Van Gerven, Administrateur délégué, et Henri de Romrée, Directeur Financier, déclarent au nom et pour le compte de la société qu'à leur connaissance :

- Les états financiers consolidés pour les exercices 2015, 2016 et 2017, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union européenne jusqu'au 31 décembre 2017, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de bpost SA et des entités comprises dans la consolidation.
- Le rapport annuel relatif aux états financiers consolidés donne une image fidèle de l'évolution et des résultats des activités de bpost, de la situation de la société et des entités comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des risques et incertitudes principaux auxquels bpost est confronté.

Koen Van Gerven

Administrateur délégué

Henri de Romrée

Directeur Financier





# Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

## Code de référence et introduction

Dans la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise, bpost décrit les principaux aspects de son cadre réglementaire de gouvernance d'entreprise. Ce cadre est conforme aux règles et principes énoncés dans la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, telle qu'amendée de temps en temps (la « **Loi de 1991** »), les Statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

En tant que société anonyme de droit public, bpost est régie par le Code belge des Sociétés et le Code de Gouvernance d'Entreprise, sauf disposition contraire prévue par la Loi de 1991 ou toute autre loi ou réglementation belge. En particulier, toute modification des Statuts de bpost, qui doit être approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires (laquelle requiert généralement une majorité de 75 % et un quorum de 50 % conformément à l'article 558 du Code belge des Sociétés), doit également être approuvée par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres.

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<sup>1</sup>.

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;
- le **Comité Ad Hoc** est composé de tous les administrateurs indépendants du Conseil d'administration. Il intervient lorsque la procédure prescrite à 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 est responsable de la gestion opérationnelle. Le Conseil d'administration a délégué les pouvoirs de gestion journalière à l'Administrateur Délégué;
- le **Comité Exécutif du Groupe** assiste l'Administrateur Délégué dans la gestion opérationnelle;
- il existe une répartition claire des responsabilités entre le Conseil d'administration et l'Administrateur Délégué.

## Charte de Gouvernance d'Entreprise

Le Conseil d'administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise en date du 27 mai 2013. La Charte est en vigueur depuis le 25 juin 2013 et a été amendée pour la dernière fois par une décision du Conseil d'administration du 8 novembre 2017, en vue d'y intégrer des développements récents (tels que la loi du 7 décembre 2016 portant sur l'organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, les ISS Benchmark Policy Recommendations et la Directive 2014/95/EU du Parlement européen et du Conseil concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes, telles que transposée par la loi du 3 septembre 2017).

Le Conseil d'administration réexamine la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost à intervalles réguliers et adopte tout changement jugé nécessaire et pertinent.

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

- les devoirs du Conseil d'administration, des Comités, le Comité Exécutif du Groupe et l'Administrateur Délégué;
- les responsabilités du Président du Conseil d'administration et du Secrétaire Général;
- les exigences qui s'appliquent aux membres du Conseil d'administration 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 formuler des directives quant à la manière dont il convient d'informer le Conseil d'administration en toute transparence lorsque des conflits surviennent. Un administrateur ne peut participer aux délibérations et au vote sur toute question par rapport à laquelle il présente un conflit d'intérêts.

## Code de référence

bpost a désigné le Code belge de Gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009 (le « **Code de Gouvernance d'Entreprise** ») comme code de référence. 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 justifient cette dérogation.

(1) Cet Arrêté Royal a été publié au Moniteur belge du 19 septembre 2016 et est entré en vigueur le 29 septembre 2016.

(2) Le Code de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site web de la Commission Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).



## Dérogations au Code de Gouvernance d'Entreprise

bpost respecte le Code de Gouvernance d'Entreprise, à l'exception des trois dérogations suivantes, qui ont été imposées par la Loi de 1991 (avant son amendement par la **Loi du 16 décembre 2015** (la «Loi de décembre 2015»), entrée en vigueur le 12 janvier 2016):

- le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 4.2) prévoit que le Conseil d'administration propose la nomination des administrateurs par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Cependant, certains administrateurs nommés avant le 12 janvier 2016 ont été nommés directement par l'État belge, conformément à l'ancien article 18, § 2 juncto article 148bis/3 de la Loi de 1991. Depuis le 12 janvier 2016, tous les (nouveaux) administrateurs sont (re)nommés par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires;
- le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 6.3) prévoit que le Conseil d'administration nomme l'Administrateur Délégué. L'actuel Administrateur Délégué a été nommé par l'État belge par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres, conformément à l'ancien article 20, § 2 de la Loi de 1991. Les futurs Administrateurs Délégués seront nommés par le Conseil d'administration; et
- le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 4.6) prévoit que la durée d'un mandat au sein du Conseil d'administration ne peut pas excéder quatre ans. Toutefois, les administrateurs nommés avant le 15 mai 2014 ont été nommés pour six ans, conformément à l'ancien article 18, § 3 et article 20, § 2 (première phrase) de la Loi de 1991. Les (nouveaux) administrateurs (re)désignés après le 15 mai 2014 ont été (re)nommés pour exercer un (nouveau) mandat de quatre ans.

## Conseil d'administration

### Composition

#### *Règles générales régissant la composition du Conseil d'administration*

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

- Le Conseil d'administration compte un maximum de 12 administrateurs, en ce compris l'Administrateur Délégué, et ne comprend que des administrateurs non exécutifs, à l'exception de l'Administrateur Délégué.
- Tous les administrateurs sont nommés (et peuvent être révoqués) par l'Assemblée Générale des Actionnaires, sur proposition du Conseil d'administration, et parmi les candidats proposés par le Comité de Rémunération et de Nomination.
- Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans, pour autant que la durée totale de leur mandat (renouvelé) n'excède pas 12 ans. Afin d'assurer la continuité de l'organisation, le délai de 12 ans ne s'applique pas à l'Administrateur Délégué.
- Chaque actionnaire détenant au moins 15 % des actions de bpost a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation (« droit de nomination»). Les

administrateurs nommés par un actionnaire peuvent être indépendants, à condition de satisfaire aux critères prévus à l'article 526ter du Code des Sociétés, mais il ne s'agit pas d'une obligation.

- Tous les administrateurs, à l'exception de l'Administrateur Délégué et des personnes nommées en vertu du droit de nomination susmentionné, doivent être indépendants. En tout état de cause, le Conseil d'administration doit compter à tout moment au moins trois administrateurs répondant aux critères d'indépendance énoncés à l'article 526ter du Code belge des Sociétés. La Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost prévoit en outre que la moitié au moins des administrateurs doit satisfaire à tout moment aux critères d'indépendance énoncés à l'article 3.2.4 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost (basés sur les critères énoncés à l'article 526ter du Code belge des sociétés).
- Tous les administrateurs (en ce compris les administrateurs précédemment nommés par l'État belge) peuvent être révoqués par l'Assemblée Générale des Actionnaires. La Loi de décembre 2015 prévoit expressément que son entrée en vigueur ne met pas fin aux mandats actuels des administrateurs. Ces mandats se sont dès lors poursuivis et ils expireront comme prévu initialement, nonobstant la possibilité pour l'Assemblée Générale des Actionnaires de mettre fin à ces mandats conformément au Code belge des Sociétés.
- En cas de vacance d'un mandat d'administrateur, les administrateurs restants ont le droit, conformément à l'article 519 du Code belge des Sociétés, de pourvoir provisoirement à cette vacance jusqu'à ce qu'une nomination définitive intervienne conformément aux règles précitées.

La composition du Conseil d'administration reflète:

- les exigences de représentation des deux sexes définies à (i) l'article 18, § 2bis de la Loi de 1991 et (ii) l'article 518bis du Code belge des Sociétés. bpost respecte ces exigences en matière de représentation des sexes;
- les exigences en matière d'usage des langues définies aux articles 16 et 148bis/1 de la Loi de 1991.

Enfin, conformément à la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes, bpost applique une politique de diversité vis-à-vis de ses organes d'administration, de direction et de surveillance en ce qui concerne certains aspects tels que par exemple, l'âge, le genre, la formation et/ou l'expérience professionnelle. Une description de cette politique, de ses objectifs, de la façon dont elle a été mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice social visé est présentée ci-après dans le présent Rapport annuel.

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration était composé des 12 membres suivants:



Nom	Position	Administrateur depuis	Mandat expirant en
François Cornelis <sup>1</sup>	Président du Conseil d'administration	2013	2019
Koen Van Gerven <sup>2,3</sup>	Administrateur Délégué et Administrateur	2014	2020
Jos Donvil <sup>2</sup>	Administrateur non exécutif	2017	2021
Luc Lallemand <sup>2</sup>	Administrateur non exécutif	2012	2018
Bernadette Lambrechts <sup>2</sup>	Administrateur non exécutif	2014	2020
Laurent Levaux <sup>2</sup>	Administrateur non exécutif	2012	2018
Caroline Ven <sup>2</sup>	Administrateur non exécutif	2012	2018
Michael Stone <sup>4</sup>	Administrateur indépendant	2014	2018
Ray Stewart <sup>4</sup>	Administrateur indépendant	2014	2018
Thomas Hübner <sup>5</sup>	Administrateur indépendant	2017	2021
Filomena Teixeira <sup>5</sup>	Administrateur indépendant	2017	2021
Saskia Van Uffelen <sup>5</sup>	Administrateur indépendant	2017	2021

### Changements au niveau de la composition du Conseil d'administration

Suite à la démission de Sophie Dutordoir le 28 février 2017 et à la démission de Françoise Masai, d'Arthur Goethals et de Bruno Holthof le 10 mai 2017, les Actionnaires ont décidé de nommer, avec effet immédiat, Jos Donvil en qualité d'administrateur non exécutif et Thomas Hübner, Filomena Teixeira et Saskia Van Uffelen en tant qu'administrateurs indépendants lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 10 mai 2017.

Le 16 janvier 2018, les mandats de Luc Lallemand, Laurent Levaux et Caroline Ven ont expiré. Dans l'intérêt de bpost, afin d'assurer la continuité du Conseil d'administration de bpost et conformément au droit des sociétés, ils continueront à exercer leurs fonctions jusqu'à leur remplacement lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 9 mai 2018.

Par ailleurs, les mandats d'administrateurs indépendants de Ray Stewart et Michael Stone expireront lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 9 mai 2018.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a ouvert une procédure de sélection pour la nomination de deux administrateurs indépendants et de trois membres du Conseil d'administration nommés par la majorité des actionnaires. Le Conseil d'administration entend recommander des candidats, nommés par le Comité de Rémunération et de Nomination, à la nomination lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 9 mai 2018 pour remplacer les administrateurs dont le mandat a expiré ou arrivera à échéance.

Une formation d'initiation est proposée aux administrateurs nouvellement nommés afin de les familiariser avec les activités et l'organisation de bpost,

ainsi qu'avec les règles énoncées dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ce programme est accessible à tout administrateur souhaitant y participer. Il comprend une visite des centres opérationnels et des centres de tri.

### 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.

Plus particulièrement, il incombe au Conseil d'administration 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 le Comité Exécutif du Groupe; et
- agir en toutes autres matières réservées au Conseil d'administration par le Code des Sociétés ou la Loi de 1991.

Le Conseil d'administration est habilité à déléguer des pouvoirs spécifiques et limités à l'Administrateur Délégué et aux autres membres du senior management, et peut autoriser la subdélégation desdits pouvoirs. Le 30 juin 2017, le Conseil d'administration a décidé d'approuver une délégation de pouvoirs formalisant la délégation par le Conseil d'administration de pouvoirs spécifiques à l'Administrateur

(1) Nommé par l'Assemblée Générale du 27 mai 2013 (confirmé par décision du 25 juin 2013) et nommé Président du Conseil d'administration par une décision du Conseil d'administration du 10 mai 2017, remplaçant Madame Françoise Masai en tant que Présidente du Conseil d'administration.

(2) Nommé(e) par l'État belge.

(3) Nommé en qualité d'Administrateur Délégué par Arrêté Royal du 26 février 2014, délibéré en Conseil des Ministres.

(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) Nommé(e) lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 10 mai 2017.



Délégué et à d'autres membres du Comité Exécutif du Groupe. Cette politique, qui ne porte pas atteinte aux pouvoirs conférés au Conseil d'administration par les Statuts de bpost ou en vertu de ceux-ci, a été publiée le 16 novembre 2017 aux annexes du Moniteur belge.

### ***Acquisition et cession d'actions propres, de parts bénéficiaires ou de certificats s'y rapportant***

En vertu des décisions prises lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 27 mai 2013, le Conseil d'administration peut, sans autorisation préalable 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 30 derniers jours de cotation précédant l'opération et ne pourra être supérieur de plus de 5 % au cours de clôture le plus élevé des 30 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.

Le Conseil d'administration est en outre autorisé à céder 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***

Le Conseil d'administration se réunit chaque fois que les intérêts de la société l'exigent ou à la demande d'au moins deux administrateurs. Le Conseil d'administration se réunit en principe sept fois par an et en tous cas au minimum cinq fois par an. En 2017, le Conseil d'administration s'est réuni à 11 reprises.

En règle générale, les décisions du Conseil d'administration et des Comités du Conseil sont prises à la majorité simple des administrateurs présents ou représentés, bien que pour certaines questions du Conseil, une majorité des deux tiers soit requise (par exemple, les décisions relatives à l'approbation de tout renouvellement ou toute modification du Contrat de Gestion et certaines décisions relatives au statut administratif des collaborateurs statutaires). En cas d'égalité des voix, celle du Président est prépondérante.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost reflète les principes de fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise prévoit, notamment, que les décisions du Conseil d'administration qui revêtent une importance stratégique, en ce compris l'adoption du plan d'entreprise et du budget annuel, ainsi que les décisions concernant des acquisitions stratégiques, alliances et cessions, doivent être préparées

par un Comité du Conseil existant ou ad hoc. Pour ces décisions, le Conseil d'administration s'efforcera d'obtenir un large soutien parmi ses différentes composantes, étant entendu qu'après un dialogue et des consultations suffisants, le Président du Conseil d'administration pourra décider de soumettre la question au vote et que la 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 Comité Exécutif du Groupe. Le cas échéant, le Président proposera les mesures nécessaires pour remédier aux éventuelles déficiences du Conseil d'administration ou d'un de ses Comités.

En 2015, l'évaluation avait été facilitée par un consultant externe. Cette évaluation s'était 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 externe. En 2017, le Conseil d'administration a assuré le suivi de ces points d'attention.

Le Conseil d'administration évalue et améliore son fonctionnement en permanence afin d'assurer une gestion de bpost qui soit toujours meilleure et plus efficace.

### **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, qui proscribit 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. Son évaluation annuelle figurait à l'ordre du jour de la réunion du Comité de Rémunération et de Nomination du 29 mars 2017 et de la réunion du Conseil d'administration du même jour. 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 portant sur 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 du 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 les commissaires de son conflit d'intérêts, conformément à l'article 523 du Code belge des Sociétés.

Sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'administration a approuvé 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 conclue 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 *Ad Hoc* est assisté d'un expert indépendant désigné par ledit Comité, les Commissaires de bpost validant quant à eux les données financières utilisées. La procédure impose ensuite au Conseil d'administration de justifier sa décision et aux Commissaires de valider les données financières utilisées par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a établi un Comité *Ad Hoc*, dans le cadre du Contrat de Gestion USO, constitué de tous les administrateurs indépendants. Ce Comité *Ad Hoc* ne s'est pas réuni en 2017.

### Comités du Conseil d'administration

En dehors du Comité *Ad Hoc* précité, 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 sur des questions stratégiques et est chargé, en particulier:

- de revoir, périodiquement, les développements du secteur, les objectifs et stratégies de bpost et de ses filiales, et de recommander les adaptations nécessaires;
- de revoir le projet de plan d'entreprise (business plan) soumis chaque année par le Comité Exécutif du Groupe;
- de revoir les transactions stratégiques proposées par l'Administrateur Délégué ou le Comité Exécutif 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.

Le Comité Stratégique est composé de l'Administrateur Délégué, qui le préside, et de cinq administrateurs, y compris au moins un administrateur indépendant.

Au 31 décembre 2017, le Comité Stratégique se composait des six membres suivants

Nom	Position	Administrateur depuis	Mandat expirant en
Jos Donvil	Administrateur non exécutif	2017	2021
Luc Lallemand	Administrateur non exécutif	2002	2018
Laurent Levaux	Administrateur non exécutif	2012	2018
Thomas Hübner	Administrateur indépendant	2017	2021
Michael Stone	Administrateur indépendant	2014	2018
Koen Van Gerven (Chairperson)	Administrateur Délégué et Administrateur	2014	2020

Le Comité Stratégique s'est réuni à six reprises en 2017.

#### 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 l'intégrité des états financiers de bpost et des processus de reporting comptables et financiers, ainsi que des audits des états financiers;
- de contrôler l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques de bpost;
- de contrôler l'audit interne et son efficacité;
- de contrôler la performance du Collège des Commissaires et l'audit des comptes annuels et consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Collège des Commissaires;
- de revoir et contrôler l'indépendance des Commissaires, en particulier au regard des dispositions du Code belge des Sociétés;
- de proposer des candidats au Conseil d'administration pour les deux Commissaires à nommer par l'Assemblée Générale des Actionnaires; et
- d'informer le Conseil d'administration des résultats de l'audit et de l'exécution de ses missions



Le Comité d'Audit est composé de cinq administrateurs non exécutifs, y compris au moins trois administrateurs indépendants. Le Président du Comité d'Audit est désigné par les membres du Comité d'Audit.

Collectivement, les membres du Comité d'Audit possèdent suffisamment d'expertise pertinente dans le domaine de la comptabilité et de l'audit pour remplir efficacement leur rôle, notamment en matière financière. Ray Stewart est compétent en matière de

comptabilité et d'audit, comme en témoignent ses anciens postes de direction chez Nyrstar et Proximus (anciennement Belgacom). 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 2017, le Comité d'Audit se composait des cinq membres suivants:

Nom	Position	Administrateur depuis	Mandat expirant en
Ray Stewart (Chairperson)	Administrateur indépendant	2014	2018
Michael Stone	Administrateur indépendant	2014	2018
Saskia Van Uffelen	Administrateur indépendant	2017	2021
Bernadette Lambrechts	Administrateur non exécutif	2014	2020
Caroline Ven	Administrateur non exécutif	2012	2018

Le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises en 2017.

#### Comité de Rémunération et de Nomination

Le Comité de Rémunération et de Nomination est chargé de conseiller le Conseil d'administration, principalement sur des dossiers relatifs à la nomination et à la rémunération des administrateurs, de l'Administrateur Délégué et le Comité Exécutif du Groupe. Il est tenu, en particulier:

- d'identifier et de proposer des candidats 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 proposés 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 ou de la Président(e) 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 du Comité Exécutif du Groupe;
- de conseiller le Conseil d'administration sur la

rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du Groupe, et sur les arrangements relatifs à la résiliation anticipée de leurs contrats;

- de revoir tout mécanisme d'intéressement, basé ou non sur des actions, pour les administrateurs, les membres du Comité Exécutif 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 du Comité Exécutif du Groupe;
- de conseiller le Conseil d'administration quant à la rémunération des administrateurs; et
- de soumettre un rapport de rémunération au Conseil d'administration.

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 Nomination lorsque la discussion porte sur la rémunération des autres membres du Comité Exécutif du Groupe.

Au 31 décembre 2017, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des cinq membres suivants:

Nom	Position	Administrateur depuis	Mandat expirant en
François Cornelis	Chairperson of the Board of Directors	2013	2019
Thomas Hübner	Independent Director	2017	2021
Saskia Van Uffelen	Independent Director	2017	2021
Filomena Teixeira	Independent Director	2017	2021
Laurent Levoux	Non-Executive Director	2012	2018

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à six reprises en 2017.

En 2017, le Comité de Rémunération et de Nomination a réfléchi, notamment, à des changements en matière

de politique de rémunération (par exemple: programmes d'incitation à long terme), sur la base d'un nouvel exercice de comparaison avec des sociétés concurrentes.



## Direction générale

### 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, conformément aux dispositions de la Loi de 1991 avant d'être amendée par la Loi de décembre 2015. Le prochain Administrateur Délégué sera nommé par le Conseil d'administration, sur la base d'une nomination par le Comité de Rémunération et de Nomination.

L'Administrateur Délégué est chargé de la gestion journalière de bpost et fait rapport au Conseil d'administration. 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 détenues par bpost.

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

### Comité Exécutif du Groupe<sup>1</sup>

La gestion opérationnelle de bpost est assurée par le Comité Exécutif du Groupe sous la direction de l'Administrateur Délégué. Le Comité Exécutif du Groupe compte un maximum de neuf membres, nommés

Nom	Fonction
Koen Van Gerven	Administrateur Délégué
Koen Beeckmans <sup>2</sup>	Chief Financial Officer, Service Operations, ICT
Philippe Dubois	Director Mail Service Operations
Marc Huybrechts	Director Mail & Retail Solutions
Mark Michiels	Chief Human Resources & Organization
Kurt Pierloot	Director Parcels & Logistics
Dirk Tirez <sup>3</sup>	Chief Legal Officer & Group Company Secretary
Nico Cools <sup>3</sup>	Chief IT Officer & Chief Digital Officer

### Comité Loi 1991

La loi de 1991 prescrit plusieurs dispositions précisant la composition, la nomination et le fonctionnement d'un « Comité Loi 1991 » (anciennement « Comité de Direction »). Depuis l'entrée en vigueur de la loi de décembre 2015, les pouvoirs à assigner au Comité Loi 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 Loi 1991 ne restera en vigueur que pour les fins et tâches limitées qui lui sont assignées par la Loi de 1991, telle que modifiée.

Au 31 décembre 2017, le Comité Loi 1991 se composait de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité Exécutif du Groupe. À la suite d'une décision du Conseil d'administration du 25 janvier 2018, le

(pour la durée déterminée par le Conseil d'administration) et révoqués par le Conseil d'administration, sur recommandation de l'Administrateur Délégué et après avoir reçu l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

Le Comité Exécutif du Groupe se réunit régulièrement, sur convocation de l'Administrateur Délégué. Le Comité Exécutif du Groupe est assisté par le Secrétaire Général.

Les membres individuels du Comité Exécutif du Groupe exercent les pouvoirs spécifiques qui leur sont confiés par le Conseil d'administration ou l'Administrateur Délégué, selon le cas. Dans les limites des pouvoirs qui leur sont conférés, les membres du Comité Exécutif du Groupe peuvent déléguer des pouvoirs spécifiques et limités à un ou plusieurs membres du personnel de bpost. Les membres du Comité Exécutif du Groupe peuvent autoriser la sous-délégation de ces pouvoirs.

Le Comité Exécutif du Groupe prépare, sous la direction de l'Administrateur Délégué, un plan d'entreprise (business plan) évaluant les objectifs et la stratégie à moyen terme de bpost. Ce plan d'entreprise (business plan) est soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2017, le Comité Exécutif du Groupe se composait des membres suivants:

Comité Loi 1991 se compose désormais de l'Administrateur Délégué qui préside le Comité, de Marc Huybrechts et de Mark Michiels.

### Secrétaire Général

Le Conseil d'administration et les Comités sont assistés par le Secrétaire Général du Groupe, Dirk Tirez, qui est également Chief Legal Officer chez bpost. Il a été nommé en octobre 2007. François Soenen est secrétaire du Comité Exécutif du Groupe.

### Le Collège des Commissaires

Le Collège des Commissaires contrôle la situation financière et les états financiers consolidés et non consolidés de bpost. Le Collège des Commissaires de bpost comprend quatre membres: (i) deux Commissaires

(1) La Direction Générale du Groupe a été renommée en « Comité Exécutif du Groupe » à la suite d'une décision du Conseil d'administration du 4 décembre 2017.

(2) Koen Beeckmans a quitté l'entreprise en tant que Chief Financial Officer, Service Operations & ICT le 15 janvier 2018. Henri de Romrée a été nommé par l'Administrateur Délégué (mandaté par le Conseil d'administration (décision du 4 décembre 2017) sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération), en tant que nouveau Chief Financial Officer à compter du 15 janvier 2018.

(3) Dirk Tirez et Nico Cools ont été nommés, avec effet immédiat, par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le 4 décembre 2017.



nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et (ii) deux autres Commissaires 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 2017, le Collège des Commissaires était composé comme suit :

- Ernst & Young Réviseurs d'entreprises SC SRL (« **EY** »), représentée par M. Éric Golenvaux (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, Belgique (jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 9 mai 2018) ;
- PVMD Réviseurs d'Entreprises BV BVBA (« **PVMD** »), représentée par Mme Caroline Baert (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Rue des Deux Églises 44, 1000 Bruxelles, Belgique (jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 9 mai 2018) ;
- 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 (jusqu'au 30 septembre 2019) ; et
- M. Jozef Beckers, membre de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (jusqu'au 30 septembre 2019).

EY et PVMD sont responsables de l'audit des états financiers consolidés de bpost. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2017, EY et PVMD ont perçu 1.283.199 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de bpost et de ses filiales, et 292.696 EUR (hors TVA) d'honoraires pour des services autres que des services d'audit. Les deux autres Commissaires (M. Philippe Roland and M. Jozef Beckers) ont perçu 59.152 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de bpost pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2017.

## Structure d'actionariat et droits des actionnaires

Les actions de bpost ont la forme nominative ou dématérialisée. Au 31 décembre 2017, le capital social de bpost était représenté par 200.000.944 actions, cotées sur le marché réglementé d'Euronext Brussels.

Avec respectivement 48 263 200 et 53 812 449 actions bpost en leur possession au 31 décembre 2017, 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.

Dans le courant de l'année 2017 et conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la divulgation des participations significatives dans les sociétés cotées en bourse et aux statuts, bpost a publié plusieurs déclarations de transparence indiquant qu'un seuil de notification avait été franchi (à la hausse ou à la baisse). Le texte intégral des notifications de transparence est disponible sur le site web de bpost à l'adresse [http://corporate.bpost.be/investors/share-information/transparency-declarations?sc\\_lang=fr-FR](http://corporate.bpost.be/investors/share-information/transparency-declarations?sc_lang=fr-FR).

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 supérieur à 50 %. Toutefois, suite à l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015 en date du 12 janvier 2016, le Gouvernement belge peut, jusqu'au 31 décembre 2018, 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 2017, bpost ne détenait aucune action propre.

Chaque action donne à son détenteur le droit à une voix. 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 seule détentrice des actions concernées à l'égard de bpost.

## Rapport de rémunération

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration et du management de bpost se base sur la législation en vigueur, le code de gouvernance d'entreprise et les pratiques et tendances du marché.

bpost considère qu'une communication claire et transparente sur les principes et la mise en œuvre de la politique de rémunération est essentielle et veille dès lors à fournir des informations pertinentes à cet égard.

### Politique globale de rémunération et principes généraux en matière de rémunération

bpost a développé une politique de rémunération dynamique, valorisante et responsable, régulièrement évaluée et mise à jour afin de garantir la pérennité de l'entreprise.

Les objectifs de la politique de rémunération mise en place sont multiples et visent notamment à :

- proposer une rémunération équitable au personnel de la société, en dialogue avec les partenaires sociaux, tout en étant compétitive sur le marché de référence des grandes entreprises belges. C'est ainsi que le paquet rémunération se compose d'éléments financiers et non financiers. Une comparaison de ces éléments est régulièrement effectuée sur le segment médian du marché belge de référence pour des fonctions similaires ;
- stimuler les performances tant au niveau collectif qu'individuel afin d'engendrer une croissance durable et rentable à long terme, tout en veillant au bien-être du personnel. C'est ainsi que le régime de rémunération en place intègre des composantes liées (i) aux résultats de l'entreprise (par exemple en termes d'EBIT, de critères afférents à la satisfaction des clients ainsi qu'au bien-être du personnel) et (ii) aux performances et compétences individuelles ;
- identifier et promouvoir les valeurs et la culture d'entreprise ; et
- attirer, retenir et motiver les personnes qualifiées et spécialisées nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de la société.

Aucune modification substantielle de cette politique de rémunération n'a eu lieu par rapport à l'exercice social précédent.





Le Comité de Rémunération et de Nomination veille à se pencher régulièrement sur les principes de cette politique et sur leur application concrète, et continuera de le faire durant les deux prochains exercices sociaux. Il examinera notamment la question de l'introduction éventuelle d'un plan de rémunération de type «cafeteria» limité et responsable. Le Conseil d'administration et le Comité de Rémunération et de Nomination se pencheront aussi sur la possibilité et faisabilité d'introduire un plan d'intéressement à long terme («long term incentive plan»). L'objectif de ce plan est d'obtenir un meilleur alignement des actions et initiatives du management avec les performances à long terme de la société.

Le contenu du présent rapport ne concerne pas les filiales belges de bpost, dont la politique de rémunération est alignée sur le marché national de référence, ni les filiales étrangères de bpost. En ce qui concerne les filiales étrangères, une politique de rémunération distincte a été adoptée, en ligne avec le marché de référence des grandes entreprises, et dont l'objectif est d'attirer et de conserver des administrateurs et managers qualifiés et expérimentés.

### **Procédure d'élaboration de la politique de rémunération et de fixation de la rémunération individuelle des membres du Conseil d'administration et 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 pour les membres du Conseil d'administration et de son management. Cette politique est définie par le Conseil d'administration sur la base de recommandations formulées par le Comité de Rémunération et de Nomination et est régulièrement soumise à des évaluations et actualisations. Toute modification de cette politique devrait faire l'objet d'une recommandation par le Comité de Rémunération et de Nomination et d'une approbation par le Conseil d'administration.

Il s'agit d'une politique de rémunération équilibrée, basée sur la politique globale de rémunération exposée ci-dessus, visant à (i) attirer et conserver des administrateurs et managers qualifiés, (ii) encourager ces derniers à générer une croissance durable et rentable à long terme, en phase avec la stratégie générale de bpost, (iii) être en adéquation avec leurs fonctions et compétences individuelles et (iv) concilier ainsi les intérêts de la direction avec ceux des actionnaires. C'est ainsi que le paquet de rémunération des membres du management :

- prévoit une part de rémunération variable (décrite ci-après) basée sur des critères de performance quantitatifs et qualitatifs strictement définis et motivés par la croissance de la société;
- offre une rémunération en espèces assortie d'autres avantages non-financiers; et
- est régulièrement évalué à la lumière des pratiques du marché.

De manière générale, bpost distingue trois groupes différents, pour lesquels les principes de rémunération sont détaillés ci-après :

- les membres du Conseil d'administration;
- l'Administrateur Délégué;
- les membres du Comité Exécutif du Groupe.

La rémunération individuelle des administrateurs et managers dépend de la catégorie à laquelle ils appartiennent.

Tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

### **Principes de rémunération des membres du Conseil d'administration et du management de bpost**

#### *Rémunération des membres du Conseil d'administration*

La rémunération des membres du Conseil d'administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) a été décidée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000 et est restée d'application en 2017. Cette rémunération se compose de deux éléments: (i) une rémunération fixe annuelle et (ii) des jetons de présence par réunion des Comités consultatifs à laquelle les administrateurs assistent.

Aucune autre allocation n'est payée aux membres du Conseil d'administration dans le cadre de leur mandat d'administrateur, à l'exception d'une voiture de société octroyée au Président du Conseil d'administration.

#### *Rémunération fixe annuelle*

Les membres du Conseil d'administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) sont habilités à recevoir la rémunération annuelle fixe suivante :

- 40.977,30 EUR pour le Président du Conseil d'administration, qui préside également la Commission Paritaire de bpost, tel qu'indexé au 1<sup>er</sup> mars 2017<sup>1</sup>, et une voiture de société;
- 20.488,71 EUR pour les autres administrateurs (à l'exception de l'Administrateur Délégué) tel qu'indexé au 1<sup>er</sup> mars 2017<sup>1</sup>.

#### *Jetons de présence*

Les membres du Conseil d'administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) ont également droit à un jeton de présence de 1.707,39 EUR par réunion des Comités consultatifs à laquelle ils assistent.

Ces montants sont indexés<sup>1</sup> sur une base annuelle et, en ce qui concerne la rémunération fixe annuelle, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat au cours de l'année concernée.

L'Administrateur Délégué ne bénéficie quant à lui d'aucune forme de rémunération pour sa participation aux réunions des Comités consultatifs.

#### *Rémunération globale*

Au cours de l'exercice social 2017, le montant total des rémunérations octroyées à l'ensemble des membres du Conseil d'administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) s'élève à 350.614,14 EUR.

Le tableau ci-dessous reprend la rémunération annuelle totale versée à titre individuel à chacun des membres du Conseil d'administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) sur la base de leur participation aux réunions des différents Comités consultatifs<sup>2</sup> :

(1) L'indice de référence utilisé pour l'indexation est l'indice santé.

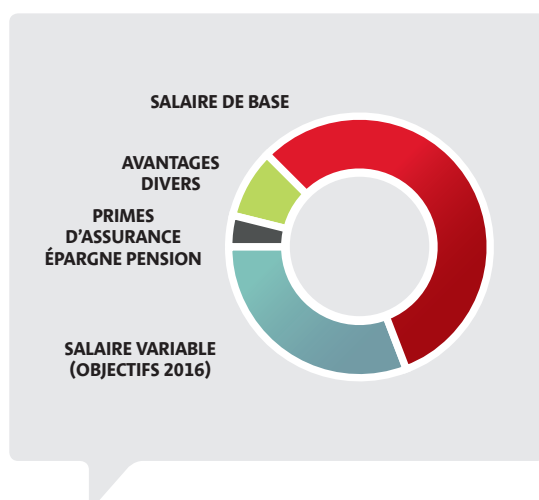
(2) Ces montants couvrent tous les montants versés pour l'exercice 2017. Les jetons de présence sont versés le mois suivant la réunion du Comité consultatif, ce qui signifie que les montants versés pour l'exercice 2017 se rapportent à la participation aux réunions du Comité consultatif qui ont eu lieu de décembre 2016 à novembre 2017.



Membre	Conseil d'administration		Comité stratégique		Comité de rémunération et de nomination		Comité d'audit		Rémunération annuelle totale (eur)
	Montant (eur)	Montant (eur)	Réunions	Montant (eur)	Réunions	Montant (eur)	Réunions		
Arthur Goethals (jusqu'au 10 mai 2017)	8.454,87	1.707,39	1/1		NA		NA	10.162,26	
Luc Lallemand	20.406,60	8.536,95	5/6		NA		NA	28.943,55	
Laurent Levaux	20.406,60	6.829,56	4/6	6.788,52	5/6 (*)		NA	34.024,68	
Caroline Ven	20.406,60		NA		NA	8.536,95	5/5	28.943,55	
François Cornelis (Président du Conseil à partir du 10 mai 2017)	34.065,72		NA	10.203,20	6/6	3.414,78	2/2	47.683,70	
Sophie Dutordoir (jusqu'au 28 février 2017)	3.332,70		NA	3.332,70	2/2		NA	6.665,40	
Françoise Masai (jusqu'au 31 mai 2017)	16.909,72		NA	6.788,52	4/4		NA	23.698,24	
Ray Stewart	20.406,60		NA		NA	8.536,95	5/5	28.943,55	
Michael Stone	20.406,60	10.244,34	6/6	3.414,78	2/2	6.829,56	4/4	40.895,28	
Bernadette Lambrechts	20.406,60		NA		NA	8.536,95	5/5	28.943,55	
Jos Donvil (à partir du 10 mai 2017)	13.659,12	6.829,56	4/4		NA		NA	20.488,68	
Thomas Hübner (à partir du 10 mai 2017)	13.659,12	6.829,56	4/4	1.707,39	11/2		NA	22.196,07	
Philly Teixeira (à partir du 10 mai 2017)	13.659,12		NA	0,00	1/2 (*)		NA	13.659,12	
Saskia Van Uffelen (à partir du 10 mai 2017)	13.659,12		NA	0,00	1/2 (*)	1.707,39	1/3	15.366,51	
	<b>239.839,09</b>	<b>46.099,53</b>		<b>32.235,11</b>		<b>32.440,41</b>		<b>350.614,14</b>	

## Rémunération de l'Administrateur Délégué

La rémunération de l'Administrateur Délégué est fixée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de Rémunération et Nomination et se compose des éléments suivants: (i) un salaire de base, (ii) un salaire variable à court terme cible, (iii) des primes d'assurance épargne pension et (iv) des avantages divers.



Importance relative des différentes composantes de la rémunération de l'Administrateur Délégué (2017)

## Salaire de base

Le salaire de base de l'Administrateur Délégué pour l'exercice 2017 s'élève à 481.638,90 EUR (tel qu'indexé au 1<sup>er</sup> juillet 2017)1.

## Salaire variable

Le salaire variable à court terme cible de l'Administrateur Délégué s'élève à 150.000 EUR. Ce montant de base du salaire variable effectivement alloué varie en fonction (i) des objectifs de l'entreprise d'une part, et (ii) des objectifs individuels d'autre part. L'évaluation des prestations au regards des objectifs fixés se fait annuellement.

- **Les objectifs de l'entreprise:** sont liés aux résultats financiers pour l'Administrateur Délégué. Le salaire variable alloué en fonction des objectifs de l'entreprise est ainsi fonction de l'EBIT à concurrence de 70 % et du Cash Flow opérationnel à concurrence de 30 %. La grille de rémunération a été établie et validée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération (cette grille est reprise ci-après, voir Section sur la Rémunération des membres du Comité Exécutif du Groupe). Selon les résultats de ces deux critères financiers, qui sont audités et régulièrement communiqués, le paiement par critère peut varier jusqu'à un maximum de 135 % du montant de base du salaire variable à court terme pour ce critère.



- Les **objectifs individuels**: sont définis de commun accord entre l'Administrateur Délégué et le Conseil d'administration au début de chaque année. À cet égard, des objectifs clairs et mesurables à atteindre dans un délai convenu sont fixés. La performance individuelle de l'Administrateur Délégué est mesurée par rapport à ces objectifs prédéfinis et peut évoluer de 0 % du montant de base de la rémunération variable à court terme en cas de sous-performance à 160 % en cas de surperformance. Les performances de l'Administrateur Délégué font l'objet d'une évaluation annuelle, réalisée au cours du premier trimestre qui suit la fin de l'exercice, dans le cadre d'un « Performance Management Process » (PMP) réalisé par le Conseil d'administration.

#### Pension

bpost offre à l'Administrateur Délégué une contribution à la pension de 33.130,20 EUR.

#### Autres avantages

L'Administrateur Délégué dispose d'autres avantages tels qu'une couverture décès en cours d'emploi, invalidité et maladie, des indemnités de représentation et une voiture de société.

#### Rémunération globale

La rémunération globale payée à l'Administrateur Délégué, Monsieur Koen Van Gerven, en 2017 pour ses performances durant l'année s'étant terminée le 31 décembre 2017 s'élève à 585.977,10 EUR hors rémunération variable (comparée à 570.648,12 EUR hors rémunération variable en 2016) et peut être ventilée comme suit:

- salaire de base: 481.638,90 EUR (bruts);
- pension: 33.130, 20 EUR;
- autres avantages:
  - couverture décès en cours d'emploi, invalidité et maladie: 48.057,48 EUR;
  - frais de représentation: 3.300,00 EUR;
  - frais de leasing pour la voiture de société: 19.850,52 EUR.

En outre, l'Administrateur Délégué a reçu en 2017 une rémunération variable s'élevant à 262.866,00 EUR pour la réalisation des objectifs individuels prédéfinis et l'atteinte des indicateurs économiques de l'entreprise durant l'année s'étant terminée le 31 décembre 2016 (étant donné que l'évaluation pour l'année 2016 n'a été réalisée qu'en 2017). Ce montant est justifié au regard (i) des performances de bpost en 2016 et (ii) du dépassement des objectifs qui avaient été personnellement attribués à l'Administrateur Délégué et de la valeur à long terme que ses réalisations ont permis de réaliser. La rémunération variable pour 2017 sera déterminée et payée en 2018 après évaluation de ses performances.

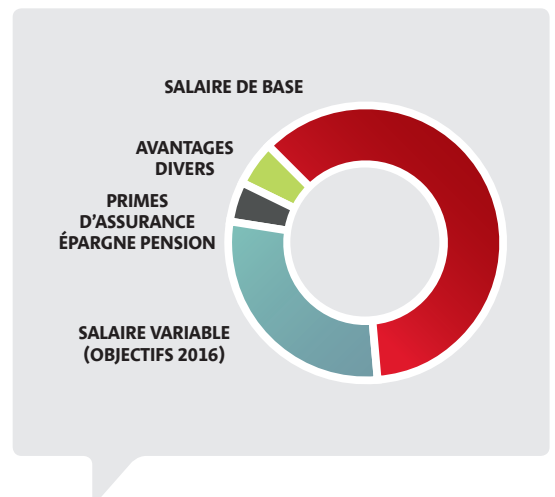
Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquérir des actions n'a été accordé(e) à l'Administrateur Délégué, exercé(e) par lui ou n'est venu(e) à échéance en l'exercice 2017. Aucune option relevant d'un précédent plan de stock-options n'était encore due pour l'exercice 2017.

Aucune modification substantielle de la rémunération de l'Administrateur Délégué n'a eu lieu par rapport à l'exercice social précédent.

#### Rémunération des membres du Comité Exécutif du Groupe

La rémunération du Comité Exécutif du Groupe est approuvée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de Rémunération et Nomination. Elle est revue régulièrement sur la base d'un exercice de benchmarking avec les grandes entreprises belges afin d'offrir une rémunération totale conforme à la médiane du marché de référence.

Le package de rémunération des membres du Comité Exécutif du Groupe se compose des éléments suivants: (i) un salaire de base, (ii) un salaire variable, (iii) des primes d'assurance épargne pension et (iv) des avantages divers.



Importance relative des différentes composantes de la rémunération globale des membres du Comité Exécutif du Groupe (2017)

### Salaire de base

Le salaire de base reflète les responsabilités et caractéristiques de la fonction, ainsi que le niveau d'expérience et les performances des membres du Comité Exécutif du Groupe durant l'année écoulée et est attribué indépendamment des résultats de bpost. Il est payé chaque mois et fait l'objet d'une révision annuelle sur la base d'une étude comparative avec les grandes entreprises belges.

### Salaire variable

Le système de rémunération variable à court terme est un pourcentage du salaire de base et vise à renforcer la culture managériale basée sur la performance. Le montant du salaire variable effectivement alloué varie en fonction (i) des objectifs de l'entreprise d'une part et (ii) des objectifs individuels d'autre part. L'évaluation des prestations au regards des objectifs fixés se fait annuellement.

- Les **objectifs de l'entreprise**: sont liés aux résultats financiers (en fonction de l'EBIT, à concurrence de 70 %) ainsi qu'à la loyauté des clients de bpost mesurée à la lumière des indices de qualité & satisfaction clients (à concurrence de 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 (voir tableau ci-dessous). Selon les résultats de ces critères, qui sont audités et régulièrement communiqués, le paiement par critère peut varier jusqu'à un maximum de 135 % du montant de base du salaire variable pour ce critère.

À partir de 2018, les objectifs de l'entreprise comprendront la qualité & satisfaction clients (à concurrence de 15 %) et l'introduction d'une dimension de bien-être du personnel mesuré par le niveau d'absentéisme à court terme (également à concurrence de 15 %).

Tableau: Grille de rémunération pour l'année 2017 (pourcentage du salaire de base en fonction des résultats en termes d'EBIT)

Résultats (EBIT 2016)	Rémunération variable (%)
85 %	20 %
90 %	30 %
95 %	60 %
100 %	100 %
105 %	110 %
110 %	120 %
115 %	125 %
120 %	130 %
125 %	135 %

Qualité & satisfaction clients (2016)	Rémunération variable (%)
74,0	0 %
75,5	50 %
77,5	75 %
80,0	100 %
81,0	120 %
82,0	135 %

- Les **objectifs individuels**: sont définis de commun accord et approuvés par l'Administrateur Délégué au début de chaque année. À cet égard, des objectifs clairs et mesurables à atteindre dans un délai convenu sont fixés. La performance individuelle est mesurée par rapport à ces objectifs prédéfinis et peut évoluer de 0 % du salaire de base en cas de sous-performance à 160 % en cas de surperformance. Les performances de chaque membre de la Direction Générale du Groupe font l'objet d'une évaluation annuelle, réalisée au cours du premier trimestre qui suit la fin de l'exercice, dans le cadre d'un « Performance Management Process » (PMP) réalisé par l'Administrateur Délégué.

### Pension

bpost offre aux membres du Comité Exécutif du Groupe une assurance pension de 160.160,64 EUR

### Autres avantages

bpost offre d'autres avantages aux membres du Comité Exécutif du Groupe, tels qu'une couverture décès en cours d'emploi et invalidité, une assurance médicale,

des allocations de représentation et titres-repas et une voiture de société.

Ces avantages font l'objet d'une étude comparative régulière et sont adaptés en fonction des pratiques courantes.

### Rémunération globale

La rémunération globale<sup>1</sup> payée aux membres du Comité Exécutif du Groupe (autres que l'Administrateur Délégué) en 2017 pour l'année s'étant terminée le 31 décembre 2017 s'élève à 2.299.008,17 EUR hors rémunération variable (comparée à 1.982.514,55 EUR hors rémunération variable en 2016), pouvant être ventilée comme suit:

- salaire de base (comprenant la prime de fin d'année et le pécule de vacances): 1.977.207,47 EUR;
- pension: 160.160,64 EUR;
- autres avantages:
  - couverture décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale: 61.060,80 EUR;
  - allocations de représentation et titres-repas: 21.229,86 EUR;
  - frais de leasing pour la voiture de société: 79.349,40 EUR.

(1) Comme expliqué ci-après, cette rémunération globale n'inclut pas les modifications dans la composition du Comité Exécutif du Groupe décidées par le Conseil d'administration de bpost en date du 4 décembre 2017.



En outre, les membres du Comité Exécutif du Groupe (autres que l'Administrateur Délégué) ont reçu en 2017 une rémunération variable s'élevant à un montant global de 933.259,05 EUR pour la réalisation des objectifs individuels prédéfinis et l'atteinte des indicateurs économiques de l'entreprise durant l'année s'étant terminée le 31 décembre 2016 (étant donné que l'évaluation pour l'année 2016 n'a été réalisée qu'en 2017). La rémunération variable pour 2017 sera déterminée et payée en 2018 après évaluation des performances de chacun des membres du Comité Exécutif du Groupe.

Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquies des actions n'a été accordé(e) ou exercé(e) par les membres du Comité Exécutif du Groupe, ou n'est venu(e) à échéance en 2017. Aucune option relevant d'un précédent plan d'option sur action n'était encore due pour l'exercice 2017.

Aucune modification substantielle de la rémunération des membres du Comité Exécutif du Groupe n'a eu lieu par rapport à l'exercice social précédent.

### *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.

### *Modifications dans la composition du Comité Exécutif du Groupe*

En date du 4 décembre 2017, le Conseil d'administration a décidé de nommer, avec effet immédiat, deux nouveaux membres au sein du Comité Exécutif du Groupe: Monsieur Dirk Tirez en qualité de Chief Legal & Regulatory Officer and Company Secretary et Monsieur Nico Cools en qualité de CIO & Chief Digital Officer.

Suite au départ de Monsieur Koen Beeckmans en sa qualité de directeur financier («Chief Financial Officer») de bpost, Monsieur Henri de Romrée a été nommé en qualité de nouveau directeur financier de bpost, avec effet au 15 janvier 2018.

Monsieur Henri de Romrée est rémunéré depuis le 15 janvier 2018 et Messieurs Dirk Tirez et Nico Cools sont rémunérés depuis le 1<sup>er</sup> février 2018, en tant que membres du Comité Exécutif du Groupe, de sorte que leur rémunération ne sera décrite que dans le Rapport de rémunération se rapportant à l'exercice social 2018 et qui sera soumis à l'Assemblée Générale des Actionnaires en 2019.

Suite à son départ avec effet au 15 janvier 2018, Monsieur Koen Beeckmans a reçu une indemnité de départ de 6 mois ainsi qu'une indemnité supplémentaire de 6 mois, bpost n'ayant pas renoncé à l'application de la clause de non-concurrence, soit un montant total de 681.178,64 EUR.

### *Indemnités de départ et clauses de non-concurrence*

#### *Indemnités de départ*

Aucun membre du Comité Exécutif du Groupe ne bénéficie d'arrangements contractuels spécifiques en cas de départ, à l'exception des membres suivants:

- L'Administrateur Délégué a droit à une indemnité de départ de 500.000 EUR en cas de résiliation par bpost avant la fin du mandat en vigueur et pour une raison autre que la violation patente des devoirs de l'Administrateur Délégué. En outre, ce dernier a droit à l'utilisation d'un véhicule durant les six mois

qui suivent son départ, en ce compris toutes les dépenses relatives à l'utilisation de ce véhicule, sauf pour la carte de carburant;

- Monsieur Marc Huybrechts a droit au paiement d'une indemnité de départ minimale égale à 6 mois en cas de licenciement sans motif et une indemnité supplémentaire de six mois en cas d'application de la clause de non-concurrence;
- Monsieur Henri de Romrée a droit à (i) un préavis minimum ou à une indemnité de départ de six mois en cas de licenciement sans motif, (ii) une indemnité supplémentaire de six mois en cas d'application de la clause de non-concurrence et (iii) une rémunération additionnelle équivalente à six mois de salaire s'il ne se voit pas offrir une fonction équivalente au sein du Comité Exécutif du Groupe suite à une nouvelle opération de fusion-acquisition importante. L'indemnité de départ du directeur financier ne pourra en tout état de cause pas excéder un montant équivalent à dix-huit mois de salaire. Etant donné que le contrat de Monsieur Henri de Romrée peut conduire à l'octroi d'une rémunération additionnelle équivalente à six mois de salaire s'il ne se voit pas offrir une fonction équivalente au sein du Comité Exécutif du Groupe suite à une nouvelle opération de fusion-acquisition importante pouvant inclure une clause de changement de contrôle de bpost, l'approbation du présent rapport de rémunération impliquera également l'approbation conformément à l'article 556 du Code des sociétés

#### *Clauses 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 administrateur délégué, l'Administrateur Délégué est soumis à une clause de non-concurrence pour une période d'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 du Comité Exécutif du Groupe, à l'exception de Monsieur Mark Michiels, sont soumis à une obligation de non-concurrence leur interdisant de travailler pour des concurrents de bpost pour une période de 12 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 mois de salaire si bpost souhaite faire usage de ces clauses de non-concurrence.

Pour les membres du Comité Exécutif du Groupe qui exercent leurs fonctions en vertu d'un contrat de travail au sens de la loi du 3 juillet 1978, la seule application des règles impératives applicables à la résiliation de leur contrat de travail peut, en fonction de leur ancienneté au sein de la société, leur donner droit à une indemnité de rupture de plus de 12 ou de 18 mois de rémunération.

## **Contrôle interne et 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 garantie 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 garantie 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 du Comité Exécutif du Groupe 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. La fraude, la corruption et le non-respect des droits de l'homme sont des risques inacceptables qui mettent en jeu la réputation de bpost. Le Conseil d'administration et le Comité Exécutif du Groupe 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. Pour plus d'informations, nous renvoyons au bilan RSE 2017.

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 occupent des responsabilités dirigeantes (à savoir les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif du Groupe) 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 Règlementation 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, le Comité Exécutif du Groupe 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, Règlementation, 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 au Comité Exécutif du Groupe 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 à l'Administrateur Délégué.

### 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

### 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/bottom » 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 le Comité Exécutif du Groupe. Outre l'analyse mensuelle du reporting préparée par les Contrôleurs de Gestion (Business Controllers), le Comité Exécutif du Groupe 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 le 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, il passe en revue les changements matériels apportés aux principes comptables IFRS. Dans le cadre de ses activités, il évalue également les différents contrôles-clés identifiés dans les processus qui soutiennent la mise en place des états financiers.

### Comité d'Audit et 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 du Comité Exécutif du Groupe 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 la section Conseil d'administration et Comité d'Audit de la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.*

## Diversité

### Création d'une culture de diversité et d'inclusion

bpost est une entreprise très diversifiée en termes de personnel et s'est engagée à créer et soutenir une culture collaborative sur le lieu de travail. Un tel environnement diversifié permet au Groupe d'optimiser les interactions avec ses clients et parties prenantes et de répondre aux défis de manière efficace et variée.

Dans ce contexte, bpost a développé une Politique de la Diversité (disponible sur le site internet de bpost) visant à sensibiliser sur les questions de diversité et d'inclusion au sein du Groupe. L'objectif de cette Politique de la Diversité est d'aider les employés et le management de bpost à créer une culture où la diversité et l'inclusion sont des pratiques quotidiennes.

Le programme est axé sur l'engagement, la sensibilisation et la participation. Le Conseil d'administration donne le ton en amont et est le véritable sponsor des

ateliers consacrés à la diversité et à l'intégration organisés pour les équipes qui investissent dans la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion et/ou qui traitent de sujets précis dans le cadre de la diversité et l'inclusion.

### Diversité au sein du Conseil d'administration et du Comité Exécutif du Groupe

bpost est d'avis que la diversité des compétences et des points de vue au sein du Conseil d'administration et du Comité Exécutif du Groupe facilite une bonne compréhension de l'organisation et des affaires de l'entreprise. Elle permet aux membres de remettre en cause de manière constructive des décisions stratégiques, d'assurer une sensibilisation à la gestion des risques et d'être plus ouverts aux idées novatrices.

bpost respecte les dispositions de l'article 518bis du Code belge des Sociétés en termes de diversité des genres, mais la Politique de Diversité pour les membres de son management va au-delà de ce strict minimum légal.

Dans la composition du Conseil d'administration et du Comité Exécutif du Groupe, une attention particulière est accordée à la diversité en termes d'âge, d'expérience professionnelle, de genre et de diversité géographique. Lors de l'examen des candidatures pour les postes vacants, le Comité de Rémunération et de Nomination tient compte des tableaux de bord équilibrés de ces critères de diversité.

Les aspects liés à la diversité qui sont pris en compte concernant les membres du Conseil d'administration de bpost et du Comité Exécutif du Groupe sont les suivants:

- **Genre:** la diversité des genres induit une meilleure compréhension du marché, stimule la créativité, améliore l'efficacité du leadership et favorise l'efficacité des relations globales. Afin de parvenir à une meilleure diversité des genres au sein de son management, bpost entend (i) identifier les talents féminins potentiels à un stade précoce, (ii) offrir des opportunités permettant aux femmes de développer pleinement leur potentiel, (iii) inscrire les femmes à des programmes de développement les préparant des rôles de management.
- **Âge:** la diversité des âges sur le lieu de travail fait partie du capital humain et procure un large éventail de connaissances, valeurs et préférences. Une telle gestion de la diversité des âges induira un environnement plus dynamique en mouvement continu. Afin de parvenir à une diversité des âges, bpost entend veiller à ce que son management se compose (i) de talents d'âge plus mûr, possédant une expérience riche et solide et (ii) de talents jeunes à potentiel élevé qui sont désireux d'apprendre.
- **Expérience professionnelle:** pour maintenir sa position concurrentielle dans un environnement en constante évolution, bpost doit attirer et conserver des talents disposant d'expertises professionnelles diverses. La diversité d'expériences offre à bpost un éventail d'expertises et d'expériences nécessaires pour relever les défis complexes auxquels elle est confrontée. Afin de parvenir à une telle diversité en matière d'expériences professionnelles au sein de son management, bpost entend identifier les personnes (i) possédant de parcours professionnels spécifiques et (ii) ayant travaillé dans divers secteurs à différents moments de leur carrière.
- **Diversité géographique:** la diversité géographique présente une corrélation significative et positive avec les performances de l'entreprise, surtout dans le cadre de la globalisation accrue de ses



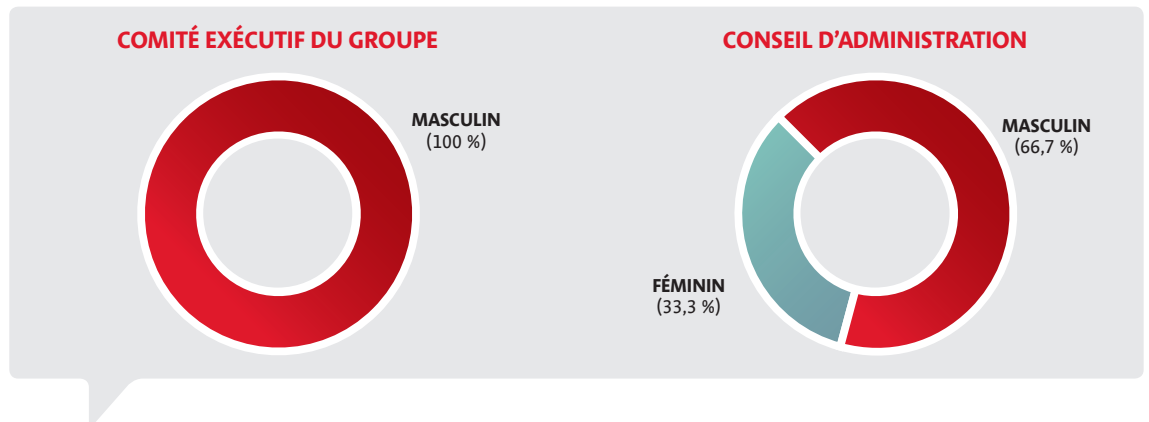


activités et de sa stratégie. Afin de parvenir à une diversité géographique, bpost prend en compte des éléments d'extranéité dans le profil et processus de recrutement des candidats.

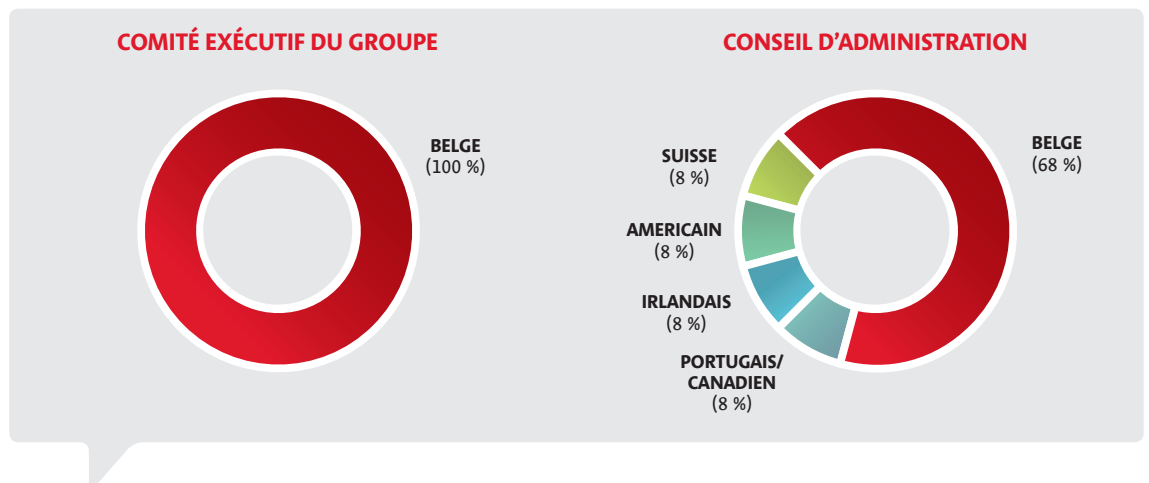
Le Conseil d'administration vérifie chaque année si la diversité au sein du management de bpost s'est améliorée.

## Aspects liés à la diversité – Mise en œuvre et résultats

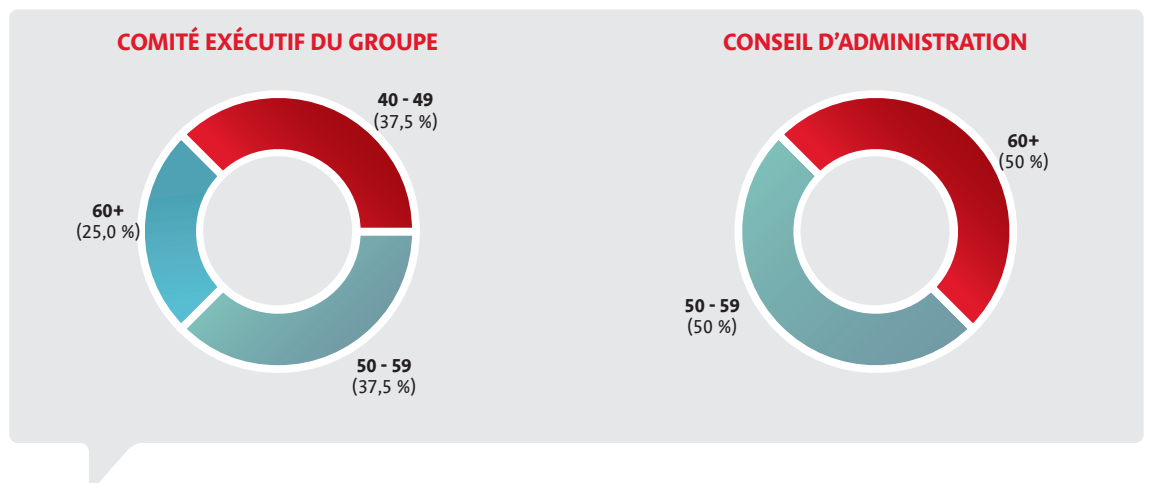
Au 31 décembre 2017, le résultat des aspects liés à la diversité qui sont pris en compte concernant les membres du Conseil d'administration de bpost et du Comité Exécutif du Groupe est le suivant :



Genre



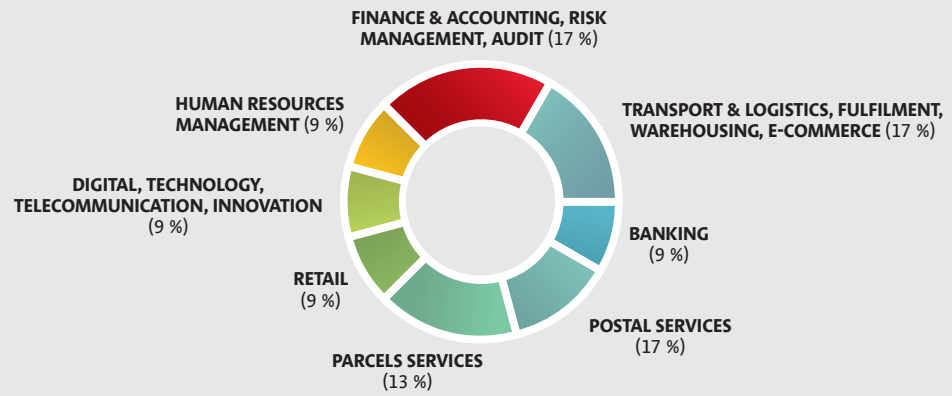
Diversité géographique



Âge



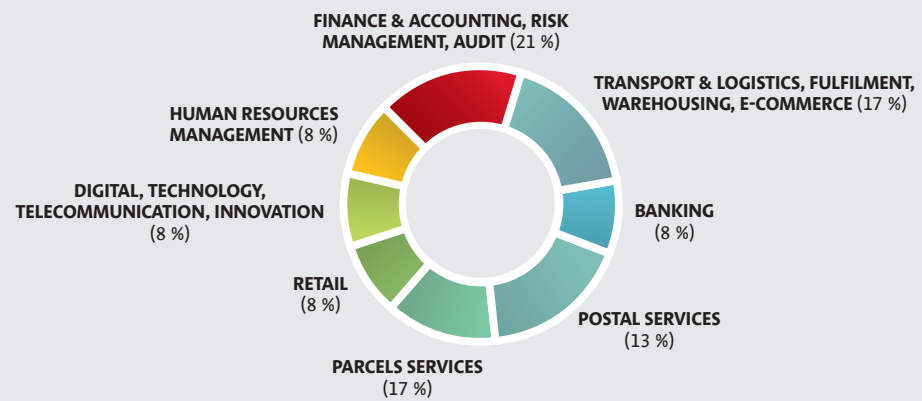
### COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE



Professional background



### CONSEIL D'ADMINISTRATION



Professional background



# Bilan RSE 2017

## Ambition et stratégie en matière de RSE

Notre vision et objectif stratégique globaux consistent à ancrer la durabilité dans nos processus et notre culture d'entreprise, en vue de réaliser notre mission de croissance durable et d'être reconnue comme « entreprise responsable » par nos parties prenantes (clients, actionnaires, gouvernement, collaborateurs, fournisseurs, syndicats, ONG).

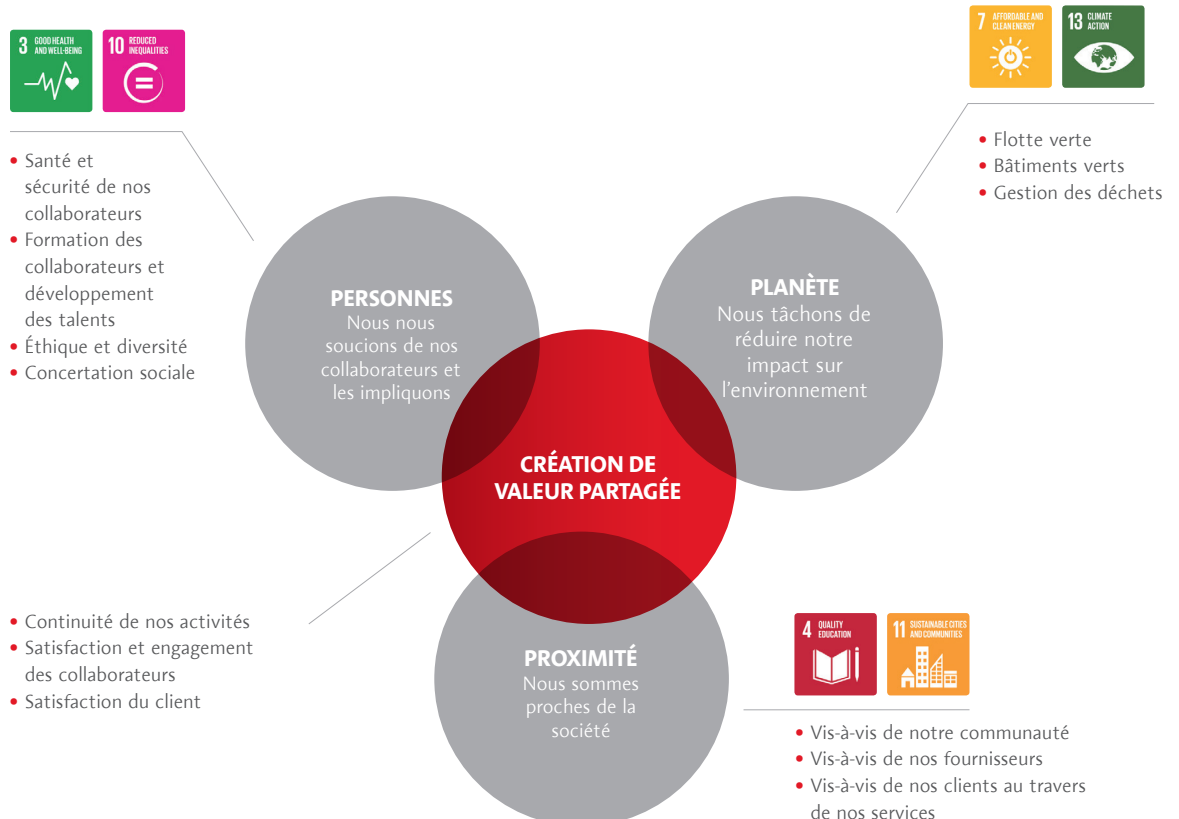
En tant qu'entreprise dotée d'un rôle majeur dans la société, nous nous devons aussi de montrer l'exemple et nous voulons que nos clients sachent que leurs lettres, paquets et activités logistiques sont expédiés de manière responsable.

Les thèmes développés dans le cadre de notre programme responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ont été identifiés en accord avec nos parties prenantes. Trois grands axes sont abordés:

- **Personnes**: nous nous soucions de nos employés et nous les engageons dans le développement durable.
- **Planète**: nous nous efforçons à réduire notre impact sur l'environnement.
- **Proximité**: nous sommes proches de la société.

Ces trois piliers sont étroitement liés aux nouveaux « Objectifs de Développement Durable » émis par les Nations Unies (ODD), objectifs que bpost vise également à mettre en œuvre. En effet, en tant qu'entreprise semi-publique cotée en bourse, nous reconnaissons notre rôle et notre responsabilité partagée dans la mise en œuvre de ces objectifs. C'est pourquoi nous avons approuvé la charte belge des ODD. Ce faisant, nous nous engageons à faire du développement durable – dans le cadre défini pour les ODD – une partie intégrante et essentielle de notre cœur de métier, de nos opérations, de nos budgets et de nos projets, par le biais de notre stratégie en matière de RSE et programmes sous-jacents.

Pour chacun de ces piliers, nous avons défini des thèmes pertinents sur lesquels nous concentrer:





## Création de valeur partagée

Le but de notre stratégie RSE est de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes et de garantir la continuité de nos activités. Au sein de bpost, la «Création de valeur partagée» est mesurée selon les critères suivants:

### *Continuité de nos activités*

bpost est le principal fournisseur de services postaux et de solutions logistiques au départ, à destination et à l'intérieur de la Belgique. Nous développons des solutions dans les domaines de la communication, du commerce électronique, de la distribution et de la logistique, aux niveaux tant national qu'international. Nos fondations nous aident à améliorer nos performances financières et qualitatives, ce qui nous permet de croître et de respecter nos engagements par rapport à toutes nos parties prenantes.

La stratégie de bpost repose sur quatre piliers: «Le courrier, notre métier», «La croissance, notre avenir», «Nous sommes lean, agiles et flexibles» et, enfin, «Nous, notre meilleur atout».

### *Satisfaction et engagement des collaborateurs*

Nous souhaitons mettre à profit l'enthousiasme naturel et l'engagement de tous nos collaborateurs en créant un environnement de travail optimal et en favorisant leur bien-être.

En Belgique, nous nous focalisons au moyen de notre programme People@Core sur les conditions à remplir pour promouvoir le bien-être et l'engagement de nos collaborateurs. Chaque année, nos collaborateurs sont invités par notre partenaire externe indépendant Pulso Europe à répondre à une enquête sur le bien-être. Cette étude s'appuie sur le modèle scientifique des demandes et ressources en matière d'emploi et donne une indication de la façon dont nos collaborateurs perçoivent leurs conditions de travail et du niveau où ils se situent en termes d'engagement, de symptômes de stress, de satisfaction et de loyauté. Cette mesure du bien-être nous permet d'identifier les améliorations à apporter à nos conditions de travail, de stimuler le degré d'engagement des collaborateurs et de réduire le stress.

### *Satisfaction des clients*

Les clients sont notre raison d'être. Ils sont donc clairement essentiels pour chaque section de notre entreprise. Notre orientation client se traduit par un souci constant de la qualité du service, des initiatives visant à améliorer la satisfaction des clients et notre engagement à fournir des produits, des services et des solutions qui répondent parfaitement aux attentes et aux besoins de nos clients. Nous cherchons constamment à fournir une valeur ajoutée à nos clients de façon à ce qu'ils puissent, à leur tour, améliorer les services qu'ils proposent à leurs propres clients. Nous évaluons constamment les perceptions et l'expérience des clients afin de comprendre les mécanismes de fidélisation du client et d'identifier des façons de les améliorer. En Belgique, bpost mène une fois par an une enquête portant sur la satisfaction des clients. Les résultats sont soumis chaque année à l'Institut Belge des Services Postaux et des télécommunications (IBPT). Nous mesurons, entre autres, la satisfaction des clients vis-à-vis des différents points de service postal, des heures d'ouverture, de la proximité, du temps d'attente et de la rapidité du service au guichet.

### *Impacts collatéraux*

À titre d'exemple d'impact de notre création de valeur partagée, citons notre nouveau prêt «**durable**».

En octobre 2017, bpost a souscrit un accord de crédit innovant pour un montant de 300 millions d'euros. Le taux d'intérêt de ce prêt diminue à mesure que le score de durabilité de bpost augmente. Ce score de durabilité est déterminé par un organisme indépendant. Cela signifie que plus bpost prend d'initiatives durables, plus notre taux d'intérêt sera favorable, ce qui nous pousse à aller encore plus loin chaque jour. Ce prêt de développement durable est le premier du genre en Belgique. Pour plus d'informations, visionnez cette courte séquence [vidéo](#).



### Création de valeur

Le modèle économique de bpost a considérablement changé ces dernières années. bpost est ainsi passé du statut d'entreprise publique statique et vieillissante à celui de société moderne et dynamique, évoluant dans un secteur libéralisé. Cette transformation a non seulement été bénéfique pour les résultats de bpost, elle a aussi eu des répercussions positives sur notre société. Dans le modèle de création de valeur présenté ci-après, nous pouvons voir comment les

ressources, les activités et les relations de bpost créent de la valeur partagée, tout en tenant compte des tendances actuelles. Les ressources les plus essentielles dont bpost a besoin pour créer de la valeur partagée sont ses collaborateurs, ses investissements et ses infrastructures. Nos activités commerciales, basées sur les quatre piliers stratégiques de bpost, sont ce qui transforme ces ressources en résultats. Ces résultats débouchent sur une valeur partagée, grâce à laquelle nous contribuons positivement à la réalisation des Objectifs de Développement Durable.

Tendances	Intrant		Extrants	Création de valeur partagée	
<b>Combinaison de solutions courrier et numériques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAPEX : 121,3 mio EUR</li> <li>51 % détenus par l'État belge</li> <li>Infrastructures situées à des endroits stratégiques en Belgique, au RU, aux USA, au Canada, en Pologne, en Chine, à Hong Kong, à Singapour, aux Pays-Bas, en Australie et en Nouvelle-Zélande</li> </ul>	<p><b>Always on the MOVE</b></p> <p><b>We are mail</b> 45%</p> <p>Défendre les activités de base</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Courrier transactionnel</li> <li>Courrier publicitaire</li> <li>Presse</li> </ul>	<p><b>Personnes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>243 collaborateurs ont décroché leur diplôme de l'enseignement secondaire grâce au programme « Reconnaître l'expérience »</li> <li>3<sup>e</sup> place du classement Randstad de l'attractivité en tant qu'employeur dans les secteurs du Transport et de la Logistique</li> </ul>	<p><b>Continuité de nos opérations</b></p> <p>Premier opérateur postal en Belgique, favorisant la croissance des paquets nationaux et internationaux</p> <p>Revenus : 3 023,8 mio EUR</p>	
<b>Demande de confort et de proximité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>662 bureaux de poste et 674 points poste franchisés en Belgique</li> <li>6 centres de tri en Belgique, dont le nouveau centre de tri Bruxelles X (NBX)</li> <li>Machine de tri des paquets (PSM) dernier cri au NBX</li> </ul>	<p><b>We grow</b> 26%</p> <p>Développer des pôles de croissance au sein des compétences de base</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Paquets nationaux</li> <li>Paquets internationaux</li> <li>Logistiques spéciales</li> </ul>	<p><b>Planète</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-40 419 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>, réduction de 37 % par rapport à 2007</li> <li>64 % des déchets de bpost Belgique sont recyclés, 100 % avec récupération d'énergie</li> <li>Classement RSE Ecovadis : Gold</li> <li>1<sup>er</sup> place du classement environnemental de l'IPC</li> </ul>	<p><b>Satisfaction et engagement des collaborateurs</b></p> <p>Un des plus grands employeurs de Belgique</p> <p><b>Engagement des collaborateurs de bpost</b></p>	
<b>Croissance rapide e-commerce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33 966 collaborateurs</li> <li>22 664 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques installés</li> <li>77 170 MWh d'électricité consommée, renouvelable à 100 %</li> <li>7 249 tonnes de déchets générées en Belgique</li> </ul>	<p><b>We are lean, agile and flexible</b> 29%</p> <p>Diversification en vue de créer un réseau international hybride</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hub pour le courrier international</li> <li>Solutions spécifiques en fonction du client</li> <li>Réseau retail sur le dernier km</li> <li>Banque et finance</li> </ul>	<p><b>Proximité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8,1 mio de lettres traitées chaque jour en Belgique</li> <li>190 000 paquets traités chaque jour en Belgique</li> <li>416 000 EUR de dons versés</li> </ul>	<p><b>Satisfaction des clients</b></p> <p>Rapprocher les gens et favoriser le dialogue dans la société</p> <p>86 % de satisfaction parmi les clients de bpost Belgique</p>	
		<p><b>We are @core</b></p> <p>PERSONNES – PLANÈTE – PROXIMITÉ</p>			
					
					



## Faits marquants de 2017

### Faits importants de l'année 2017 :

- Notre prêt « **durable** » (voir section relative à la 'Création de valeur partagée')
- Nos améliorations dans le domaine des **bâtiments verts**, via le nouveau centre de tri Bruxelles X et des panneaux solaires supplémentaires (voir section 'Planète')
- Nos améliorations en matière de **santé et de sécurité** (voir la section 'Personnes, santé et sécurité')

- L'extension de notre reporting, qui inclut désormais nos **filiales**.

### Les résultats :

- **Le prix décerné à notre initiative beepost** (voir section 'Proximité vis-à-vis de la société')
- Nous restons à la première place du classement IPC et figurons dans le TOP 1 % des fournisseurs en matière de maturité RSE toutes catégories confondues, selon l'évaluation d'EcoVadis.

### Indicateurs de performances globaux

		bpost			Tendance
	Unité	2015	2016	2017	↔↔↔
<b>Continuité de nos opérations</b>					
Produits d'exploitation (normalisé)	Mio EUR	2.407,6	2.425,2	<b>3.023,8</b>	↗
EBIT (normalisé)	Mio EUR	494,4	496,5	<b>501,6</b>	↗
<b>Engagement et bien-être des collaborateurs</b>					
Engagement des collaborateurs	score	n/a	4,9	<b>4,8</b>	↔↔
<b>Satisfaction des clients</b>					
Satisfaction des clients	score	88	87	<b>86<sup>1</sup></b>	↔↔

### Continuité de nos opérations

En tant qu'entreprise semi-publique cotée en bourse, nous devons créer de la valeur pour nos actionnaires. Cette année, le chiffre d'affaires de bpost a augmenté, pour atteindre 3.023,8 millions EUR, notre EBIT s'établissant à 501,6 millions EUR. Cela est dû en grande partie à une demande sans cesse croissante au niveau des paquets nationaux et internationaux. Pour plus de détails sur nos résultats financiers, nous vous renvoyons à notre rapport annuel.

### Satisfaction et engagement des collaborateurs

Cette année, une mise à jour de l'analyse comparative belge montre que l'engagement est resté stable, à 4,8.

Nos résultats de 2017 prouvent que nous nous concentrons sur les initiatives adéquates. Sur la base de ces résultats, des initiatives locales et nationales ont été lancées en vue d'améliorer la communication, l'organisation, le leadership, le développement et les relations de travail entre les collaborateurs et leurs dirigeants.

Notre priorité pour 2018 consistera à mettre en œuvre ces changements afin d'améliorer la réalité quotidienne de nos collaborateurs.

Nous étudions actuellement les possibilités de suivre et d'évaluer la satisfaction et l'engagement des collaborateurs dans nos principales filiales. Radial envisage par exemple d'introduire en 2018 une analyse portant sur le niveau d'engagement de ses employés.

### Satisfaction des clients

Il ressort de l'enquête de satisfaction clients de 2017 que la satisfaction globale demeure relativement stable par rapport à 2016 et 2015.

Radial, l'une de nos plus grandes filiales, gère également son expérience client en recourant au modèle Six Sigma et à trois métriques différentes: la satisfaction globale des clients directs de Radial (8,1 en 2017), la qualité du service (88 % en 2017) et la satisfaction des clients finaux (77 % en 2017). Grâce à la combinaison éprouvée de l'apprentissage machine, des big data et de l'intelligence humaine, Radial peut également détecter les fraudes et ainsi éliminer ce risque pour ses clients. Le système intelligent de contrôle de l'expérience client, le système de détection des fraudes et les investissements susmentionnés ont permis à Radial de remporter le NICE Award for Customer Service Excellence.

Ces dernières années, nous avons également consenti des efforts pour prendre le pouls de l'expérience client, par le biais des nouvelles technologies et des médias sociaux. Radial a lancé une initiative pluriannuelle qui vise à améliorer l'expérience client en combinant les talents des opérations, de l'informatique, de l'excellence opérationnelle, de la formation, des finances et des ressources humaines.

L'analyse des plaintes des clients est également très importante pour identifier les manquements récurrents et mettre en œuvre des solutions structurelles.

(1) La satisfaction générale des clients de Radial atteint 8.1, pour une cible fixée à >7.1



## Personnes

En tant que l'un des plus grands employeurs de Belgique, bpost souhaite susciter l'enthousiasme de tous ses employés et les impliquer dans sa mission, à savoir faire partie intégrante du quotidien de ses clients. Le capital humain est notre atout le plus vital, qui offre un large éventail de talents, de compétences et une forte loyauté vis-à-vis de notre entreprise.

En tant qu'entreprise prenant ses responsabilités, nous ambitionnons de créer la meilleure culture d'entreprise avec de bonnes conditions de travail, en garantissant

un comportement éthique, la santé, la sécurité et le bien-être au travail pour tous nos collaborateurs. Pour concrétiser cette culture d'entreprise, nous avons mis en place différentes actions au sein des business units, de façon à renforcer et ancrer ce processus de « modelage de la culture ». Par exemple, des discussions axées sur la culture se tiennent régulièrement à travers toute l'organisation, qui mettent en lumière un ou plusieurs concepts culturels en tentant de les rapprocher de la réalité.

### Indicateurs de performances

	Unité	bpost			Tendance
		2015	2016	2017	↔↔↔
<b>Santé et sécurité des collaborateurs</b>					
Accidents du travail	Nombre	888	927	1.454 <sup>1</sup>	↗
Journées de travail perdues	Jours	28.660	29.532	31.856 <sup>1</sup>	↘
Taux de fréquence	Taux	25,32	27,01	26,83	↗
Degré de gravité	Degré	0,9	0,9	0,9	↔↔
Absentéisme (% du total des heures ouvrables)	%	6,85	7,61	7,02	↗
Taux de fréquence pour les intérimaires	Taux	30,09	31,23	24,61	↗
Accidents de la route en tort (par 100.000 km)	Taux	n/a	1,68	1,64	↗
Accidents de la route en tort (% du total des accidents de la route)	%	n/a	62 %	71 %	↘
Nombre d'accidents de la route mortels (survenus pendant les heures de travail)	Nombre	n/a	n/a	0 <sup>1</sup>	n/a
<b>Formation des collaborateurs et développement des talents</b>					
Nombre total d'heures de formations formelles	Heures	138.935	133.026	128.127	↔↔
Heures de formations formelles/collaborateur	Heures/tête	5,9	5,2	5,1	↔↔
Nombre total d'heures de formations informelles <sup>2</sup>	Heures	189.649	323.138	354.516	↗
Heures de formations informelles/collaborateur	Heures/tête	8,1	12,7	13,9	↗
Nombre total d'heures de formations au leadership	Heures	2.357	27.034	22.060	↘
<b>Diversité et inclusion</b>					
% de femmes	%	33,3	32,6	32,2	↔↔
% d'hommes	%	66,7	67,4	67,8	↔↔
% de femmes occupant un poste à responsabilité	%	34	36	35	↔↔
% de femmes occupant un poste du Top management	%	18	18	19	↗
<b>Éthique</b>					



## KPIs

	Unité	bpost			Tendance
		2015	2016	2017	↕↔↘
Plaintes enregistrées concernant des infractions à l'éthique <sup>3</sup>	Nombre	12	16	11	↗
Cas rapportés de corruption et de fraude	Nombre	n/a	n/a	0	n/a
<b>Concertation sociale</b>					
Classement Randstad: Notoriété de bpost au sein du secteur « Transport et logistique »	%	79	82	92	↗
Classement Randstad: Attractivité de bpost au sein du secteur « Transport et logistique »	Position	8 <sup>e</sup>	9 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	↗
Nombre moyen de jours de grève par 1.000 collaborateurs	#	n/a	n/a	1,55	n/a

(1) Nouveau périmètre: inclut les filiales dans lesquelles bpost SA possède un intérêt de contrôle (> 50 %). Pour plus d'informations sur notre périmètre de reporting RSE par thème, veuillez consulter la section « À propos de notre reporting RSE ».

Santé et sécurité des collaborateurs:

- Accidents du travail pour les filiales: 536

- Journées de travail perdues pour les filiales: 1.006

- Nombre d'accidents de la route mortels pour les filiales: 0

- Diversité et inclusion: % de femmes: 49,7 %, % d'hommes: 50,3 %

(2) Les formations informelles recouvrent l'apprentissage sur le tas, l'apprentissage à distance, le mentoring, le coaching, l'auto-apprentissage et la participation à des conférences et workshops.

(3) L'enregistrement d'une plainte ne signifie pas que l'infraction à l'éthique a été confirmée





## Santé et sécurité des collaborateurs

Créer un environnement de travail qui préserve le bien-être de nos collaborateurs est pour nous essentiel. La sécurité de notre personnel est une priorité absolue pour bpost. Nous travaillons d'arrache-pied pour assurer leur sécurité et empêcher les accidents sur la route et au travail, en nous appuyant sur une politique de prévention solide. Nous respectons et anticipons à cet égard la législation belge applicable, mais nous ajustons aussi la structure organisationnelle de manière à ce que les risques potentiels en matière de sécurité et de bien-être soient suivis de plus près et que les actions d'amélioration soient supervisées.

En Belgique, plusieurs analyses de risques ont été menées afin d'éliminer un maximum de ces risques de l'environnement de travail. Elles ont permis de mettre en place des équipements et procédures de travail adaptés, des formations et des équipements de protection spécifiques. Un suivi mensuel d'un baromètre des performances de sécurité, combinant des indicateurs de sécurité avancés et décalés, permet aux managers d'orienter correctement leur gestion des enjeux liés à la sécurité. Il est étayé par un plan d'action tenant compte de la culture de la sécurité au sein de l'entreprise. Les formations portant sur les rôles et responsabilités, l'utilisation d'un espace sécurité sur le lieu de travail, le fait d'inciter les collaborateurs à signaler tout type d'incident de sécurité et une application d'apprentissage dédiée à la sécurité sont autant d'éléments de ce plan d'action. Une feuille de route annuelle sur la sécurité est également établie au niveau national, puis déclinée en actions locales en matière de sécurité. Outre cette approche structurelle, les campagnes de communication sont aussi importantes, notamment quant à la manière de gérer les agressions verbales, d'intégrer en toute sécurité les étudiants pendant l'été et à l'importance de boucler la ceinture de sécurité sur la route. L'accent est principalement mis sur la sécurité routière, dans le but d'éradiquer totalement les accidents de la circulation.

Outre ces aspects de notre politique de sécurité, nous accordons aussi une grande attention à notre politique de santé. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos médecins du travail pour développer une politique détaillée d'examen médicaux et savoir comment aborder les résultats. Les trois niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire) sont détaillés dans cette politique. Notre politique en matière de bien-être intègre en outre des aspects psychologiques. Les niveaux de stress et d'engagement sont mesurés pour toute l'entreprise par le biais d'une enquête soumise chaque année au personnel. Sur la base des résultats, chaque business unit développe des actions *people@core*, discutées chaque trimestre au sein du Comité Exécutif. Une équipe spécialisée de coaches du stress se tient également à la disposition des collaborateurs souffrant de stress. Les problèmes individuels plus complexes font l'objet d'un suivi dans le cadre du Programme d'Assistance aux collaborateurs (psychologues externes).

Nos programmes de prévention et de formation ont porté leurs fruits en 2017, les accidents du travail et les accidents de la circulation à tort ayant diminué de 2 % par rapport à 2016. Nous espérons enregistrer une baisse identique en 2018 par rapport à 2017.

Par ailleurs, notre filiale canadienne Apple Express obéit aux exigences OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) et les processus appliqués

au sein de Radial sont conformes au référentiel OSHA (Occupational Health and Safety Act).

## Formation des collaborateurs et développement des talents

Nous encourageons nos collaborateurs à développer leurs aptitudes et compétences en leur offrant des opportunités d'apprentissage via notre propre académie de formation. En 2017, nous avons étoffé notre offre de formation pour mieux répondre aux besoins des groupes cibles spécifiques de bpost Belgique. Un programme de formation a par exemple été conçu afin de permettre aux travailleurs juniors d'acquérir les compétences et connaissances nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

En plus de formations fonctionnelles, tous les collaborateurs de bpost Belgique ont la possibilité de suivre des formations en communication, vente, langues et leadership. Évoquons à cet égard la « Summer Academy », qui encourage les collaborateurs à travailler sur leurs compétences et leur bien-être pendant une période moins chargée. Les formations couvrent un éventail varié de sujets favorisant le développement personnel.

bpost Belgique déploie son programme « Reconnaître l'expérience » depuis 2011. Ce programme, qui s'étend sur environ deux ans pour chaque participant, reconnaît, essentiellement par le biais de l'enseignement à distance, les compétences et connaissances acquises sur le lieu de travail, avec la possibilité supplémentaire d'obtenir un diplôme d'études secondaires supérieures. Fin 2017, plus de 700 collaborateurs de bpost avaient pris part au programme, dont 243 ont entretemps obtenu leur diplôme.

Depuis 2017, bpost Belgique travaille en partenariat avec Experience@work, une plateforme de co-sourcing qui permet aux collaborateurs seniors de bpost de postuler des emplois vacants dans d'autres organisations. Cette plateforme a été créée en 2015 pour relier les organisations recherchant des personnes expérimentées, les organismes au sein desquels les personnes expérimentées abondent et les collaborateurs seniors qui souhaitent mieux mettre à profit leur expérience. Reconnaître l'expérience donne à ces organisations la possibilité d'embaucher des collaborateurs seniors à un niveau de rémunération junior, et permet aux collaborateurs seniors d'utiliser leurs talents, leur expérience et leur expertise dans un nouvel environnement de travail, en conservant la garantie de figurer sur le payroll de bpost.

Bien entendu, nous valorisons aussi pleinement la mobilité interne. Dans cette optique, bpost offre à son personnel un large éventail d'opportunités de développement de carrière dans chacune de ses filiales.

Au total, bpost Belgique a proposé 20,7 heures d'opportunités de développement de carrière par membre du personnel. Nous escomptons atteindre un nombre d'heures supérieur en 2018.

bpost continue aussi d'investir dans le recrutement de main-d'œuvre supplémentaire. Par exemple, bpost a renforcé sa collaboration avec le VDAB et le Forem afin d'avoir un contact direct avec les entreprises en restructuration (par exemple KBC et Caterpillar) et d'être en mesure de recruter du personnel supplémentaire.

## Éthique et diversité

### *Diversité et inclusion*

Pour rester compétitive dans un environnement en pleine mutation, notre entreprise se doit d'attirer et de conserver les meilleurs talents et d'offrir à ses clients un large éventail d'idées, d'approches et de solutions innovantes. S'ouvrir à la diversité sous toutes ses formes et à tous les niveaux de l'entreprise est dès lors pour nous un enjeu important. La diversité nous permet de nouer des liens avec nos clients, notre personnel, de nous entourer des meilleurs talents issus de toutes les catégories de la population et d'être plus agiles.

Actuellement, en Belgique, notre programme de diversité et d'inclusion définit le cadre de la diversité, de l'égalité des chances et du respect des individus dans l'entreprise. Le programme est axé sur l'engagement, la sensibilisation et la participation. Il aborde à la fois les processus (recrutement, gestion de carrière) et la culture organisationnelle, en sensibilisant l'ensemble du personnel et en aidant les gestionnaires du personnel à appliquer nos principes de diversité dans leurs tâches quotidiennes.

En 2017, nous avons poursuivi l'expansion de nos canaux de recrutement chez bpost Belgique, en développant de nouveaux partenariats (Manus, WannaWork, Diversicom, entre autres). Dès que nous embauchons de nouveaux collaborateurs, nous veillons à leur transmettre les valeurs que nous défendons : respect d'autrui, diversité et non-discrimination. Ces principes sont aussi ancrés dans nos opérations (par exemple via le règlement interne de nos centres de tri) et sont régulièrement réévalués. Le portail dédié à la diversité, accessible à nos gestionnaires du personnel, a été revu. Il aide les managers à se familiariser avec les enjeux de la diversité, à identifier le cadre applicable, le rôle qu'ils doivent assumer et il offre des possibilités de formation.

Sur le terrain, nous avons amélioré nos programmes d'accueil et de détection des talents. Nous veillons à ce que la diversité religieuse soit mieux comprise et s'aligne sur nos valeurs. Cette année, nous avons entrepris de remettre en question nos pratiques afin de parvenir à une neutralité plus inclusive dans ce domaine. Avec notre programme de changement culturel *leading@bpost*, nous nous efforçons d'instaurer un style de leadership équilibré parmi nos dirigeants, fondé en particulier sur la curiosité et l'ouverture aux autres et à leur mode de réflexion.

Il incombe principalement au Conseil d'administration de donner le ton au sommet de l'organisation et de parrainer les workshops sur la diversité et l'intégration qui accueillent les équipes désireuses d'investir dans la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion ou d'aborder des sujets précis dans ce domaine. De plus, bpost estime que la diversité des compétences et des points de vue des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale du Groupe facilite une bonne compréhension de l'organisation et des activités de l'entreprise.

Dans la composition du Conseil d'administration et de la Direction Générale du Groupe, une attention particulière est accordée à la diversité en termes d'âge, de formation et de parcours professionnel, de sexe et de nationalité. Lors de l'examen des candidatures aux postes vacants, le Comité de Rémunération et de Nomination tient compte de tableaux de bord équilibrés en ce qui concerne ces critères de diversité. Pour plus d'informations sur la composition du Conseil d'administration, nous renvoyons à la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise incluse dans le Rapport annuel.

### *Éthique*

bpost jouit d'une grande notoriété dans la société et est fière du rôle qu'elle y joue. « Mériter la confiance » est un concept essentiel qui fait partie de nos valeurs d'entreprise responsable. Afin de mener nos activités dans un environnement sain et honnête, nous appliquons une politique de tolérance zéro à l'égard des violations des droits humains et des actes ou pratiques illégaux ou frauduleux. En Belgique, cette volonté est clairement communiquée à tous les collaborateurs par le biais du **Code de Conduite**, qui définit les comportements attendus et interdits en matière d'éthique commerciale, de respect des lois anti-corruption, de blanchiment d'argent, de cadeaux et d'invitations, entre autres. Nous valorisons naturellement ces principes dans nos autres filiales également. Par exemple, le manuel du collaborateur de Radial comprend un Code de Conduite et d'éthique, avec des informations sur la ligne d'assistance téléphonique pour l'éthique et les affaires, qui permet de déposer des rapports anonymement. bpost travaille actuellement à l'élaboration d'un code de conduite applicable à l'ensemble des filiales du Groupe.

En informant, responsabilisant et formant les collaborateurs, nous entendons créer une culture de respect des lois et des normes, par domaine d'activité.

En tant qu'entreprise publique cotée en bourse, nous garantissons également une transparence maximale en termes de gouvernance et de processus décisionnels, en nous référant aux normes les plus élevées dans ce domaine.

bpost souscrit également au Pacte mondial des Nations-Unies. Pour plus d'informations sur la façon dont nous avons concrétisé les 10 principes (en ce compris les droits humains et la lutte contre la corruption), consultez notre « [Global Compact Progress Report](#) ».

## Personnel de bpost

	bpost		
	2015	2016	2017
<b>Équivalents temps plein 31/12</b>	<b>23.382</b>	<b>23.178</b>	<b>31.612<sup>1</sup></b>
<b>· Contrat à durée déterminée</b>	<b>423</b>	<b>282</b>	<b>586</b>
- Hommes	184	131	289
- Femmes	239	151	297
<b>· Contrat à durée indéterminée</b>	<b>22.959</b>	<b>22.896</b>	<b>22.767</b>
- Hommes	15.766	15.882	15.913
- Femmes	7.193	7.014	6.854
ETP filiales*	n/a	n/a	8.259
<b>Total des effectifs</b>	<b>25.618</b>	<b>25.371</b>	<b>33.966<sup>1</sup></b>
<b>· Temps plein</b>	<b>19.171</b>	<b>18.901</b>	<b>19.137</b>
<b>· Temps partiel</b>	<b>6.447</b>	<b>6.47</b>	<b>6.323</b>
<b>· Hommes</b>	<b>17.080</b>	<b>17.107</b>	<b>17.269</b>
<b>· Femmes</b>	<b>8.538</b>	<b>8.264</b>	<b>8.191</b>
Total des effectifs dans les Filiales*	n/a	n/a	8.506
<b>Distribution par catégorie d'âge</b>			
· 0-30	3.546	3.811	4.205
· 31-35	2.462	2.361	2.432
· 36-40	2.630	2.693	2.721
· 41-45	3.750	3.434	3.250
· 46-50	4.529	4.434	4.314
· 51-55	4.520	4.483	4.512
· 56 et plus	4.181	4.155	4.016
Nombre moyen d'intérimaires	767	977	966
Nombre moyen d'intérimaires dans les Filiales*	n/a	n/a	827
<b>Rotation du personnel</b>			
Entrées	1.607	2.579	2.803
- Hommes	1.193	1.880	2.039
- Femmes	414	699	764
Sorties	2.625	2.681	2.780
- Hommes	1.811	1.778	1.915
- Femmes	814	903	805
Rotation du personnel	8,88 %	11,30 %	12,00 %
- Hommes	9,26 %	11,44 %	12,27 %
- Femmes	8,08 %	10,97 %	10,96 %

(1) Nouveau périmètre: inclut les filiales dans lesquelles bpost SA possède un intérêt de contrôle (> 50 %). Pour plus d'informations sur notre périmètre de reporting RSE par thème, veuillez consulter la section « À propos de notre reporting RSE ».



## Concertation sociale

Les collaborateurs de bpost sont au cœur de nos activités. Nous devons nous appuyer sur la satisfaction et l'engagement de chacun afin de pouvoir susciter l'enthousiasme de nos clients et gagner leur loyauté. C'est dans cette optique que nous nous efforçons de promouvoir le bien-être, mais aussi de mettre en place de bonnes conditions de travail pour tous nos collaborateurs, ainsi qu'une culture de dialogue à l'intention des managers, que ce soit vis-à-vis de leurs équipes ou des syndicats.

## Partenaires sociaux

La législation applicable à bpost Belgique en tant qu'entreprise publique autonome et ses statuts prévoient explicitement une structure et des processus à différents niveaux afin de faciliter des négociations, des consultations et des informations efficaces. bpost Belgique a sa propre Commission paritaire et plusieurs autres forums de concertation au niveau national (tels que des sous-commissions et des comités stratégiques) ou au niveau régional (tels que des comités de consultation) pour favoriser le dialogue et les relations avec les syndicats. Ce mode de collaboration permet aussi de réagir rapidement aux incidents, de façon à éviter des aggravations et d'apaiser les conflits sociaux. Au fil des ans, bpost a pu discuter de questions importantes sans troubles sociaux majeurs (par exemple, l'introduction d'une classification des fonctions, la révision du système applicable en matière d'absentéisme, l'introduction d'un nouveau barème salarial pour les intérimaires et l'instauration de la flexibilité du temps de travail).

L'implication de notre management dans le dialogue social s'exprime aussi par la désignation de deux directeurs au niveau exécutif, ainsi que par la formation d'équipes chargées spécifiquement de maintenir ces bonnes relations avec les partenaires sociaux en Belgique.

Ces bonnes relations que nous entretenons avec les syndicats portent leurs fruits. Sur la base des statistiques de la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique), bpost a comptabilisé en moyenne 1,55 jour de grève pour 1.000 travailleurs en 2017. Ce chiffre est faible par rapport à la moyenne de 196,66 jours de grève pour 1.000 travailleurs pour l'ensemble des entreprises belges de plus de 1.000 travailleurs<sup>1</sup>.

Cependant, des défis majeurs se profilent à l'horizon et nous croyons fermement à l'importance de bonnes relations avec nos syndicats. C'est pourquoi nous travaillons d'arrache-pied à renforcer le dialogue social au sein de bpost. Pour ce faire, nous prévoyons des entretiens avec les syndicats sur des thèmes essentiels pour bpost (y compris la culture de leadership d'entreprise, la stratégie d'entreprise et des segments importants tels que celui des paquets).

## Avantages au personnel

En plus d'un salaire fixe, bpost offre une rémunération variable dépendant des résultats de l'entreprise, ainsi que des avantages extralégaux, tels que des allocations basées sur la performance, un plan de retraite, des chèques-repas, des congés supplémentaires et une assurance maladie.

Nombre de ces prestations font l'objet de négociations avec les syndicats lors de négociations plus étendues à propos des conventions collectives de travail. La dernière convention collective de travail belge (CCT) pour la période 2016-2017 prévoyait des avantages améliorés pour le personnel, tels qu'un nombre accru de chèques-repas et une prime de fin d'année majorée. La CCT s'applique aux collaborateurs statutaires, contractuels barémiques et agents auxiliaires, qui représentent environ 96 % de l'effectif de bpost Belgique. Cela ne s'applique pas à la gestion de nos filiales. Cependant, les employés de nos autres filiales bénéficient d'avantages sociaux concurrentiels au sein du secteur.

Après avoir enregistré de bons résultats financiers et opérationnels en 2016, bpost Belgique a versé un bonus non récurrent aux collaborateurs, conformément à la CCT 2016-2017. Ce bonus dépendait des performances par rapport à quatre objectifs liés au bénéfice, au taux de loyauté des clients, à la participation légale et au taux de présence. Un arrangement similaire s'applique aussi cette année. Il est ainsi possible qu'un bonus non récurrent soit payé en 2018, en fonction des performances réalisées en 2017 par rapport à ces objectifs.

Nous offrons également différents types de formation pour aider les collaborateurs et managers à améliorer leur façon de travailler et de communiquer (comme la culture du feed-back et les communications avec les syndicats).

## Employer attractiveness

bpost Belgique a obtenu des avancées significatives quant à son image de marque d'employeur, en se classant troisième dans l'étude de Randstad 2017 sur l'image de marque des entreprises privées les plus connues du secteur du transport et de la logistique en Belgique. Notre exercice de branding réussi pour Young Talent et notre activité récente sur le plan des acquisitions et des joint-ventures ont certainement contribué à ce succès. Nous nous faisons fort de consolider et d'améliorer encore cette tendance, en veillant à la diversité des emplois que nous proposons.

(1) Source : Annick Hellebuyck, Centre de compétence Emploi & Sécurité sociale, 16 septembre 2015 – [http://www.vbo-feb.be/en/business-issues/social-dialogue/conflicts-socials/les-jours-de-greve-ont-connu-un-pic-en-2014\\_2015-09-16/](http://www.vbo-feb.be/en/business-issues/social-dialogue/conflicts-socials/les-jours-de-greve-ont-connu-un-pic-en-2014_2015-09-16/)



## Planète

Au vu de la nature même de nos activités (services logistiques), nous exerçons un impact sur l'environnement, que ce soit à travers les émissions de CO<sub>2</sub> de notre flotte, notre consommation d'énergie, les trajets effectués par nos collaborateurs entre leur domicile et leur lieu de travail, la production de déchets ou encore les transports que nous sous-traitons.

En réduisant notre consommation de carburant et d'énergie dans nos bâtiments, nous pouvons limiter nos émissions de CO<sub>2</sub>. Les programmes à visée écologique sont nécessaires afin de garantir à nos clients et parties prenantes que le traitement de chaque lettre et paquet s'accompagnera du plus faible impact écologique possible. Disposer de données, c'est savoir. C'est pourquoi nous contrôlons nos émissions directes (champs d'application 1 et 2), ainsi qu'une partie de nos émissions indirectes (champ d'application 3), en particulier les trajets domicile-travail des collaborateurs, le transport aérien, les déchets et les transports sous-traités.

D'ici 2020, bpost Belgique s'appliquera à réduire ses émissions de carbone de 45 % par rapport au niveau mesuré en 2007. CO<sub>2</sub>logic, cabinet indépendant de consultance en matière environnementale, a certifié que notre ambition dépasse les exigences imposées à notre secteur.

De plus, bpost vient de signer une lettre d'engagement sur les « Science Based Targets » (SBT), dans laquelle elle s'engage à établir un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) conforme aux critères d'admissibilité de l'initiative des SBT. bpost recueille actuellement toutes les données nécessaires à la fixation d'un objectif pour 2030. Nous ambitionnons de définir un tel objectif pour le Groupe bpost en 2018. Les Science Based Targets sont une initiative qui entend rehausser les ambitions des entreprises en matière de changement climatique, en les aidant à fixer les objectifs de réduction d'émissions nécessaires pour maintenir l'augmentation de la température mondiale en deçà de 2°C.

bpost s'est également penchée sur les taxes carbone, les systèmes d'échange de quotas d'émission et les taxes sur les carburants, sachant que ces éléments devraient occuper une place prépondérante dans les efforts déployés au niveau mondial pour lutter contre le changement climatique. Le prix moyen du carbone pourrait être multiplié par plus de sept et atteindre 120 USD la tonne métrique d'ici 2030. Des taxes carbone et des systèmes d'échange de quotas d'émission ont déjà été mis en œuvre dans 42 pays, villes et régions.

En intégrant les prévisions quant au prix du carbone et les prix internes estimés pour le carbone, bpost pourra anticiper le coût de l'intensification des réglementations en matière de carbone et s'adapter aux activités d'une économie à faible émission de carbone. La tarification interne du carbone peut aider à justifier les investissements consentis dans la rentabilité énergétique, l'innovation à faible teneur en carbone et les énergies renouvelables. Dans cette optique, bpost étudie la manière dont elle peut adopter la tarification du carbone et les prix internes du carbone.

Nous examinons en outre le risque d'une interruption prolongée des opérations à la suite d'un incendie, d'une inondation, d'une tempête, d'une augmentation des problèmes de santé des employés en raison d'un pic de pollution dans les villes ou d'un autre facteur indépendant de la volonté de l'entreprise. Ce risque est devenu plus important, compte tenu du changement climatique, qui augmente la fréquence des événements naturels extrêmes.

Nous ambitionnons de fixer d'ici 2030 un objectif SBT contribuant à limiter le changement climatique et l'incidence des phénomènes naturels extrêmes.

## Indicateurs de performances

		bpost			Trend
Unité		2015	2016	2017	↕↔↘
<b>Flotte verte</b>		<b>Flotte verte</b>			
% de véhicules à carburant alternatif déployés sur le dernier kilomètre (vélos, ebikes, etrikes, camionnettes EV)	%	37	35	38	↗
% de normes Euro 5 ou 6	%	61	67	92	↗
Consommation de carburant des camionnettes	Litres/100 km	9.3	9.3	9.3	↗
Consommation de carburant des camions	Litres/100 km	27.4	26.8	26.5	↗
<b>Bâtiments verts</b>		<b>Bâtiments verts</b>			
% d'électricité renouvelable achetée	%	100	100	100	↔
Capacité d'énergie solaire installée	MWp (Mega Watt peak)	1	1	2.45	↗
	m <sup>2</sup>	15.000	15.000	22.664	↗
Électricité renouvelable consommée	kWh	67.892.375	69.849.643	77.170.495 <sup>1</sup>	n/a
Mazout de chauffage	kWh	13.130.797	12.418.553	11.811.315 <sup>1</sup>	n/a
Gaz naturel	kWh	60.363.627	61.732.115	82.645.109 <sup>1</sup>	n/a
% d'Industrial Mail Centers certifiés ISO 14001	%	100	100	100 %	↔
<b>Gestion des déchets</b>		<b>Gestion des déchets</b>			
Total de déchets produits <sup>2</sup>	tonnes	6.527	6.689	7.249	↘
Déchets résiduels recyclés en valorisation énergétique	tonnes	2.527	2.662	2.666	↔
	%	38	40	37	↔
Déchets de papier et de carton recyclés	tonnes	3.875	3.967	4.469	↘
	%	59	59	62	↗
Déchets de plastique recyclés	tonnes	146	60	114	↘
Déchets dangereux	tonnes	n/a	n/a	6	n/a
	%	n/a	n/a	0,1	n/a
<b>Total de déchets recyclés</b>	<b>%</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>64</b>	<b>↗</b>
Déchets vendus (déchets valorisés financièrement)	tonnes	1.799	2.050	2.948	↗
	%	28	31	40	↗

(1) Nouveau périmètre: inclut les filiales dans lesquelles bpost SA possède un intérêt de contrôle (> 50 %), exclut Spéos (étant dans le scope bpost Belgique). Pour plus d'informations sur notre périmètre de reporting RSE par thème, veuillez consulter la section « À propos de notre reporting RSE ».

Filiales:  
Électricité renouvelable consommée: 4.519.797 kWh  
Mazout de chauffage: 35.683 kWh  
Gaz naturel: 26.073.600 kWh

(2) Hors filiales



	bpost Belgique			Filiales	Groupe bpost <sup>1</sup>	
	Unit	2015	2016	2017	2017	
<b>Scope 1</b>	<b>Teq CO<sub>2</sub></b>	<b>70.279</b>	<b>69.233</b>	<b>68.121</b>	<b>10.051</b>	<b>78.172</b>
Gaz naturel et mazout de chauffage	Teq CO <sub>2</sub>	16.155	16.909	15.001	7.047	22.048
« Flotte » postale diesel et essence	Teq CO <sub>2</sub>	45.922	44.424	45.420	2.757	48.177
Véhicules de service (entretien)	Teq CO <sub>2</sub>	1.105	1.157	1.094	n/a	1.094
Carburant voiture de société	Teq CO <sub>2</sub>	7.097	6.743	6.606	247	6.853
<b>Scope 2 (net)</b>	<b>Teq CO<sub>2</sub></b>	<b>602</b>	<b>653</b>	<b>658</b>	<b>3.678</b>	<b>4.336</b>
Électricité (basé sur le marché)	Teq CO <sub>2</sub>	0	0	0	3.678	3.678
Chauffage urbain	Teq CO <sub>2</sub>	602	653	658	0	658
Total de la réduction des émissions de CO <sub>2</sub> (périmètres 1&2)	%	-35	-36	-37	n/a	n/a
<b>Scope 3</b>	<b>Teq CO<sub>2</sub></b>	<b>100.713</b>	<b>88.147</b>	<b>79.806</b>	<b>37.764</b>	<b>117.570</b>
Navettes des collaborateurs	Teq CO <sub>2</sub>	20.769	18.192	19.202	4.116	23.318
Voyages d'affaires	Teq CO <sub>2</sub>	486	458	701	285	986
Transport routier sous-traité	Teq CO <sub>2</sub>	3.882	3.172	3.199	30.229	33.428
Transport aérien sous-traité	Teq CO <sub>2</sub>	74.455	65.118	55.459	n/a	55.459
Déchets	Teq CO <sub>2</sub>	1.121	1.207	1.245	3.135	4.380
<b>Total émissions de CO<sub>2</sub> (Scope 1+2+3)</b>	<b>Teq CO<sub>2</sub></b>	<b>171.594</b>	<b>158.033</b>	<b>148.585</b>	<b>51.493</b>	<b>200.078</b>

(1) Nouveau périmètre: inclut les filiales dans lesquelles bpost SA possède un intérêt de contrôle (> 50 %). Pour plus d'informations sur notre périmètre de reporting RSE par thème, veuillez consulter la section « À propos de notre reporting RSE ».

Le taux d'émission de CO<sub>2</sub> de l'électricité peut être calculé selon deux méthodes:

- La *méthode reposant sur la localisation* reflète le mix énergétique disponible à l'endroit où l'énergie est consommée. Le type d'électricité achetée n'a aucune incidence sur ce calcul. L'émission de CO<sub>2</sub> d'électricité en 2017, calculée selon cette méthode de localisation, est de 14.457 Teq CO<sub>2</sub> pour bpost Belgique et de 4.577 Teq CO<sub>2</sub> pour les filiales de bpost.
- La *méthode basée sur le marché* reflète les choix de bpost en terme d'approvisionnement en électricité, tels que l'achat d'électricité provenant de sources d'énergie renouvelable. Ceci est précisé en détail dans les contrats conclus entre bpost et ses fournisseurs d'énergie. bpost achetant exclusivement de l'électricité verte, l'émission de CO<sub>2</sub> d'électricité en 2017, calculée selon cette méthode basée sur le marché, est de 0 Teq CO<sub>2</sub> pour bpost Belgique et de 3.678 Teq CO<sub>2</sub> pour les filiales de bpost.

En raison de l'immaturité de la technologie des véhicules fonctionnant aux carburants de substitution et du retard pris dans la mise en place des enregistreurs de données, bpost a compensé 5.100 tonnes de CO<sub>2</sub> par le biais du Mécanisme des Nations Unies pour un Développement propre et des crédits carbone certifiés Gold Standard.

Nous notons que pour les déplacements domicile-travail, la méthode de calcul de la distance parcourue par catégorie de transport a été améliorée par rapport à 2016. Nous avons appliqué cette nouvelle méthode de manière rétroactive pour 2015 et 2016 à des fins de benchmarking.



## Flotte verte

En tant qu'entreprise postale et logistique, le parc automobile est au cœur de notre défi environnemental. Le transport par route est en effet l'épine dorsale du réseau belge d'enlèvement et de distribution du courrier et bpost Belgique ne peut mener à bien sa mission sans un parc de véhicules étendu. Le nôtre est d'ailleurs l'un des plus vastes de Belgique. En 2017, nous totalisons 7.828 camionnettes, 1.144 cyclomoteurs, 546 camions, 2.561 vélos, 2.652 vélos électriques, 324 triporteurs électriques et 1 eVan. Nos filiales ne possèdent pas de flotte d'une telle ampleur. Notre plus grande filiale, Radial, n'a d'ailleurs pas de flotte.

bpost a également investi dans une flotte verte en rachetant la société belge Bubble Post. Cette jeune société est spécialisée dans la livraison verte sur le dernier kilomètre en Belgique et aux Pays-Bas, en recourant à des vélos, des voitures électriques et des camions GNC. Bubble Post consolide la position de bpost dans le secteur de la logistique durable.

L'ambition de bpost est de rendre notre flotte plus verte à travers les actions énumérées ci-après.

### Remplacement des cyclomoteurs par des triporteurs électriques



Nous développons des alternatives de transport innovantes pour aider à réduire l'impact environnemental de nos activités de transport en Belgique. bpost aspire à limiter le nombre de véhicules conventionnels sur le dernier kilomètre (véhicules utilisés dans les agglomérations). Grâce à des tests internes approfondis, nous savons maintenant que les scooters électriques à trois roues sont une bonne alternative de distribution aux cyclomoteurs traditionnels. Ils offrent des avantages considérables en termes d'émissions, une meilleure sécurité et plus d'ergonomie, et peuvent transporter davantage de produits. Nous avons donc commencé à les remplacer par des cyclomoteurs traditionnels en janvier 2017. Le nombre de cyclomoteurs a été ramené de 1.940 en 2016 à 1.114 en 2017, le nombre de scooters électriques à trois roues passant pour sa part de 24 en 2016 à 324 en 2017.

La flotte pedelec, également sur trois roues, ne cesse de se développer, ce qui permet à bpost d'offrir une

livraison à faible émission en centre-ville, moins dépendante de la circulation routière.

Grâce à Bubble Post, la nouvelle filiale de bpost, nous en apprendrons plus encore concernant la livraison verte sur le dernier kilomètre.

### Enregistreurs de données et formation à l'éco-conduite

La conduite responsable est un autre élément important dans la recherche d'une flotte plus verte en Belgique. bpost Belgique a ainsi commencé à installer des enregistreurs de données (data loggers) dans ses camionnettes et camions de livraison. Cela lui permet de développer une approche basée à la fois sur le conducteur et le véhicule pour atteindre ses objectifs en matière d'éco-conduite. Les enregistreurs de données avertissent automatiquement les conducteurs si leur style de conduite n'est pas respectueux de l'environnement. Au total, 93 enregistreurs de données ont été posés et nous espérons en installer davantage en 2018.

bpost Belgique vérifie régulièrement la pression des pneus de ses véhicules et propose des formations à l'éco-conduite à ses chauffeurs. Nous participons régulièrement à un challenge Eco-Driving afin de sensibiliser davantage les collaborateurs à leur consommation de carburant. En 2016, c'est à bpost Belgique qu'est revenu l'honneur d'organiser ce challenge Eco-Driving international, à Spa-Francorchamps. Les meilleurs pilotes ont été invités à y prendre part, en fonction de leur consommation de carburant au cours des six mois écoulés. Des équipes composées d'un chauffeur professionnel et d'un manager ont ainsi participé à une compétition, au cours de laquelle étaient testés la maîtrise du véhicule, l'éco-conduite, la sécurité et le service aux clients. Le prochain Eco-Driving Challenge international aura lieu en avril 2018.

### Green Car Policy

À côté de la flotte opérationnelle que nous déployons en Belgique, nous assumons aussi la responsabilité des trajets effectués par nos employés entre leur domicile et leur lieu de travail. Sachant que notre personnel se compose de plusieurs milliers de personnes, bpost Belgique peut exercer un impact majeur à cet égard. Une nouvelle politique de gestion plus écologique de la flotte automobile, qui encourage les collaborateurs à opter pour des solutions de transport émettant moins de dioxyde de carbone, a été instaurée en 2017.

### Green buildings

bpost gère et entretient des bâtiments à des fins opérationnelles (environ 880, s'étendant sur plus de 953.450 m<sup>2</sup> rien qu'en Belgique), lesquels consomment tous de l'électricité, de l'eau et du gaz.

Notre ambition est de minimiser l'impact de toutes les opérations dans nos bâtiments. Pour s'assurer des aspects écologiques de ses bâtiments, bpost a lancé les initiatives suivantes.





## Systèmes de gestion environnementale

Outre les aspects réglementaires, bpost Belgique a mis en place sur ses sites stratégiques des systèmes de gestion environnementale certifiés (ISO 14001) et a déjà obtenu la certification de son siège social et de tous ses centres de tri industriel en Belgique. Nous assurons le suivi de notre consommation d'énergie grâce à un portail en ligne de gestion de l'énergie. Cela nous aide à faire en sorte que le traitement du volume annuel des lettres et paquets s'opère toujours dans des conditions écologiquement responsables. En 2017, bpost Belgique a mené une campagne ISO 14001 pour sensibiliser son personnel à la consommation d'énergie.

Notre filiale Dynagroup a mis en œuvre un système de gestion SHE, qui épouse les directives de la norme ISO 14001.

## Investir dans l'équipement vert, les bâtiments verts et l'énergie verte

bpost nourrit de grandes ambitions quant à la réduction de la consommation d'énergie de ses installations et bâtiments.

En 2013, bpost Belgique a ouvert deux bâtiments ultramodernes à faible consommation d'énergie, à Mons et dans la région de Verviers. Plus récemment, le nouveau centre de tri Bruxelles X (NBX) qui a ouvert en 2017 a été pourvu d'un éclairage constitué à 100 % de lampes LED. Ceci a énormément d'impact, ce nouveau complexe étant de loin le plus grand centre de tri en Belgique, avec ses plus de 70.000 m<sup>2</sup>, soit l'équivalent de 14 terrains de football.

bpost investit dans des solutions respectueuses de l'énergie dans ses bâtiments belges existants, que ce soit au travers de nouveaux systèmes d'éclairage, de l'isolation thermique, d'une ventilation thermique améliorée ou de la climatisation. Par exemple, bpost sonde des fournisseurs potentiels quant à la possibilité de réformer complètement l'éclairage de nos centres de tri afin d'y réduire de moitié la consommation d'énergie de l'éclairage.

En plus de réduire notre consommation d'énergie, nous entendons aussi revoir le type d'énergie que nous utilisons. Nous consommons 100 % d'énergie verte et produisons de plus en plus d'électricité nous-mêmes. En 2017, quelque 17.000 m<sup>2</sup> de nouveaux panneaux solaires ont été installés sur les toits des centres de tri de Charleroi et Liège. Ces panneaux solaires génèrent aujourd'hui une consommation annuelle équivalente à celle d'environ 500 foyers, doublant ainsi la capacité d'énergie photovoltaïque de bpost. Au total, nous disposons de plus de 22.500 m<sup>2</sup> de panneaux solaires. Mais ce n'est pas tout... Nous projetons de bâtir une nouvelle centrale solaire photovoltaïque sur les toits de notre centre de tri d'Anvers en 2018.

bpost prévoit également d'ériger sa propre éolienne en Belgique en 2020. Les magasins de détail de notre filiale Ubiway sont exclusivement alimentés en énergie renouvelable et seuls des éclairages LED ou haute pression y sont installés. Le siège social d'Ubiway a en outre obtenu un certificat BREEAM en service en raison de sa grande efficacité écologique.

Cette approche globale a valu à bpost la première place au classement des entreprises postales les plus vertes du monde pour la cinquième année consécutive.

## Gestion des déchets

Nous nous efforçons en permanence de produire moins de détritiques et d'améliorer notre gestion des déchets. Une bonne gestion des déchets est essentielle dans tous nos centres de tri du courrier, mail centers et bâtiments administratifs en Belgique. Cela recouvre le tri sélectif de tous les flux de déchets, la collecte et le transport par un partenaire agréé et le recyclage (papier, cartons à boissons, bouteilles en plastique, métal) ou le traitement avec valorisation énergétique. En 2017, bpost Belgique a produit 4,6 millions de kilos de déchets de papier et de carton, 2,7 millions de kilos de déchets résiduels et une fraction relativement faible de déchets plastiques (0,1 million de kilos). 100 % des déchets de plastique, papier et carton sont recyclés et 100 % de nos déchets non triés sont également valorisés pour la récupération d'énergie. Les déchets dangereux ne représentent qu'une portion infime du total des déchets (0,1 %).

Notre ambition consiste à rentabiliser 100 % de nos déchets recyclés. Autrement dit, nous souhaitons créer une économie circulaire dans le cadre de laquelle nous transformerons nos déchets en matières premières.

Pour concrétiser nos objectifs de recyclage, nous mettons l'accent sur la promotion d'un tri sélectif correct des déchets au travers de campagnes de sensibilisation et d'audits internes. Nous étudions également les possibilités d'améliorer le suivi et la gestion des flux de déchets dans nos filiales.

Une grande partie de nos déchets est générée par les opérations de transport des paquets. Le transport de paquets en vrac – plutôt que par palettes – est un exemple de façon efficace de minimiser le recours au carton, aux palettes et au film plastique.

En collaboration avec nos partenaires agréés dans ce domaine, nous trouvons des solutions pour améliorer la façon dont nous assurons le tri sélectif des déchets et les recyclons de manière économique, écologique et efficace. Les déchets de papier, carton et plastique sont désormais collectés dans des conteneurs plus grands sur 32 sites belges. Cela permet de réduire les trajets et donc les émissions de CO<sub>2</sub>.



## Proximité

En tant qu'entreprise belge à vocation internationale, nous sommes quotidiennement en contact avec la société au sens large. Nos produits et services sont très accessibles, par le biais d'un réseau belge de 1.300 points de vente, entre autres. Chacune des 589 communes de Belgique dispose d'au moins un bureau de poste proposant des services postaux et bancaires. Quelque 10.000 agents bpost sont présents chaque

jour dans les rues de Belgique pour livrer le courrier à 4,5 millions de foyers. Grâce à leurs efforts, nous pouvons contribuer à la proximité de nos clients, fournisseurs et communautés. Nous nous efforçons de rester proches de la société afin de pouvoir répondre à ses besoins actuels et futurs, tant au niveau national qu'international.

### KPIs

	Unit	bpost			Tendance
		2015	2016	2017	↕↔↘
<b>Proximité vis-à-vis de notre communauté</b>					
Total des donations		216	229	461 <sup>1</sup>	↗
<b>Proximité vis-à-vis de nos fournisseurs 1000 EUR</b>					
% d'achats pour lesquels la politique d'achats durable a été appliquée en termes de dépenses d'achat		80	85	90	↗
% de dépenses pour des achats locaux	%	88	87	90	↗
% de papier recyclé certifié acheté	%	99	99	99	↔
% de fournisseurs évalués durant l'année du reporting relatif aux risques RSE en termes de dépenses d'achat	%	80	85	90	↗
<b>Proximité vis-à-vis de nos clients au travers de nos services %</b>					
Nombre de lettres pour lesquelles les clients compensent leurs émissions de carbone	Nombre	175	148	159	↗
Compensation carbone	t CO <sub>2</sub>	2.528	2.056	2.404	↗
# de communes recourant à bclose	Nombre	10	13	7	↘

### Proximité vis-à-vis de notre société

bpost s'engage par rapport à la société en soutenant un certain nombre de projets sociaux, en particulier des projets et des organisations qui s'alignent sur la mission de bpost: « Avancer chaque jour pour vous rapprocher et vous faciliter la vie ».

Nous nous concentrons avant tout sur l'inclusion sociale, en soutenant notamment depuis longtemps déjà la lutte contre l'analphabétisme. En plus de l'inclusion sociale, nous entendons aussi améliorer la biodiversité et l'environnement de nos communautés locales.

La plupart de nos initiatives à portée sociale se cantonnent à la Belgique, puisque c'est dans ce pays que se situe notre cœur de métier. Toutefois, compte tenu du caractère de plus en plus international des activités de bpost, nous élargissons à présent notre champ d'action pour soutenir des initiatives en dehors de la Belgique. Nous encourageons la direction locale de nos filiales à mettre en place des activités régulières au profit de la société.

(1) Nouveau périmètre: inclut les filiales dans lesquelles bpost SA possède un intérêt de contrôle (> 50 %). Pour plus d'informations sur notre périmètre de reporting RSE par thème, veuillez consulter la section « À propos de notre reporting RSE ». Dons des filiales = 90.000 EUR

## Proximité pour une société meilleure

### Fonds d'alphabétisation de bpost

bpost appuie les efforts visant à accroître les taux d'alphabétisation. Nous mettons en pratique cet engagement en soutenant financièrement le Fonds de bpost pour l'Alphabétisation, créé en 1997 et géré par la Fondation Roi Baudouin. En 2009, nous avons donné un nouvel élan aux actions de ce Fonds, en reversant une partie du montant généré par la vente des timbres de Noël. Ces huit dernières années, plus de 1.360.000 EUR ont été reversés au Fonds, permettant de soutenir de nouveaux projets d'alphabétisation menés par diverses associations. En 2017, le Fonds de bpost pour l'Alphabétisation a reçu 150.000 euros de subventions.

### Promotion de l'écriture auprès des enfants

bpost a lancé un programme éducatif visant à promouvoir l'écriture auprès des enfants âgés de 6 à 12 ans. L'objectif est de faire découvrir aux enfants les bases du métier du courrier en les encourageant à écrire des lettres et des cartes. Pour chaque tranche d'âge, les enseignants peuvent s'appuyer sur une série d'outils didactiques pour animer leurs leçons, téléchargeables sur le site web de bpost.

Chaque année, près de 400.000 lettres sont envoyées à saint Nicolas entre le mois de novembre et le début décembre. Six semaines durant, des collaborateurs de bpost assistent le grand Saint dans sa tâche et expédient en son nom un cadeau à chaque enfant lui ayant écrit un mot.

### Promotion du bénévolat - Star4U

Au moyen de son initiative Star4U, bpost donne un coup de pouce aux collaborateurs qui s'engagent à titre bénévole dans des projets sociaux, culturels ou environnementaux. Les projets sélectionnés sont étroitement liés aux valeurs de bpost: service social, soins, culture, aide au développement, sport, nature et environnement. Le bien-fondé des candidatures est évalué une fois par an par un jury composé de collaborateurs de bpost et d'experts indépendants. En 2017, 71.000 euros ont été investis dans Star4U. Une nouvelle édition sera lancée en 2018, avec une attention particulière pour les projets axés sur la diversité, la durabilité et le soin aux personnes.

### Child Focus

En 2018, bpost émettra un timbre à l'occasion du 20e anniversaire de Child Focus. Pour renforcer cet élan, bpost s'implique davantage dans la recherche des enfants disparus, en affichant sur les écrans des bureaux de poste, dès leur publication, les avis de disparition. Ce faisant, bpost met à profit la proximité des bureaux de poste pour attirer l'attention du grand public sur ces annonces au niveau local ou national.

### Consortium 12-12

Outre les partenariats structurels, bpost soutient des initiatives spécifiques à court terme si nécessaire. En 2017, les conflits armés, les changements climatiques et l'extrême pauvreté ont déclenché une famine

menaçant 20 millions de personnes en Afrique. Six organisations ont uni leurs forces dans le cadre de la campagne «Famine 12-12», centrée sur les quatre pays les plus touchés. bpost a soutenu la campagne par un don de 25.000 euros et s'est engagée à doubler le don de 5.000 euros effectué par ses collaborateurs.

### Un remarquable enthousiasme pour la solidarité

Entre le 12 et le 18 octobre 2017, de nombreux collaborateurs de bpost ont aidé les banques alimentaires belges à collecter de la nourriture dans les magasins Delhaize de tout le pays. En participant activement à cette initiative, nous avons contribué à la lutte contre la faim et le gaspillage alimentaire. bpost a réparti la nourriture et les dons entre divers organismes caritatifs travaillant sur le terrain pour aider les plus démunis. L'enthousiasme pour cette action montre à quel point les collaborateurs de bpost sont engagés socialement.

### Établie à Bruxelles, avec une fenêtre ouverte sur le monde

#### *Sprout to be Brussels*

bpost porte Bruxelles dans son cœur: c'est dans cette ville en effet que se situe notre siège social, ainsi que le nouveau centre de tri Bruxelles X. Et nos tournées de distribution et nos bureaux de poste font en sorte que nous sommes très proches de la population de la capitale belge. Partant de la relation privilégiée que bpost entretient avec Bruxelles, nous sommes un des membres fondateurs de Sprout to be Brussels, un mouvement né après les attentats terroristes de 2016, qui réunit diverses entreprises, organisations culturelles et institutionnelles basées à Bruxelles. Son objectif est d'encourager les citoyens, les travailleurs et les touristes à proclamer leur fierté par rapport à la ville. En 2017, bpost a versé 50.000 euros à Sprout to be Brussels.

#### *Doctors without Borders*

Au départ de son siège bruxellois, bpost étend continuellement ses activités au-delà des frontières belges et est de plus en plus une organisation internationale. Dans cette optique, bpost a mis en place en 2017 un nouveau partenariat avec Médecins sans Frontières, autre organisation qui coordonne elle aussi ses opérations et activités mondiales au départ de son siège bruxellois. Médecins sans frontières et bpost partagent les mêmes valeurs de proximité, de neutralité et d'inclusion. L'organisation agit sur le terrain, à proximité des populations locales, en apportant un soutien médical dans les situations d'urgence. Au total, nous avons contribué à concurrence de 70.000 euros à l'action de Médecins Sans Frontières en 2017.

### Biodiversité et environnement local

#### *Bois de bpost*

bpost contribue à la création d'habitats naturels. Elle ambitionne ainsi d'exploiter des terrains dans différentes zones afin de favoriser le maintien de la biodiversité et de la flore locale. Une parcelle de terrain

appartenant à bpost dans la région d'Oude Landen près d'Ekeren a ainsi été transformée en réserve naturelle gérée par Natuurpunt. Une autre, située dans le Parc Raspail à Bruxelles, est gérée par la commune d'Uccle. Ces deux parcelles de terrain ont été cédées gratuitement dans le cadre d'un bail de 33 ans lié à une initiative de protection de la biodiversité. Ce faisant, bpost souhaite permettre à la commune de rénover ses parcs et d'offrir au grand public un accès à la nature.

Natuurpunt et bpost ont planté un « bois de bpost » d'un hectare dans le Waverwoud à Lierre.

### Beepost

Dans le cadre de sa politique de développement durable, bpost a implanté plusieurs colonies d'abeilles sur les toits du siège social de bpost à Bruxelles, en partenariat avec la coopérative Made In Abeilles. Cette



initiative a débuté par l'installation de ruches sur les terrasses du siège bruxellois, afin d'offrir aux abeilles un lieu sûr pour développer leurs colonies. Ce projet pilote permet à bpost de renforcer ses initiatives environnementales et de relever les défis de la biodiversité, dans le but de réduire son empreinte écologique. Ce projet promeut une meilleure utilisation de nos toits et offre une réponse à la disparition massive des abeilles et à la perte de biodiversité qui en découle. En septembre 2017, bpost a reçu le prix environnemental de PostEurop « Coup De Cœur » pour son initiative Beepost.

## Proximité vis-à-vis de nos fournisseurs

### Politique d'achats

Nos ambitions ne se limitent pas à notre propre activité, elles s'appliquent également à la chaîne de valeur dans son intégralité. bpost Belgium traite avec 178 fournisseurs importants. Les fournisseurs ayant le plus de poids au niveau opérationnel sont la flotte, les sous-traitants et intérimaires et les machines de tri. La durabilité des processus d'approvisionnement est encouragée dans toute l'organisation et elle constitue l'un des aspects les plus importants de la transition de bpost vers un modèle économique durable. Cela vaut pour l'ensemble de nos filiales, et nous examinons si nous pouvons et devrions mettre en œuvre nos politiques d'approvisionnement au sein de chacune d'entre elles. Notre participation à l'initiative Green Deal Sustainable Procurement (« Économie circulaire ») du gouvernement flamand a été l'une des actions que nous avons entreprises dans le cadre de la transition

vers un modèle économique durable. En vertu de ce partenariat, bpost s'engage à mettre en œuvre deux projets pilotes d'achats responsables avant juin 2019. Le pilote dans lequel s'implique bpost concerne le renouvellement de l'éclairage et la flotte écologique.

Les achats locaux sont également importants pour nos parties prenantes, c'est pourquoi nous mesurons nos dépenses auprès des fournisseurs locaux.

### Produits, matériaux et services durables

La politique d'achats responsables de bpost est basée sur les exigences de la DG Environnement de la Commission européenne pour les marchés publics écologiques (GPP) et sur les exigences sociales au niveau desquelles de multiples groupes de produits peuvent être différenciés. Chaque produit est jugé sur ses aspects techniques et ses performances sociales et environnementales. Chaque contrat qui dépasse une valeur prédéfinie et a un impact sur la durabilité est évalué en fonction d'un certain nombre de critères de durabilité. En 2017, 90 % des achats effectués par bpost Belgique étaient couverts par la politique d'achat responsable. Notre ambition est d'atteindre les 100 % dans les années à venir.

De plus, bpost s'est engagée à devenir le meilleur de sa catégorie au niveau de la consommation responsable du papier. Nos partenaires PEFC et FSC nous ont soutenus dans l'atteinte de cet objectif. Plusieurs mesures ont déjà été prises ces dernières années : 99 % du papier que nous achetons est certifié PEFC et/ou FSC ou recyclé ; 100 % de nos timbres-poste sont imprimés sur du papier FSC.

### Évaluation des fournisseurs

Pour faciliter la mise en œuvre de cette politique d'achats responsables, une clause environnementale et sociale est incluse dans les contrats, qui impose aux fournisseurs l'obligation de travailler de manière proactive et innovante pour améliorer l'impact environnemental et social des biens et services qu'ils fournissent et du travail qu'ils effectuent. En cas de manquement répété d'un fournisseur aux exigences spécifiques de bpost, le contrat peut être résilié dans des cas extrêmes. Pour plus de détails à ce sujet, voir notre [Code de conduite du fournisseur](#) et nos [Conditions générales pour les fournisseurs](#). Nous étudions actuellement la possibilité de mettre en œuvre ce Code de conduite du fournisseur dans l'ensemble de nos filiales.

Nous travaillons également en partenariat avec Ecovadis pour évaluer les risques RSE auprès des fournisseurs, ce qui nous permet de mieux comprendre leur vision et leurs résultats en termes de développement durable. Les performances environnementales (énergie, eau, déchets, produits...) et sociales (santé et sécurité, conditions de travail, travail des enfants/travail forcé...) sont prises en compte à cet égard. Chaque fournisseur reçoit une note sur une échelle de 1 à 100. Si le score est trop faible, bpost discute avec le fournisseur pour identifier des moyens d'améliorer ses performances en matière de RSE.

En 2017, nous avons évalué le risque RSE des fournisseurs qui représentent 90 % de nos dépenses d'approvisionnement.

## Proximité vis-à-vis de nos clients au travers de nos services

bpost voit au-delà de ses propres activités. Au vu de notre proximité par rapport à nos clients, nous sommes à même de percevoir leurs besoins dès qu'ils se font jour. Pour ces clients, l'impact de leurs actions sur le plan du développement durable représente un paramètre important. Par conséquent, nous entendons les aider à prendre des décisions durables et à évaluer cet impact. C'est en ayant cet objectif à l'esprit que nous commercialisons des produits et services responsables.

### Service de mesure du carbone

Notre compteur carbone, ou « Carbon Meter », permet à nos clients de mesurer l'empreinte carbone générée par leurs flux de courrier publicitaire, afin de pouvoir prendre en connaissance de cause des décisions minimisant leurs impacts environnementaux (type de papier, utilisation du carton, taille et encres par exemple).

### Service de compensation du carbone

En outre, nous offrons à nos clients la possibilité de compenser les émissions de carbone générées lors de la distribution de leurs envois postaux. Ce service, développé en collaboration avec CO<sub>2</sub>logic, permet de lever des fonds pour des projets de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans des pays émergents. Il est également crucial de soutenir les projets de rentabilité énergétique, d'énergie renouvelable, de reboisement et de lutte contre le déboisement dans les pays en développement, car nous partageons tous le même air. Conformément à l'Accord de Paris, les pays développés réduiront leurs émissions de carbone pour atteindre les objectifs visant à limiter le réchauffement de la planète à +2°C, mais le défi consistera à répondre à la croissance démographique et aux besoins énergétiques des pays en développement. Pour chaque réduction de CO<sub>2</sub> obtenue grâce au soutien de projets climatiques certifiés Gold Standard dans les pays en développement, nous générons une contribution positive aux ODD principaux de l'ONU (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques, vie terrestre, villes et communautés durables, pas de pauvreté, bonne santé et bien-être). Le projet « Sauver les arbres d'Ouganda », par exemple, aide les fabricants ougandais de cuisinières en leur fournissant une assistance technique et en les aidant au niveau du marketing et de la distribution. Ces activités facilitent à la population locale l'accès aux cuisinières améliorées et les rendent plus abordables. Les cuisinières réduisent considérablement la consommation de bois et de charbon de bois (jusqu'à 2 tonnes de CO<sub>2</sub> par an et par poêle, en moyenne), économisent chaque année 100 \$US par famille et réduisent la pollution de l'air domestique.

### Service CityDepot

bpost a lancé une solution permettant de résoudre certains problèmes de mobilité à l'intérieur des villes et en périphérie. City Logistics offre aux transporteurs routiers la possibilité de décharger leur cargaison

dans un dépôt spécialement équipé en dehors de la ville, plutôt que de devoir rouler en plein centre-ville. CityDepot assure ensuite une livraison combinée le jour même aux destinataires finaux.

Le bilan carbone de ce service est très positif et contribue au développement de villes durables. Pour plus de détails, visitez le site <http://www.citydepot.be>.

Au-delà de l'impact environnemental de nos services, nous visons également à offrir des services ayant un impact social et aidant à identifier les enjeux sociaux.

### Service bclose

La solitude et l'isolement social des personnes âgées et vulnérables n'apparaissent pas souvent au grand jour. C'est dans cette optique que le Centre public d'action sociale (CPAS) a adopté notre service bclose. Le facteur ou la factrice local(e) possède un visage familier et est une personne de confiance qui passe devant chaque porte tous les jours. Cela fait de lui/d'elle la personne idéale pour évaluer si les personnes âgées (identifiées par le CPAS) sont socialement isolées. bclose est dès lors un service en mesure de renforcer le contact humain et d'identifier les besoins de certains groupes cibles. Sur la base des informations fournies, il est possible d'agir pour aider ces personnes isolées et les intégrer dans la vie communautaire.

Notre service bclose a été nommé par ThiShift au « Partnership Award », soit le prix du partenariat. Igor Lefebvre, CSR manager d'ELIA et membre du jury du Partnership Award, a déclaré ce qui suit: « Le projet bclose a retenu l'attention de l'ensemble du jury. »

### Livraison de passeports via Dynasure

Dynasure, l'une de nos filiales, délivre des passeports renouvelés aux citoyens belges au moment de leur choix. Cela signifie que les citoyens n'ont plus besoin d'adapter leurs horaires aux heures d'ouverture de l'administration communale, ce qui est souvent peu pratique. Au lieu de devoir se rendre à deux reprises à la commune, les citoyens belges ne doivent plus y aller qu'une seule fois pour introduire leur demande de passeport, en fournissant leurs empreintes digitales et une signature. Le passeport leur est ensuite remis au moment qui leur convient le mieux. Un nouvel exemple de la volonté de bpost de rendre la vie plus facile à ses clients.

### Bubble Post

Bubble Post est une start-up spécialisée dans la livraison respectueuse de l'environnement sur le dernier kilomètre. En travaillant avec des entrepôts à la périphérie des zones urbaines, en développant des logiciels intelligents et en recourant à des vélos cargo, des voitures électriques et des camionnettes GNC, Bubble Post se fait fort de livrer les produits de ses clients en ville de manière propre et efficace. En collaboration avec Citydepot, bpost a étendu son réseau de distribution sur le dernier kilomètre et rapproche ainsi les produits de ses clients.



## Gouvernance en matière de développement durable

Notre structure de gouvernance en matière de développement durable est intégrée dans les structures et opérations organisationnelles existantes afin d'assurer que la durabilité soit totalement intégrée dans les processus opérationnels ordinaires de bpost. Un groupe de pilotage est chargé de lancer et superviser le programme de développement durable. Ce groupe de pilotage est composé de différentes fonctions opérationnelles, telles que le CEO, le CFO, le CHRO, les Affaires Publiques, de(s) représentant(s) de BU et du Responsable général du Développement Durable.

Le CEO, le CFO et le CHRO ont la responsabilité ultime du contrôle et du parrainage des projets et initiatives liés à la RSE. Les critères de RSE sont également pris en compte dans l'évaluation individuelle de l'Administrateur délégué et sont diffusés dans toute l'organisation par l'entremise de plusieurs représentants d'unités opérationnelles.

Le Global Head of Sustainability coordonne et consolide le programme de développement durable, qui est exécuté par les personnes ou départements suivants :

**Planète :** le Département Énergie et Environnement gère les bâtiments et les déchets de bpost Belgique. Ce département assure le suivi de l'approvisionnement en énergie verte, coordonne l'audit énergétique annuel pour identifier les possibilités de réduction d'énergie (CVC, adaptation de l'éclairage, isolation) et organise la gestion des déchets selon les meilleures pratiques (recyclage et valorisation).

Le département Fleet Management de bpost Belgique gère l'infrastructure de la flotte et la R&D pour appliquer des solutions vertes à la flotte automobile.

Les deux départements fixent leurs objectifs annuels, le Global Head of Sustainability évalue si les objectifs sont conformes aux ambitions globales de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

**Personnes :** le CHRO assume la responsabilité finale du bien-être de nos collaborateurs et évalue les performances en termes de diversité, d'éthique, de formation et de santé et sécurité.

bpost Belgique a nommé un directeur prévention pour superviser la santé et la sécurité, avec l'appui des responsables en prévention régionaux et nationaux. En plus des responsables prévention, les chefs de projet initient, évaluent et suivent les projets de sécurité, organisent des réunions de prévention avec les collaborateurs, ainsi que des formations à la sécurité routière, des campagnes et des actions de communication sur la sécurité.

Les données et performances de HR en matière de RSE sont évaluées chaque année par le groupe de pilotage.

**Proximité :** les questions sociales et environnementales en amont de la chaîne d'approvisionnement relèvent de la responsabilité du responsable des achats chez bpost Belgique, qui fixe des objectifs internes conformes aux ambitions de la RSE (en collaboration avec le Global Head of Sustainability). Le service des achats comprend un responsable de l'excellence de l'approvisionnement, chargé du suivi des initiatives et des objectifs.

Les initiatives de sensibilisation de la communauté ont leur propre gestionnaire, qui relève généralement du directeur des affaires publiques.

En ce qui concerne Star4U, chaque projet sociétal est sélectionné par un jury indépendant sur la base des candidatures reçues. L'impact, le budget et le calendrier de chaque projet proposé sont évalués en fonction de critères spécifiques (diversité, durabilité et soin pour les personnes).

La Fondation Roi Baudouin gère le fonds de bpost pour l'Alphabétisation.

Notre ambition est d'intégrer les filiales dans un processus similaire d'ancrage de la durabilité (culture et processus). Les meilleures pratiques peuvent être inventoriées et partagées au sein du Groupe bpost.



## Engagement des parties prenantes

L'implication des parties prenantes s'effectue à tous les niveaux de l'entreprise. Les parties prenantes, ainsi que leurs attentes, sont identifiées grâce aux démarches et processus existants, tels que les enquêtes, la participation à des forums pertinents, le dialogue social, l'examen des contrats avec les fournisseurs, le feed-back des clients (notamment via les réseaux sociaux) et des tables rondes. Voir le tableau à la page suivante pour

une liste incomplète des intervenants externes et la façon dont nous nous engageons auprès d'eux.

Pour mieux cibler nos efforts jusqu'en 2020, nous associons les parties prenantes à notre réflexion stratégique et définissons avec elles les défis futurs de bpost en termes de développement durable [Cliquez ici](#) pour parcourir notre Politique vis-à-vis des Parties prenantes.

<i>Parties prenantes du Groupe</i>	<i>Engagement des parties prenantes</i>	<i>Sujets soulevés</i>
ONG/Partenaires	bpost s'engage avec ses partenaires et échange avec eux les meilleures pratiques en matière de développement durable entre opérateurs postaux, par le biais des réseaux International Post Cooperation et Post Europe, The Shift et le Club de Rome – EU Chapter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flotte verte</li> <li>• Bâtiments verts</li> <li>• Éthique et diversité</li> <li>• Engagement social</li> <li>• Gestion des déchets</li> </ul>
Fournisseurs	bpost mène une étude auprès de ses principaux fournisseurs pour mieux comprendre leur vision et leurs résultats en matière de durabilité (méthodologie Ecovadis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuité de nos opérations</li> <li>• Éthique et diversité</li> <li>• Flotte verte</li> <li>• Produits et services responsables</li> <li>• Achats responsables et durables</li> </ul>
Collaborateurs/Syndicats	bpost s'engage auprès de ses collaborateurs en mesurant chaque année leur degré de bien-être et d'engagement, en organisant des initiatives de communication et de sensibilisation avec le personnel sur les thèmes de la RSE et en tenant des consultations mensuelles avec les partenaires sociaux afin de mettre en œuvre et de suivre les projets de changement et les projets ayant une incidence sur le bien-être au travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuité de nos opérations</li> <li>• Satisfaction et engagement des collaborateurs</li> <li>• Santé et sécurité des collaborateurs</li> <li>• Éthique et diversité</li> <li>• Concertation sociale</li> <li>• Formation des collaborateurs et développement des talents</li> </ul>
Clients	bpost s'engage auprès de ses clients par le biais d'enquêtes de satisfaction annuelles, d'un point de contact pour le service client et d'une présence active sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter) et sur son site web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des clients</li> <li>• Flotte verte</li> <li>• Santé et sécurité des collaborateurs</li> <li>• Achats responsables et durables</li> <li>• Produits et services responsables</li> </ul>
Parties prenantes et investisseurs	bpost s'engage auprès de ses actionnaires et investisseurs par le biais d'assemblées générales annuelles, de communications trimestrielles sur les résultats de bpost et d'un point de contact pour les Relations avec les Investisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuité de nos opérations</li> <li>• Satisfaction des clients</li> <li>• Formation des collaborateurs et développement des talents</li> </ul>
Autorités	bpost entretient des contacts réguliers avec le gouvernement et les autorités locales pour les informer des projets de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bâtiments verts (Certification bruxelloise: performance énergétique des bâtiments (PEB))</li> <li>• Flotte verte (véhicules électriques)</li> <li>• Engagement social</li> <li>• Concertation sociale</li> <li>• Formation des collaborateurs et développement des talents</li> </ul>



## À propos de notre reporting RSE

### Principes de reporting

Ce rapport RSE a été préparé conformément aux normes de la GRI SRS (Global Reporting Initiative) (option « Core »).

### Évaluation de l'importance relative

Comme l'exige les GRI SRS, bpost utilise la méthodologie d'évaluation de l'importance relative pour déterminer les sujets de RSE qui ont la plus haute priorité pour bpost et ses parties prenantes. Ces sujets doivent faire l'objet d'une attention particulière et être par conséquent inclus dans les rapports de bpost. L'évaluation de l'importance relative a été réalisée en 2016 et actualisée au début de l'année 2017 en consultant à la fois les parties prenantes externes (collaborateurs externes, centres de connaissances, ONG et partenaires, syndicats, fournisseurs et clients) et les parties prenantes internes (CEO, comité exécutif, représentants des business units et des départements) de bpost Belgique. L'évaluation de l'importance relative est intégrée aux deux étapes principales suivantes :

**Étape 1 - identification des thèmes importants :** Lors de cette étape, l'objectif est de parvenir à une vue d'ensemble de tous les sujets pertinents que bpost pourrait inclure dans le reporting. Une liste a été dressée à partir des normes de la GRI, des lignes directrices ISO 26000, d'autres référentiels communément acceptés (RSE) et de rapports de pairs. Cette liste a été complétée au besoin par l'ajout de thèmes spécifiques pertinents pour les activités de bpost et la stratégie RSE. En se basant sur cette liste, bpost a déterminé la pertinence de chaque sujet afin que les thèmes les plus pertinents soient conservés pour l'étape 2, soit la priorisation des sujets.

**Étape 2 - priorisation des thèmes importants :** Au cours de la deuxième étape, tous les sujets pertinents ont été classés en fonction de leur importance et de leur niveau d'influence. Pour déterminer cette importance, bpost a tenu compte de l'intérêt du sujet de son point de vue et du point de vue de ses parties prenantes internes et externes. bpost distingue deux types de sujets :

- Sujets importants (dans le coin supérieur droit) : ces sujets revêtent la plus haute priorité pour bpost et sont considérés comme des domaines prioritaires et le cœur du reporting RSE.
- Sujets d'importance modérée (trois coins restants) : ces sujets sont également pertinents et contrôlés, mais ils peuvent ne pas toujours être (entièrement) couverts dans le rapport sur la RSE.

### Matrice de matérialité





## Périmètre et limites

L'information importante pour le présent rapport et conforme aux normes de la GRI SRS pour le Reporting en matière de développement durable, présenté dans le rapport RSE, a été collectée auprès des départements internes et est principalement basée sur les informations disponibles par le biais du reporting interne.

Contrairement au rapport d'activité de l'année dernière, les informations se rapportent à toutes les

activités de bpost, y compris celles de ses filiales, sauf indication contraire spécifique.

La liste complète des filiales de bpost figure dans les comptes consolidés de bpost, à la p.96-97. Nous définissons une filiale comme une entité dans laquelle bpost détient plus de 50 % des actions et qui est importante en termes de chiffre d'affaires et de personnel. Les filiales incluses dans nos données rapportées sont énumérées ci-dessous.

Filiale		Date d'acquisition	% d'ETP des filiales	Périmètre		
Nom	% actions			Planète	Personnes	Proximité
Radial	100 %	2017	76 %	●	●	●
Dynagroup	100 %	2017	6 %	●	●	🕒
Bubble post	100 %	2017	<5 %	🕒	🕒	🕒
Ubiway	100 %	2016	7 %	●	🕒	🕒
Apple Express	100 %	2016	<5 %	●	●	🕒
FDM	100 %	2016	<5 %	●	●	🕒
De Buren	51 %	2016	<5 %	🕒	🕒	🕒
Parcify	100 %	2016	<5 %	🕒	●	🕒
Alvadis	100 %	2016	<5 %	🕒	🕒	🕒
City Depot	99.7 %	2015	<5 %	🕒	●	🕒
Landmark	100 %	2013	5 %	🕒	●	🕒
Speos	100 %	2001	<5 %	●	●	🕒
Euro-Sprinters	100 %	2002	<5 %	●	🕒	🕒

 données limitées disponibles pour la filiale

 données presque complètes pour la filiale

 Données complètes pour la filiale

Les filiales comprises dans le périmètre sont incluses à la date d'acquisition. Si la filiale a été acquise en 2017, les données ne portent que sur la période postérieure à la date d'acquisition.

Toutes les données environnementales et sociales publiées sur notre site Internet et dans le rapport d'activité de 2017 concernent l'année de référence 2017 (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017).

## Qualité et fiabilité des données

La qualité et la fiabilité des données environnementales figurant dans le rapport RSE sont garanties par le département Environnement et Énergie de bpost Belgique, qui effectue des contrôles et des analyses de données sur une base annuelle, élabore des plans de réduction et travaille en étroite collaboration avec les différentes autorités. Nous avons fait participer diverses parties externes à une évaluation de la qualité des données rapportées: CO<sub>2</sub>Logic, ISW Europa, et Deloitte.

Les données relatives aux ressources humaines figurant dans le rapport RSE sont pour la plupart communiquées à des parties externes, telles que l'Office national de la sécurité sociale.

Nous mettons actuellement en place de nouveaux processus de reporting interne afin d'améliorer la fiabilité des données fournies par nos filiales. D'autres actions seront prises en 2018.

## Vérification externe

La qualité des données de bpost relatives aux émissions de CO<sub>2</sub> est contrôlée par un organisme externe, SGS, et l'entreprise a obtenu la certification ISO 14001. bpost consolidera ses données, y compris celles de ses filiales, avant de soumettre son rapport RSE à une vérification externe.



## Prix et partenariats

### Prix, indices de référence et cotations

bpost a reçu les reconnaissances suivantes pour son approche de la RSE.

 <p><b>International Post Corporation:</b> 1<sup>re</sup> place du classement international</p>	 <p><b>Post Europe:</b> Prix « Coup de Cœur » en matière de RSE pour le programme d'éco-conduite de bpost mené en 2015 et pour BEEPOST en 2017.</p>	 <p><b>Agence d'évaluation de la RSE EcoVadis:</b> cotation Gold (72/100) BPOST SA (GROUP) figure parmi le top 1 % des fournisseurs évalués par EcoVadis dans toutes les catégories.</p>
 <p><b>Lean &amp; Green Award</b> du VIL en partenariat avec <b>Logistics en Wallonie</b>.</p>	 <p><b>Carbon Disclosure Project:</b> bpost a intégré la liste A de l'indice CDP Climate Performance Leadership Index (CPLI) en 2014.</p>	 <p>bpost a été sélectionnée pour figurer dans l'<b>Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe</b>.</p>
 <p><b>Envois neutres en CO<sub>2</sub>:</b> pour nos propres envois, optionnel pour nos clients</p>	 <p><b>Label Diversité bruxellois</b></p>	 <p><b>Prix des entreprises belges pour l'environnement:</b> bpost a été classée deuxième en 2016 dans le domaine de la gestion environnementale.</p>

### Partenariats et affiliations

La durabilité et la RSE ne sont pas possibles isolément. bpost s'engage dans les partenariats suivants afin de contribuer au développement durable:

- International Post Corporation
- Post Europe
- CO<sub>2</sub>logic
- The Shift
- UN Global Compact
- UN Sustainable Development Goals (Belgian charter)
- Lean and Green
- Green Deal Ciruclair Aankopen
- FSC/PEFC
- Natuurpunt
- Fost Plus
- Diversity Managers Association Belgium
- Pluribus Europe
- Experience@work
- Diversicom
- WannaWork
- DUO for a job

# Rapport du Collège des commissaires à l'Assemblée Générale de la société anonyme de droit public bpost pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de Collège de commissaires de la société anonyme de droit public bpost (« la Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »). Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan consolidé au 31 décembre 2017, le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau consolidé des variations de capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ainsi que les annexes (formant ensemble « les Comptes Consolidés »), et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Le Collège des Commissaires a été nommé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015, conformément à la proposition du Conseil d'administration émise sur recommandation du Comité d'Audit et sur présentation au Conseil d'Entreprise. Notre mandat vient à l'échéance à la date de l'Assemblée Générale qui délibérera sur les Comptes Consolidés au 31 décembre 2017. Nous avons effectué le contrôle légal des Comptes Consolidés pendant 9 exercices consécutifs.

## Rapport sur l'audit des Comptes Consolidés

### Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Consolidés de la société anonyme de droit public bpost, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2017, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date ainsi que les annexes, dont le total du bilan consolidé s'élève à 3.223,3 millions EUR et dont le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 322,9 EUR millions.

À notre avis, les Comptes Consolidés du Groupe donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2017, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, établis conformément aux Normes Internationales d'Informations Financières telles qu'adoptées par l'Union Européenne ("IFRS") et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

### Fondement de notre opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing - "ISA's"). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés » de notre rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Consolidés en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

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

### Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours.



Les points clés de l'audit ont été traités dans le contexte de notre audit des Comptes Consolidés pris dans leur ensemble aux fins de l'élaboration de notre opinion sur ceux-ci et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

## Avantages à long terme du personnel

### Description du point

Les provisions pour les avantages à long terme du personnel s'élevaient à 326,9 millions EUR au 31 décembre 2017 et sont décrites dans la note 6.27 des Comptes Consolidés. Ce domaine est important pour notre audit en raison de l'importance des montants, des jugements relatifs aux hypothèses actuarielles clés (comme les taux d'actualisation, l'inflation, le taux de mortalité, l'augmentation des salaires et des frais médicaux,...) et de l'expertise technique nécessaire pour évaluer ces provisions et pour correctement refléter les impacts dans les Comptes Consolidés conformément à la norme IAS 19. De plus, des procédures de contrôle interne appropriées sont essentielles pour s'assurer que les données sous-jacentes relatives aux participants (telles que la population, l'âge, le nombre d'années de service, le salaire,...) sont correctement gérées et que les changements aux plans sont comptabilisés correctement et à temps dans les Comptes Consolidés.

### Description des procédures effectuées

Nos procédures incluent, entres autres, ce qui suit :

- Nous avons effectué une revue détaillée du rapport actuariel préparé par l'actuaire externe engagé par la Société pour s'assurer que toutes les caractéristiques des plans ont été correctement prises en compte dans les calculs actuariels.
- Nous avons évalué l'expertise, l'indépendance et l'intégrité de l'actuaire externe engagé par la Société.
- Nous avons comparé les données de base utilisées par l'actuaire externe pour le calcul des provisions (telles que la population, l'âge, le nombre d'années de service, le salaire,...) avec les données de base du département des ressources humaines de la Société.
- Nous avons évalué la pertinence des hypothèses actuarielles clés (telles que les taux d'actualisation, l'inflation, le taux de mortalité, l'augmentation des salaires et des frais médicaux,...) avec l'assistance de nos propres actuaires.
- Nous avons vérifié que les calculs actuariels sont correctement reflétés dans les provisions comptabilisées dans les Comptes Consolidés et nous nous sommes assurés que les impacts sont correctement comptabilisés conformément à la norme IAS 19.
- Nous avons effectué une revue analytique détaillée des plans importants relatifs aux avantages à long terme du personnel en examinant le tableau de réconciliation des mouvements de l'année pour comprendre les changements intervenus dans l'évaluation des provisions par rapport à l'année précédente.
- Nous avons contrôlé la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans la section 6.27 des Comptes Consolidés compte tenu des exigences prévues dans la norme IAS 19.

## Regroupements d'entreprises

### Description du point

Au cours des deux dernières années, la Société a conclu plusieurs regroupements d'entreprises importants conduisant à une valeur comptable totale des goodwill de 769,7 millions EUR au 31 décembre 2017 et pour lesquels des dettes importantes liées à des compléments de prix sont estimées compte tenu des clauses prévues dans les contrats d'acquisition (78,2 millions EUR au 31 décembre 2017). Comme indiqué dans les sections 6.6 et 6.19 des Comptes Consolidés, un montant significatif de goodwill (571,7 millions EUR) reste provisoire étant donné que la Société dispose d'un délai d'un an pour effectuer l'allocation du prix d'acquisition conformément à la norme IFRS 3.

L'allocation du prix d'acquisition exige l'harmonisation des règles comptables des entités acquises avec les principes comptables de la Société et implique du management des jugements et estimations importants pour évaluer la juste valeur des actifs acquis et des dettes reprises conformément à la norme IFRS 3. De plus, l'évaluation des dettes liées aux compléments de prix exige également des jugements importants sur les hypothèses sous-jacentes utilisées dans les modèles de calcul qui sont principalement basés sur les indicateurs clés de performance ("KPI's") des plans d'affaires tels que déterminés dans les conventions d'acquisition.

### Description des procédures effectuées

Nos procédures incluent, entres autres, ce qui suit :

- Nous avons effectué des procédures d'audit sur les informations financières des entités acquises à la date d'acquisition. Nous avons revu et discuté les points importants identifiés lors des procédures d'audit d'acquisition effectuées par les experts externes engagés par la Société. Finalement, nous avons validé l'harmonisation des règles comptables des sociétés acquises avec les principes comptables de la Société.
- Nous avons validé, avec l'aide de nos propres experts en évaluation, que les méthodes d'évaluation utilisées par la Société pour l'estimation de la juste valeur des actifs acquis et des dettes reprises sont conformes aux pratiques usuelles dans l'industrie et à la norme IFRS 3.
- Avec l'aide de nos propres experts en évaluation, nous avons évalué et comparé les hypothèses ainsi que les données de base (balances d'ouverture, plans d'affaires, taux d'actualisation, marges d'EBITDA, taux de croissance,...) utilisées dans les calculs de l'allocation du prix d'acquisition préparés par la Société avec l'aide d'experts externes en évaluation.
- Nous avons évalué les compétences, l'indépendance et l'intégrité des experts externes en évaluation utilisés par la Société.
- Nous avons validé toutes les écritures comptables significatives relatives aux impacts liés à l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des dettes reprises résultant de l'allocation du prix d'acquisition.
- En ce qui concerne l'évaluation des dettes liées aux compléments de prix, nous avons effectué une revue des contrats d'acquisition et vérifié si les conditions prévues sont correctement prises en considération dans l'évaluation des dettes. Nous avons revu et discuté les plans d'affaires des entités acquises qui



servent de base pour déterminer les dettes liées aux compléments de prix. Finalement, nous avons évalué l'exactitude mathématique des calculs détaillés supportant l'évaluation des dettes liées aux compléments de prix.

- Nous avons contrôlé la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans les sections 6.6 et 6.19 des Comptes Consolidés par rapport aux exigences prévues dans les normes IFRS.

## Reconnaissance des revenus

### Description du point

La reconnaissance des revenus est un point clé dans le cadre de notre audit compte tenu des montants concernés (3.023,8 millions EUR de produits d'exploitation en 2017) et étant donné la complexité et les hypothèses utilisées pour estimer plusieurs sources de revenus à la fin de l'année. Les principales zones de risque sont décrites ci-dessous.

- Les revenus relatifs à la compensation financière pour les Services d'Intérêt Economique Général ("SIEG", 270,0 millions EUR comme indiqué dans la section 6.8 des Comptes Consolidés) sont estimés en fin d'année sur base de calculs et de principes complexes convenus contractuellement. Les contrats relatifs aux SIEGs comprennent différents modèles de calcul pour la détermination de la compensation financière annuelle. La compensation la plus basse est accordée et donc prise en compte pour la reconnaissance des revenus. Ces modèles de calcul sont basés sur des données diverses (telles que les volumes réels, les objectifs de qualité, les coûts encourus relatifs aux services concernés,...) et impliquent des estimations du management.
- Les revenus de décembre 2017 pour Radial sont estimés en fin d'année et seront facturés aux clients en janvier 2018. Radial fournit des services d'externalisation lié à l'e-commerce (services informatiques, services de traitement des paiements, services d'expédition et de manutention, services client 24/7 relatifs aux boutiques en ligne, gestion et exécution des commandes) et d'autres services professionnels à ses clients. L'estimation des revenus pour décembre 2017 est complexe compte tenu des diverses données utilisées dans les calculs, le volume des transactions et les conditions contractuelles spécifiques convenues avec les clients.
- Les revenus réalisés avec d'autres opérateurs postaux ("frais terminaux") sont estimés sur base de calculs complexes impliquant des données multiples. L'estimation de ces revenus est basée sur les volumes échangés (en kilogrammes et par article), les prix convenus avec les opérateurs postaux étrangers et d'autres conditions contractuelles.

### Description des procédures effectuées

Nos procédures incluent, entres autres, ce qui suit :

- Nous avons acquis une compréhension de l'environnement de contrôle interne relatif aux processus liés à la reconnaissance des revenus, effectué des procédures de cheminement pour des transactions relatives aux principales catégories de revenus ainsi qu'évalué la conception et l'efficacité opérationnelle des dispositifs importants du contrôle interne. Nous avons également évalué les contrôles généraux relatifs à l'environnement informatique et testé les contrôles applicatifs informatiques clés soutenant le processus de reconnaissance des

revenus avec l'aide de nos experts en systèmes informatiques.

- Nous avons évalué le processus d'estimation du management et validé les calculs en effectuant (i) une revue des données clés et des hypothèses utilisées dans les modèles de calcul sur base des dispositions contractuelles, (ii) des contrôles pour s'assurer que les principes liés au transfert des risques et avantages étaient correctement traités compte tenu des clauses contractuelles et (iii) une réconciliation des données de base clés utilisées dans les modèles de calcul (volumes, prix,...) avec les systèmes informatiques sous-jacents, les contrats et les autres documents fournis par des sources externes.
- Nous avons effectué des procédures analytiques détaillées sur les flux de revenus importants pour détecter des tendances ou transactions inhabituelles en les comparant avec les revenus de l'année passée et en effectuant une analyse mensuelle des revenus.
- Nous avons effectué une revue des événements survenus après la clôture des comptes en analysant les transactions importantes enregistrées en 2018 et en comparant ces transactions avec les estimations enregistrées à la fin d'année.
- Nous avons également évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans les Comptes Consolidés par rapport aux exigences prévues dans les normes IFRS.

## Responsabilités de l'organe de gestion dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image fidèle conformément aux IFRS et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Cette responsabilité comprend la mise en place de contrôles internes que l'organe de gestion estime nécessaire à l'établissement de Comptes Consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés, l'organe de gestion est chargé d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

## Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que



les utilisateurs des Comptes Consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. Nous effectuons également les procédures suivantes :

- L'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- La prise de connaissance suffisante des contrôles internes pertinents pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe;
- L'appréciation des principes comptables sélectionnés et appliqués, et l'évaluation du caractère raisonnable des estimations comptables des publications faites par l'organe de gestion, de même que des informations fournies par l'organe de gestion les concernant;
- Conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société ou du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société ou le Groupe à cesser son exploitation;
- Évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Consolidés, et apprécier si ces Comptes Consolidés reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au Comité d'Audit, constitué au sein de l'organe de gestion, notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Assumant l'entière responsabilité de notre opinion, nous sommes également responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des filiales du Groupe. À ce titre, nous avons déterminé la nature et l'étendue des procédures d'audit à appliquer pour ces filiales du Groupe.

Nous fournissons également au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, une déclaration

précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et nous leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire sauf si la loi ou la réglementation n'en interdit la publication.

## Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

### Responsabilités de l'organe de gestion

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

### Responsabilités du Collège des commissaires

Dans le cadre de notre mandat de commissaire et conformément à la norme belge complémentaire (Révisée) aux normes internationales d'audit (ISA's) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

### Aspects concernant le rapport de gestion et des autres informations contenues dans le rapport annuel

À notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés concorde avec les Comptes Consolidés et ce rapport de gestion sur les Comptes Consolidés a été établi conformément à l'article 119 du Code belge des Sociétés.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Consolidés, nous sommes également responsables d'examiner, sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir :

- Sélection des chiffres clés
- Message aux actionnaires
- Faits importants de l'année

comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer. En outre, nous exprimons aucune assurance raisonnable sur le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés et les autres informations reprises dans le rapport annuel.

L'information non financière requise par l'article 119, § 2 du Code belge des Sociétés est reprise dans le rapport annuel sur les Comptes Consolidés. Pour l'établissement de cette information non financière, le Groupe



s'est basé sur les standards du Global Reporting Initiatives (ci-après "GRI"). Nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie dans tous ses aspects significatifs conformément au GRI. En outre, nous exprimons aucune assurance sur des éléments individuels repris dans cette information non financière.

### Mentions relatives à l'indépendance

Nous n'avons pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés et nous sommes restés indépendants vis-à-vis la Société et du Groupe au cours de notre mandat.

Les honoraires pour les missions complémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés visés par l'article 134 du Code belge des Sociétés ont été correctement déclarés et détaillés dans les annexes aux Comptes Consolidés.

### Autres mentions

Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au Comité d'Audit visé par l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Bruxelles, 13 mars 2018

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL  
Représentée par

Eric Golenvaux  
Associé\*  
\*Agissant au nom d'une SPRL

PVMD Réviseurs d'Entreprises SCCRL  
Représentée par

Caroline Baert  
Associée\*



# GRI Standards Index de contenu - Core option

## GRI 102 : Elements généraux d'information

### 1. Profil de l'organisation

102-1	Nom de l'organisation	États financiers consolidés 2017 - (Structure du Groupe), p. 100
102-2	Marques et principaux produits et/ou services	Bilan RSE - Ambition et stratégie en matière de RSE (Création de valeur partagée), p. 125
102-3	Emplacement du siège social de l'organisation	Place de la Monnaie, 1000 Bruxelles, Belgique
102-4	Pays où l'organisation est établie	Bilan RSE - Ambition et stratégie en matière de RSE (Création de valeur partagée), p. 125
102-5	Structure de propriété et forme juridique	États financiers consolidés 2017 - 6. Commentaires sur les états financiers (Structure du Groupe), p. 100
102-6	Marchés desservis	États financiers consolidés 2017 - 6. Commentaires sur les états financiers (6.33 Sociétés du Groupe), p. 96-97 Bilan RSE - Ambition et stratégie en matière de RSE (Création de valeur partagée), p. 125
102-7	Aperçu et taille de l'entreprise	Sélection des chiffres clés, p. 3 Bilan RSE - Ambition et stratégie en matière de RSE (Création de valeur partagée), p. 125
102-8	Composition de l'ensemble des salariés	Bilan RSE - Personnes (Personnel de bpost), p. 131
102-9	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Bilan RSE - Proximité (proximité vis-à-vis de nos fournisseurs), p. 140
102-10	Changement significatifs durant la période de reporting en ce qui concerne la taille, la structure ou la propriété	Message aux stakeholders, p. 4-5
102-11	Application du principe de précaution par l'organisation rapporteuse	Bilan RSE - Planète, p. 133 Bilan RSE - Proximité (Proximité vis à vis de nos clients au travers de nos services), p. 140
102-12	Chartes, principes ou autres initiatives développés en externe auxquels souscrit ou adhère l'entreprise	Bilan RSE - Prix et partenariats, p. 146
102-13	Affiliation à des associations, parmi lesquelles des organisations d'intérêt	Bilan RSE - Prix et partenariats, p. 146

### 2. Stratégie

102-14	Déclaration du décisionnaire le plus haut placé	Message aux stakeholders, p. 4-5
--------	---	----------------------------------

### 3. Éthique et intégrité

102-16	Description des valeurs, principes, normes et règles en matière de comportement appliquées par l'organisation	Bilan RSE - Ambition et stratégie en matière de RSE (Création de valeur partagée), p. 125 Bilan RSE - Personnes (Éthique et diversité), p. 130
--------	---	---

### 4. Gouvernance

102-18	Structure de la gouvernance de l'organisation	Déclaration de gouvernance d'entreprise, p. 106-111 Bilan RSE - Gouvernance en matière de développement durable, p. 142
--------	---	--





## 5. Implication des parties prenantes

102-40	Liste des groupes de parties prenantes	Bilan RSE - Engagement des parties prenantes, p. 143
102-41	Convention collectives de travail	Bilan RSE - Personnes (Concertation sociale), p. 132
102-42	Base pour l'identification et sélection des groupes de parties prenantes	Bilan RSE - Engagement des parties prenantes, p. 143
102-43	Approche de l'organisation pour impliquer les groupes de parties prenantes	Bilan RSE - Engagement des parties prenantes, p. 143
102-44	Thèmes et préoccupations clés soulevés au travers de l'engagement de parties prenantes	Bilan RSE - Engagement des parties prenantes, p. 143

## 6. Pratiques de reporting

102-45	Toutes les entités reprises dans les comptes annuels consolidés	États financiers consolidés 2017 - 6. Commentaires sur les états financiers (6.33 Sociétés du Groupe), p. 96-97 Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Périmètre et limites), p. 145
102-46	Définir le contenu du rapport et les limites des aspects matériels	Bilan RSE- À propos de notre reporting RSE (matrice de matérialité), p. 144 Au total, nous avons identifié 9 sujets hautement matériels qui ont des impacts soit sur les activités de bpost, ses employés ou ses clients. Au cours de notre analyse de la matérialité, nous avons examiné bpost mais aussi son impact au-delà de ses propres activités, en tant que telles dans toute la chaîne de valeur. Les sujets relatifs à la chaîne d'approvisionnement de bpost, l'impact de ses produits et services ou l'impact sur la société en général ont été abordés.
102-47	Liste des aspects matériels	Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Matrice de matérialité), p. 144
102-48	Reformulation d'informations communiquées dans les rapports antérieurs	Aucune reformulation d'information a eu lieu
102-49	Changement au niveau du reporting	Cette année, bpost a élargi son périmètre de reporting aux filiales.
102-50	Période de reporting	1/01/2017 - 31/12/2017
102-51	Date du dernier rapport publié	31 mai 2016
102-52	Cycle de reporting	Annuel
102-53	Point de contact pour les questions concernant le rapport	Thibault d'Ursel, Head of Global Sustainability: thibault.d'ursel@bpost.be
102-54	L'option de conformité choisie par l'organisation	Core
102-55	Index du contenu GRI	n/a
102-56	Vérification externe du rapport	Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Qualité et fiabilité des données), p. 145



## Elements spécifiques d'information

### Continuité des activités (GRI 201: Economic performance 2016)

DMA	103-1: Explication de l'aspect matériel et de ses limites 103-2: Approche managériale 103-3: Evaluation de l'approche managériale	103-1: Bilan RSE - Ambition et stratégie en matière de RSE (Création de valeur partagée), p. 124; Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Matrice de matérialité), p. 144 103-2: Bilan RSE - Ambition et stratégie en matière de RSE (Création de valeur partagée), p. 124 103-3: Commentaire sur les états financiers consolidés 2017, p. 7-10
201-1	Valeur économique directe	Commentaire sur les états financier consolidés 2017, p. 7-10 Bilan RSE - Proximité (Proximité vis-à-vis de notre société), p. 138

### Ethique et diversité (GRI 205: Anti corruption 2016 et GRI 405: Diversity and equal opportunity 2016)

DMA	103-1: Explication de l'aspect matériel et de ses limites 103-2: Approche managériale 103-3: Evaluation de l'approche managériale	103-1: Bilan RSE - Personnes (Éthique et diversité), p. 130; Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Matrice de matérialité), p. 144 103-2: Bilan RSE - Personnes (Éthique et diversité), p. 130 103-3: Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127; Bilan RSE - Gouvernance en matière de développement durable, p. 142
205-3	Cas rapportés de corruption et de fraude et actions entreprises	Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127
405-1	Diversité au sein des organes de gouvernance et parmi les collaborateurs	Déclaration de gouvernance d'entreprise - Diversité, p. 120-122 Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127 Bilan RSE - Personnes (Personnel de bpost), p. 131
Indicateur propre	Plaintes enregistrées concernant des infractions à l'éthique	Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127

### Satisfaction employés (GRI 401: Employment 2016)

DMA	103-1: Explication de l'aspect matériel et de ses limites 103-2: Approche managériale 103-3: Evaluation de l'approche managériale	103-1: Bilan RSE - Ambition et stratégie en matière de RSE (Création de valeur partagée), p. 124; Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Matrice de matérialité), p. 144 103-2: Bilan RSE - Ambition et stratégie en matière de RSE (Création de valeur partagée), p. 124 103-3: Bilan RSE - Faits marquants de 2017 (Indicateurs de performance globaux), p. 126
401-1	Nouveaux recrutements de collaborateurs et rotation des employés	Bilan RSE - Personnes (Personnel de bpost), p. 131
Indicateur propre	Engagement des employés	Bilan RSE - Faits marquants de 2017 (Indicateurs de performance globaux), p. 126



### Flotte Verte et Bâtiements Verts (GRI 302: Energy 2016 et GRI 305: Emissions 2016)

DMA	103-1: Explication de l'aspect matériel et de ses limites 103-2: Approche managériale 103-3: Evaluation de l'approche managériale	103-1: Bilan RSE - Planète (Flotte verte / Bâtiements verts), p. 136; Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Matrice de matérialité), p. 144 103-2: Bilan RSE - Planète (Flotte verte / Bâtiements verts), p. 136 103-3: Bilan RSE - Gouvernance en matière de développement durable, p. 142; Bilan RSE - Planète (Indicateurs de performances), p. 134
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Bilan RSE - Planète (Indicateurs de performances), p. 134
302-4	Réduction de la consommation énergétique	Bilan RSE - Planète (Indicateurs de performances), p. 134
305-1	Emissions directes de gaz à effet de serre (GHG-scope 1)	Bilan RSE - Planète (Indicateurs de performances), p. 134
305-2	Emissions indirectes de gaz à effet de serre (GHG-scope 2)	Bilan RSE - Planète (Indicateurs de performances), p. 134
305-3	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (GHG-scope 3)	Bilan RSE - Planète (Indicateurs de performances), p. 134
305-5	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Bilan RSE - Planète (Indicateurs de performances), p. 134

### Santé et Sécurité des Collaborateurs (GRI 403: Occupational health and safety 2016)

DMA	103-1: Explication de l'aspect matériel et de ses limites 103-2: Approche managériale 103-3: Evaluation de l'approche managériale	103-1: Bilan RSE - Personnes (Santé et sécurité des collaborateurs), p. 129; Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Matrice de matérialité), p. 144 103-2: Bilan RSE - Personnes (Santé et sécurité des collaborateurs), p. 129 103-3: Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127; Bilan RSE - Gouvernance en matière de développement durable, p. 142
403-2	Taux et types d'accidents de travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail.	Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127

### Social dialogue (GRI 402: Labor/management relations 2016)

DMA	103-1: Explication de l'aspect matériel et de ses limites 103-2: Approche managériale 103-3: Evaluation de l'approche managériale	103-1: Bilan RSE - Personnes (Concertation sociale), p. 132 ; Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Matrice de matérialité), p. 144 103-2: Bilan RSE - Personnes (Concertation sociale), p. 132 103-3: Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127; Personnes (Concertation sociale), p. 132
402-1	Périodes de préavis minimum concernant les changements opérationnels	Le principe de négociation et de dialogue est défini dans les statuts. Les dossiers de réorganisation doivent être transmis aux représentants syndicaux dans les 10 jours ouvrables avant la consultation des représentants du personnel.
Indicateur propre	Nombre moyen de grèves par jour par 1000 employés	Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127

### Formation et Développement (GRI 404: Training and education 2016)

DMA	103-1: Explication de l'aspect matériel et de ses limites 103-2: Approche managériale 103-3: Evaluation de l'approche managériale	103-1: Bilan RSE - Personnes (Formation des collaborateurs et développement des talents), p. 129; Bilan RSE - À propos de notre reporting RSE (Matrice de matérialité), p. 144 103-2: Bilan RSE - Personnes (Formation des collaborateurs et développement des talents), p. 129 103-3: Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127; Bilan RSE - Gouvernance en matière de développement durable, p. 142;
-----	---	--



GRI STANDARDS  
INDEX DE  
CONTENU

404-1	Moyenne d'heures de formation par an et par employé	Bilan RSE - Personnes (Indicateurs de performances), p. 127
-------	---	---

### Autres indicateurs GRI

*Achats responsables (GRI 204: Procurement practices 2016, 308: Supplier environmental assessment 2016 et GRI 414: Supplier social assessment)*

204-1	Partie des dépenses effectuées auprès de fournisseurs établis au niveau local	Bilan RSE - Proximité (Indicateurs de performances), p. 138
-------	---	---

308-1	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	Bilan RSE - Proximité (Indicateurs de performances), p. 138
-------	--	---

414-1	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société	Bilan RSE - Proximité (Indicateurs de performances), p. 138
-------	---	---

### *Gestion des déchets (GRI 301: Materials 2016)*

306-2	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	Bilan RSE - Planète (Indicateurs de performances), p. 134
-------	--	---

### *Engagement communautaire (GRI n/a)*

Indicateur propre	Montant total des donations	Bilan RSE - Proximité (Indicateurs de performances), p. 138
-------------------	-----------------------------	---

### *Produits et services responsables (GRI n/a)*

Indicateur propre	Nombre de lettres pour lesquelles les clients compensent leurs émissions de carbone	Bilan RSE - Planète (Indicateurs de performances), p. 134
-------------------	---	---