



**Des racines
profondes,
des ailes solides**

Table des matières

Profil	3
Sélection des chiffres clés	4
Message du Conseil d'administration	5
Comment créons-nous de la valeur pour nos stakeholders?.....	7
Faits importants de l'année.....	9
Commentaires sur les états financiers*	10
États financiers consolidés 2018*	23
États financiers abrégés de bpost SA*	107
Déclaration des personnes responsables*.....	109
Bilan RSE*.....	110
États RSE consolidés*.....	115
Déclaration de gouvernance d'entreprise*	135
Rapport du Collège des commissaires.....	154

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



PROFIL

Profil

bpost est le premier opérateur postal belge et un prestataire logistique pour la livraison de colis et l'e-commerce au Benelux, en Amérique du Nord et en Asie. Nous livrons le courrier et les colis de millions d'utilisateurs et fournissons des services logistiques aux entreprises et aux particuliers. Avec 34 000 collaborateurs en Belgique et dans le monde entier, nous réalisons un chiffre d'affaires de 3.850,2 millions d'euros, tout en réduisant notre impact sur l'environnement et les communautés qui nous entourent.

<i>Mail & Retail</i>	<i>Parcels & Logistics Europe et Asie</i>	<i>Parcels & Logistics Amérique du Nord</i>
Description		
<ul style="list-style-type: none"> • Courrier transactionnel • Courrier publicitaire • Presse • Vente au détail de produits de «convenience» et proximité • Services à valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquets Belgique et Pays-Bas (dernier kilomètre) • Logistique e-commerce (Radial UE) • Service transfrontalier (y compris courrier et paquets) 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistique e-commerce • Courrier international
7,65 millions de lettres traitées chaque jour	417.000 colis par jour en période de pointe en Belgique	
5,6 millions de boîtes aux lettres 5 centres de tri industriels 2 300 sites en Belgique	6 parcel hubs, 1 centre de tri et 9 centres logistiques dans 5 pays (Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas, Pologne et Allemagne)	
Brands		



Sélection des chiffres clés

Normalisé pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Total des produits d'exploitation ¹	3.850,2	3.023,8	27,3 %
Résultat d'exploitation (EBIT) ²	424,3	501,6	-15,4 %
Profit de l'année (consolidé - IFRS) ³	290,4	329,3	-11,8 %
Flux de trésorerie opérationnel disponible ⁴	231,5	(500,8)	-146,2 %

Publié pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Total des produits d'exploitation	3.850,2	3.023,8	27,3 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	393,4	492,9	-20,2 %
Profit de l'année (consolidé - IFRS)	263,6	322,9	-18,4 %
Bénéfice de bpost SA net (non consolidé selon les GAAP belges)	262,3	291,0	-9,8 %
Flux de trésorerie opérationnel disponible ⁵	241,2	(485,8)	-149,6 %
Dette nette/(trésorerie nette) ⁶	344,8	292,4	17,9 %
Résultat par action, en EUR	1,32	1,62	-18,5 %
Dividende par action, en EUR	1,31	1,31	0,0 %
Nombre d'employés (à la fin de l'année)	34.074	33.992	0,2 %
Nombre d'ETP (moyenne)	31.201	25.323	23,2 %
Nombre d'ETP et intérim (moyenne)	36.109	26.906	34,2 %

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

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

(3) Le bénéfice de l'année normalisé représente le bénéfice de l'année excluant l'impact des éléments d'ajustement 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 d'ajustement 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.



Des racines profondes, des ailes solides



Koen Van Gerven
CEO

François Cornelis
Président du Conseil d'administration

2018 : une année difficile compte tenu des bouleversements vécus au sein du secteur

L'année 2018 a été compliquée pour bpost. Le résultat opérationnel (EBIT) a subi un recul de 20,2 % et les résultats nets ont régressé de 18,4 %. Ces baisses s'expliquent par la diminution du volume de lettres et par une augmentation générale des coûts, en particulier des frais salariaux pour ce qui concerne la Belgique. Ces éléments n'ont pas été suffisamment compensés par la hausse des tarifs et la forte croissance des volumes de paquets. Le chiffre d'affaires a néanmoins augmenté de 27 % (pour atteindre 3.850,2 millions EUR en 2018).

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à onze reprises en 2018, a fait tout ce qui était en son pouvoir pour réagir aux changements importants survenus dans le secteur postal. Il a ainsi orienté la stratégie de bpost, amélioré son modèle opérationnel et étoffé son portefeuille d'activités dans le domaine de la logistique d'e-commerce.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires le paiement d'un dividende brut de 1,31 EUR par action pour 2018, soit un montant identique à celui de 2017.

Le courrier est affaire de personnes

L'univers postal reste une affaire de personnes. Nos collaborateurs étant notre principal atout, bpost aspire à rester un **employeur attractif** sur un marché fortement soumis à la concurrence. La **nouvelle convention collective de travail**, conclue pour la période 2019-2020, y contribuera.

Notre empreinte écologique est également importante. C'est pourquoi bpost entend assumer un rôle de pionnier en matière de **durabilité**. En 2018, l'International Post Corporation a décerné à bpost, pour la sixième année consécutive, le titre d'opérateur

postal le plus « vert » au monde. Entre 2007 et 2017, nous avons réduit nos émissions de CO₂ de près de 40 %, grâce au remplacement de nos vélocycleurs par 3.500 vélos électriques et à l'installation de 33.000 panneaux solaires. En 2018, nous nous sommes fixé un nouvel objectif : réduire les **émissions de CO₂** générées par nos activités de **20 % d'ici 2030, en dépit de la croissance prévue au niveau des paquets**. Ce faisant, bpost apportera sa contribution à la réalisation des objectifs climatiques définis par la COP21 à Paris.

L'organisation et les priorités de bpost s'appuient sur ses ambitions stratégiques

En 2018, nous avons renforcé nos priorités et notre organisation autour de **trois ambitions stratégiques** :

- rester le premier fournisseur de courrier, de commerce de détail et de services publics en Belgique;
- devenir un opérateur de tout premier plan dans le domaine de la livraison des paquets sur le dernier kilomètre en Belgique et aux Pays-Bas et dans la logistique d'e-commerce en Europe et en Asie; et
- faire de Radial un acteur performant sur l'important marché de la logistique d'e-commerce aux États-Unis.



MESSAGE

Vers un nouveau modèle de distribution sur le dernier kilomètre en Belgique

En raison de la substitution électronique, le volume de **correspondance classique** a **chuté de 5,8 % en 2018**. Il ressort d'études de marché que les clients utilisent d'autres médias pour les messages urgents et qu'ils jugent acceptable que leur courrier ordinaire mette un peu plus de temps à leur parvenir. Ce constat est le signal convaincant que nous pouvons évoluer vers un **nouveau modèle de distribution**, qui nous verra distribuer le courrier ordinaire en alternance. Les paquets et journaux seront quant à eux toujours livrés tous les jours. Ce nouveau mode de fonctionnement ne sera pas seulement plus efficace, il sera aussi plus respectueux de l'environnement. Il nous permettra en outre de garantir à long terme la viabilité économique du service universel. L'introduction des timbres-poste **Prior et Non Prior** à partir de 2019 représente une première étape dans cette direction.

bpost salue l'entrée en vigueur de la nouvelle loi postale, qui offre une stabilité réglementaire. Elle espère en outre conclure très prochainement le contrat de gestion avec l'État belge concernant la fourniture du service universel en Belgique pour les cinq années à venir.

La forte croissance des paquets se confirme

En 2018, nous avons enregistré de nouveaux records de volumes pour les paquets nationaux. En moyenne, nous avons traité 235.000 paquets par jour, soit 23 % de plus qu'en 2017. Durant la période des fêtes de fin d'année, les volumes ont grimpé jusqu'à un pic jamais atteint, avec 417.000 paquets.

En 2018, nous avons lancé « **Les livreurs du Benelux** », un partenariat entre bpost et DHL. Cette entente permet aux consommateurs belges de se faire livrer le lendemain par bpost les commandes qu'ils ont effectuées auprès de boutiques en ligne néerlandaises la veille au soir.

Nous souhaitons que nos clients puissent recevoir leurs colis avec un confort encore accru. C'est une ambition à laquelle nous avons travaillé d'arrache-pied en 2018. Un **million de clients** nous ont déjà informés de la façon dont ils préfèrent recevoir leurs colis lorsqu'ils sont absents de leur domicile. Avec l'intégration des points Karibool, nous disposons à présent d'un **réseau de 2.300 points d'enlèvement**, le plus grand de Belgique. Nous avons innové également au travers

”

La nouvelle convention collective de travail augmente le pouvoir d'achat de notre personnel et l'attrait de nos emplois sur le terrain

“

d'un projet pilote, dans le cadre duquel nous livrons les colis directement à l'intérieur du domicile des clients. Cette technologie repose sur une app qui permet au destinataire d'ouvrir à distance la porte d'entrée de son habitation.

En 2018, nous avons également aligné notre organisation sur les besoins opérationnels qui vont de pair avec la distribution de paquets volumineux, via l'ouverture de **parcel centers** spécifiques.

Développement des services logistiques d'e-commerce

bpost ambitionne de devenir un acteur incontournable sur le marché en plein essor de la logistique d'e-commerce, en Europe et en Amérique du Nord. Le rachat de l'entreprise américaine **Radial** a posé les premiers jalons de la stratégie de bpost en matière de logistique d'e-commerce. Radial fait partie du top cinq des entreprises actives sur un marché qui reste largement fragmenté. En 2018, les priorités visaient à améliorer l'organisation commerciale et à se concentrer sur l'orientation client.

En 2018 toujours, nous avons étoffé plus avant notre expertise en matière de logistique d'e-commerce en Europe, en acquérant une participation majoritaire dans **Active Ants**. Cette entreprise extrêmement automatisée utilise des robots dans le cadre de son processus de fulfilment. Avec la reprise de **Leen Menken**, nous avons également acquis une clientèle de base et un savoir-faire dans la livraison d'aliments réfrigérés et surgelés. Nous sommes fermement résolus à renforcer et à étendre davantage nos activités logistiques d'e-commerce en Europe.

Personnel, talents, culture, innovation et technologie seront les maîtres mots de notre succès

Le Conseil d'administration et les comités du Conseil ont travaillé dur en 2018 et ils continueront de le faire en 2019, en soutenant avec force la direction. À cet effet, le Conseil d'administration et ses comités s'impliqueront de plus en plus dans les projets clés qui exercent un impact sur l'avenir à long terme de bpost. Ils se concentreront à cet effet sur le développement de talents au plus haut niveau et sur l'engagement des collaborateurs à instaurer une culture de l'innovation. Une autre priorité essentielle consistera à s'attaquer aux tendances de rupture qui caractérisent le marché, en proposant des solutions innovantes reposant sur la technologie.

Nous veillerons à ce que bpost réalise ses trois ambitions stratégiques : rester le prestataire du service universel pour le courrier en Belgique, devenir un opérateur de tout premier plan dans le domaine de la livraison des paquets sur le dernier kilomètre en Belgique et aux Pays-Bas et devenir un acteur de tout premier plan dans le domaine de la logistique d'e-commerce au niveau mondial, conservant un ancrage solide en Belgique. Nos priorités stratégiques à plus long terme représentent la meilleure garantie de création de valeur durable pour les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes.

bpost tient également à remercier tous ses collaborateurs pour leur engagement et leurs efforts, ainsi que ses parties prenantes et actionnaires pour leur confiance. Nous sommes convaincus que notre stratégie est la bonne pour les en récompenser, tout en restant au service de la société dans son ensemble.

François Cornelis

Président du Conseil d'administration

Koen Van Gerven

CEO

Comment créons-nous de la **valeur** pour nos stakeholders ?

Notre monde en mutation rapide présente des défis, mais aussi des opportunités, que bpost relève avec enthousiasme.

Évolution du paysage postal

Notre monde en mutation rapide présente des défis, mais aussi des opportunités, que bpost relève avec enthousiasme.



Digitalisation et substitution électronique

Les communications et services pour entreprises et particuliers interviennent de plus en plus en ligne, et le cœur du métier traditionnel des entreprises postales régresse rapidement. Pour bpost, cela s'est traduit par une baisse du volume de courrier de 19 % au cours des cinq dernières années. Elle devrait se poursuivre au rythme de 9 % d'ici 2022.



E-commerce

Aujourd'hui, 10 % des ventes au détail dans le monde sont réalisées en ligne, avec une croissance de 20 % par an ces dix dernières années. Résultat : le volume des livraisons de colis par des entreprises postales a doublé et la concurrence entre les entreprises de distribution de colis s'est fortement intensifiée. Les consommateurs exigent des services plus rapides, plus souples et plus abordables : livraison gratuite, suivi des colis, notifications électroniques, etc.



Pénurie de talents

Le talent est l'atout le plus précieux d'une entreprise postale. Mais, selon l'International Post Corporation, l'âge moyen des employés des postes augmente : 37 % des salariés sont âgés de plus de 50 ans et seulement 11 % d'entre eux ont moins de 30 ans¹. Les compétences requises changent en raison des nouvelles technologies et des nouvelles activités postales. Les jeunes changent rapidement d'emploi², rendant ainsi difficile le recrutement et la fidélisation des talents possédant les compétences requises.



Changement climatique

En raison des émissions de gaz à effet de serre d'origine humaine, le climat change lentement, ce qui entraîne des risques tels que des catastrophes naturelles et des problèmes sanitaires. Pour cette raison et à cause du risque d'augmentation des prix des carburants et du carbone, les entreprises postales sont fortement poussées à renforcer leur efficacité et opérer d'une manière plus respectueuse de l'environnement.



Nouvelles technologies

Les véhicules autonomes, les applications mobiles, le tri automatisé, la robotique et l'intelligence artificielle font leur entrée dans le secteur postal. Ces technologies ont pour objectif d'accroître l'efficacité, la commodité et la flexibilité des livraisons du dernier kilomètre.

Indicateurs de performances pour la création de valeur partagée



3.850,2 millions
EUR revenus



84
Note de satisfaction des clients



4,8
Note d'implication des collaborateurs (résultat de 2017)



308.857 Teq CO₂
Émissions eq. CO₂ (périmètres 1+2+3)

(1) IPC (2018) – Global Postal Industry Report 2018

(2) Forbes (<https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/11/10/millennials-arent-afraid-to-change-jobs-and-heres-why/#596876a519a5>)

Notre réponse

bpost répondra à trois aspirations stratégiques

1. Mail & Retail

Les services postaux à destination des citoyens et de l'État restent au cœur de notre service et continueront à générer des profits avec un modèle de distribution plus adapté.

2. Parcels & Logistics Europe et Asie

Générer une croissance rentable pour les colis au Benelux et la logistique du commerce électronique en Europe.

3. Parcels & Logistics Amérique du Nord

Optimiser Radial pour répondre à la proposition d'investissement sur le marché prometteur de l'e-commerce en Amérique du Nord.

en respectant ses parties prenantes

Personnes

Nous prenons soin de nos collaborateurs et nous prenons des engagements vis-à-vis d'eux.

Planète

Nous nous efforçons de réduire notre impact sur l'environnement.

Proximité

Nous sommes proches de la société et de ses besoins émergents.

Notre impact sur la société et les objectifs de développement durable

En fournissant un service postal abordable et fiable à tous les citoyens belges dans les zones rurales et urbaines,



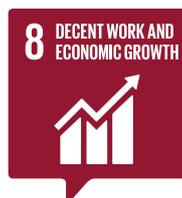
nous contribuons à bâtir une infrastructure résiliente, à promouvoir une industrialisation inclusive et durable et à favoriser l'innovation.

En diversifiant, en innovant et en développant durablement les services logistiques du commerce électronique,



nous contribuons à garantir des modèles de consommation et de production durables.

En tant que l'un des plus grands employeurs de Belgique et avec des collaborateurs dans le monde entier,



nous contribuons à promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et le travail décent pour tous.

En nous engageant à respecter l'Accord de Paris sur le climat via notre objectif de réduction des émissions de CO₂,



nous contribuons à prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et ses effets.

En travaillant en étroite collaboration avec les fournisseurs, les clients et les communautés,



nous contribuons à rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables.

Stakeholders

Actionnaires et investisseurs

Clients

Collaborateurs et syndicats

Fournisseurs

ONG et partenaires

Autorités



Faits importants de l'année

Au premier trimestre 2018, bpost a acquis les entreprises Leen Menken Foodservice Logistics B.V., IMEX Global Solutions LLC, M.A.I.L., Inc. et Anthill B.V.

Leen Menken Foodservice Logistics B.V est un opérateur logistique néerlandais assurant le transport de produits réfrigérés et surgelés relevant de l'e-commerce. IMEX Global Solutions, LLC est une société américaine de logistique tierce, active dans la publication et la distribution de courrier transfrontalières. M.A.I.L., Inc. est active dans le secteur de la distribution de courrier commercial et de catalogues pour les re/e-tailers et les services de courrier, ainsi que dans la livraison de paquets. Anthill B.V. (Active Ants B.V.) est une société néerlandaise qui fournit des services d'e-fulfilment en e-commerce aux boutiques en ligne.

Le 2 mai 2018, bpost a donné un coup d'accélérateur à sa transformation en adaptant sa structure

En vue de préparer l'entreprise pour l'avenir, le Conseil d'administration a décidé d'adapter sa structure à compter du 2 mai 2018. Le Groupe bpost s'organise depuis autour de trois entités opérationnelles : Mail & Retail, en charge des activités commerciales et opérationnelles liées au courrier et à la vente au détail en Belgique, Parcels & Logistics Europe & Asia, qui s'occupe des activités commerciales et opérationnelles liées aux paquets et à la logistique en Europe et en Asie et enfin, Parcels & Logistics North America, responsable des activités commerciales et opérationnelles en Amérique du Nord, ce qui inclut aussi Radial.

Le 30 mai 2018, bpost et DHL ont décidé de conclure un partenariat pour la livraison des produits de l'e-commerce au Benelux

Ce partenariat devrait stimuler l'e-commerce transfrontalier, tout en offrant aux e-tailers une solution globale en matière de logistique. DHL Parcel et bpost unissent leurs forces dans le cadre d'un partenariat non exclusif nommé « Les livreurs du Benelux », de façon à faciliter et accélérer l'expérience d'achat en ligne transfrontalier pour les consommateurs et les magasins en ligne.

Le 4 juillet 2018, bpost a émis avec succès une obligation à long terme de 650 millions EUR pour garantir le financement de sa croissance.

bpost a émis une obligation à 8 ans de 650 millions EUR, deux fois sursouscrite, avec un coupon de 1,25 %. Cette transaction a servi à refinancer l'acquisition en novembre 2017 de Radial Holdings, LP à de très bonnes conditions financières, à la suite de l'octroi d'une notation A par Standard & Poor's en juin 2018.

Le 28 novembre 2018, bpost a décidé de proposer deux services distincts, au moyen des timbres « Prior » et « Non Prior »

À partir du 1^{er} janvier 2019, les clients de bpost auront deux options différentes pour l'envoi de leurs lettres : ils pourront choisir entre une distribution dans les trois jours ouvrables (Non Prior) ou le jour ouvrable suivant (Prior).

Le 20 décembre 2018, la direction de bpost et les partenaires sociaux ont approuvé une nouvelle convention collective de travail pour 2019-2020.

La CCT contient une série de mesures visant à renforcer le pouvoir d'achat des agents de bpost, à réduire la charge de travail et à améliorer l'attractivité des métiers du terrain. Une série de mesures destinées à améliorer la rémunération ont également été convenues.

Commentaires sur les états financiers

1.1 Compte de résultats consolidés

Le tableau ci-dessous présente les résultats financiers de bpost pour les années 2017 et 2018 :

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Chiffre d'affaires	3.774,4	2.972,2	27,0%
Autres produits d'exploitation	75,8	51,6	46,9%
Total des produits d'exploitation	3.850,2	3.023,8	27,3%
Approvisionnements et marchandises	(257,5)	(240,7)	7,0%
Services et biens divers	(1.556,2)	(972,8)	60,0%
Charges de personnel	(1.455,6)	(1.206,7)	20,6%
Autres charges d'exploitation	(9,8)	(5,6)	74,2%
Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/ amortissements	(3.279,1)	(2.425,9)	35,2%
EBITDA	571,1	598,0	-4,5%
Dépréciations - Amortissements	(177,7)	(105,1)	69,2%
Résultat d'exploitation (EBIT)	393,4	492,9	-20,2%
Revenus financiers	6,1	5,8	5,3%
Charges financières	(29,9)	(19,5)	53,4%
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	11,5	9,6	19,9%
Résultat avant impôt	381,0	488,7	-22,0%
Impôts sur le résultat	(117,4)	(165,8)	-29,2%
Résultat de l'année (EAT)	263,6	322,9	-18,4%



Total des produits d'exploitation

Le **total des produits d'exploitation** a augmenté de 826,4 millions EUR, soit 27,3 %, passant ainsi de 3.023,8 millions EUR à 3.850,2 millions EUR. Cette augmentation est due aux **Parcels** (765,3 millions EUR, grâce à la croissance organique du volume de Domestic Parcels et à l'intégration de Radial au sein de Logistic Solutions pour une année complète), ainsi qu'à l'intégration d'IMEX et M.A.I.L. dans International mail, ce qui a le plus contribué à la hausse des Additional

sources of revenues (79,5 millions EUR). Tous ces effets ont été partiellement compensés par le recul des segments Domestic Mail (13,8 millions EUR) et Corporate (4,6 millions EUR).

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2017-2018
Domestic mail	1.339,5	1.353,4	-1,0 %
Transactional mail	809,3	807,9	0,2 %
Advertising mail	244,2	252,9	-3,4 %
Press	286,0	292,6	-2,2 %
Parcels	1.561,4	796,1	96,1 %
Domestic parcels	262,3	224,2	17,0 %
International parcels	242,9	222,6	9,1 %
Logistic Solutions ¹	1.056,2	349,2	-
Additional sources of revenues	911,0	831,5	9,6 %
International mail	240,9	160,4	50,1 %
Value added services	110,7	101,5	9,0 %
Banking and financial products	167,1	182,6	-8,5 %
Distribution	101,0	98,1	3,0 %
Retail & Other	291,4	288,9	0,9 %
Corporate (poste de réconciliation)	38,3	42,9	-10,7 %
Total	3.850,2	3.023,8	27,3 %

Les revenus générés par le **Domestic Mail** ont régressé de 13,8 millions EUR pour s'établir à 1.339,5 millions EUR en 2018, avec des volumes publié et sous-jacent de respectivement -5,2 % et -5,8 %, contre une baisse du volume sous-jacent de -5,8 % l'année dernière. Les volumes de Transactional Mail ont continué d'être impactés par la substitution électronique et la rationalisation. Néanmoins, le chiffre d'affaires a augmenté de 1,4 million EUR à la suite de la hausse des prix des produits non réglementés à partir du 1^{er} janvier 2018 et à celle du panier des petits utilisateurs à partir du 1^{er} mars 2018. Si l'on exclut les élections qui se sont tenues le 14 octobre, l'Advertising Mail a subi l'impact du marché concurrentiel des Envois non adressés ainsi que de l'évolution défavorable du mix média au niveau du Direct Mail. Les volumes publicitaires globaux en cours d'année ont été impactés par un transfert vers les catégories du courrier transactionnel et de la presse. Les volumes de Press ont diminué de 3,8 %, la tendance pour les journaux étant meilleure qu'en 2017, si l'on ne tient pas compte des différences dans les jours de distribution,

tandis que les périodiques ont subi l'impact de la numérisation et de la rationalisation.

La baisse globale des volumes, chiffrée à 70,7 millions EUR, a été partiellement compensée par l'amélioration du prix et du mix (49,6 millions EUR), l'impact d'un plus grand nombre de jours ouvrables (2,0 millions EUR) et la tenue d'élections locales (5,2 millions EUR).

Les **Parcels** ont enregistré une hausse de 765,3 millions EUR, pour s'établir à 1.561,4 millions EUR, grâce à :

- L'excellente progression, de l'ordre de 23,3 %, du volume de Domestic Parcels en 2018, contre 28,2 % en 2017. Cette augmentation est le fruit de la croissance constante de l'e-commerce et de l'offre de produits en ligne C2C. Les augmentations tarifaires ont été plus que 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 ceux de clients

(1) Logistic Solutions reprend Radial consolidé au 16 novembre 2017.



de moindre envergure), résultant en un effet mix/ prix négatif de -5,1 %. Globalement, les Domestic Parcels ont contribué à hauteur de 38,1 millions EUR à l'augmentation des revenus.

- Une croissance des International Parcels (20,3 millions EUR), sous l'impulsion des USA et de l'Europe, plus particulièrement le Royaume-Uni.
- Les Logistic Solutions affichent une augmentation de 707,0 millions EUR, principalement en raison de l'intégration sur une année complète de Radial, ainsi que de l'intégration de Leen Menken et Active Ants.

Le total des produits d'exploitation des **Additional sources of revenues** a augmenté de 79,5 millions EUR, pour s'établir à 911,0 millions EUR en 2018. L'intégration d'IMEX et de M.A.I.L., ainsi que l'augmentation des volumes en provenance d'Asie et de l'inbound mail ont entraîné une hausse de l'International Mail (80,4 millions EUR). De plus, l'augmentation des Value Added Services (9,1 millions EUR), boostée par la gestion des amendes transfrontalières pour le compte de l'État belge, l'augmentation au niveau de la Distribution (2,9 millions EUR) et l'augmentation de Retail and Other (2,6 millions EUR), principalement due à l'évolution favorable des contreparties conditionnelles (10,3 millions EUR), ont été partiellement compensées par les revenus inférieurs des banking & financial products (15,5 millions EUR). La baisse enregistrée par ces derniers s'explique principalement par la diminution des revenus issus de la gestion des opérations financières pour le compte de l'État belge et par la commission de bpost banque moindre sur les comptes d'épargne, au vu des faibles taux d'intérêt.

L'évolution du total des produits d'exploitation attribuable à **Corporate** (catégorie de réconciliation) a diminué de 4,6 millions EUR, pour atteindre 38,3 millions EUR.

Charges d'exploitation (amortissements inclus)

Les charges d'exploitation, incluant les dépréciations, amortissements et réductions de valeur, se sont élevées

à 3.456,8 millions EUR (2017 : 2.530,9 millions EUR) soit une augmentation de 925,9 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, dont 827,9 millions EUR résultant de l'intégration des nouvelles filiales. En excluant ces filiales, les charges d'exploitation ont augmenté de 98,0 millions EUR, la baisse des coûts des approvisionnements et marchandises (4,3 millions EUR) et des autres charges d'exploitation (7,3 millions EUR) ayant été compensée par l'augmentation des services et biens divers (74,8 millions EUR), des dépréciations et amortissements (22,6 millions EUR) et des charges de personnel (12,3 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 16,8 millions EUR, pour s'établir à 257,5 millions EUR (2017 : 240,7 millions EUR), en raison de l'intégration des nouvelles filiales.

Services et biens divers

Le coût des services et biens divers a augmenté de 583,3 millions EUR, ou 74,8 millions EUR si l'on exclut l'intégration des nouvelles filiales. L'augmentation de ce poste s'explique principalement par la hausse des frais de transport (38,9 millions EUR), des loyers et charges locatives (11,0 millions EUR), des frais d'assurance (5,8 millions EUR), des fournitures d'énergie (4,4 millions EUR), des autres services (3,7 millions EUR) et des frais d'entretien et de réparation (3,0 millions EUR).

À noter que les dépenses liées 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.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2017-2018
Loyers et charges locatives	148,6	104,3	42,5 %
Entretien et réparation	108,3	86,9	24,6 %
Fournitures d'énergie	45,9	40,7	12,7 %
Autres biens	38,6	26,2	47,6 %
Frais postaux et de télécommunication	21,2	8,9	137,3 %
Frais d'assurance	19,7	11,8	67,7 %
Frais de transport	686,8	374,2	83,5 %
Frais de publicité et annonce	24,4	18,7	30,6 %
Consultance	21,7	19,4	12,1 %
Frais d'intérim	192,5	107,1	79,8 %
Rémunérations de tiers, honoraires	145,9	132,3	10,3 %
Autres services	102,6	42,4	142,0 %
Total	1.556,2	972,8	60,0 %



- Les loyers et charges locatives ont augmenté de 44,3 millions EUR ou, hors intégration des nouvelles filiales, de 11,0 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 à hauteur de 21,3 millions EUR a essentiellement découlé de l'intégration des nouvelles filiales (18,3 millions EUR).
- Les coûts de fourniture d'énergie ont augmenté de 5,2 millions EUR, ou 4,4 millions EUR si l'on exclut l'intégration des 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 686,8 millions EUR, soit 312,6 millions EUR de plus que l'année précédente, en raison surtout du changement de périmètre (273,7 millions EUR), de l'évolution des activités internationales et de volumes accrus de paquets nationaux.
- La hausse des frais d'intérim s'explique par l'intégration des nouvelles filiales (voir aussi la section relative aux charges de personnel).
- Les autres services ont augmenté de 60,2 millions EUR, du fait essentiellement de l'intégration des nouvelles filiales (56,5 millions EUR).

Charges de personnel

Les charges de personnel (1.455,6 millions EUR) et les frais d'intérim (192,5 millions EUR) se sont élevés en 2018 à 1.648,1 millions EUR. Les charges de personnel et frais d'intérim ont augmenté de 334,4 millions EUR (les charges de personnel connaissant une hausse de 249,0 millions EUR et les frais d'intérim une augmentation de 85,4 millions EUR) par rapport à l'année dernière, en raison surtout de l'intégration des nouvelles filiales (314,6 millions EUR).

Les effectifs moyens publiés d'une année à l'autre ont augmenté de 9.203 ETP et intérimaires, ce qui a engendré un coût supplémentaire de 334,6 millions EUR, s'expliquant par l'intégration des ETP et intérimaires des nouvelles filiales, ainsi que par des volumes de paquets et un absentéisme accru, partiellement compensés par une amélioration de la productivité.

Un effet de mix positif a réduit les coûts à concurrence de 12,3 millions EUR, en raison principalement du recrutement d'agents auxiliaires.

Par ailleurs, l'indexation des salaires, les augmentations liées au mérite, le gain hors trésorerie de 15,3 millions EUR de l'année dernière lié à la suppression de l'indemnité de transport et l'extourne de certaines provisions (6,8 millions EUR) ont été partiellement compensés par un gain hors trésorerie lié à l'assurance groupe (impact positif de 10,9 millions EUR en 2018), au tax shift et aux heures non payées en raison de grèves.

Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 4,2 millions EUR par rapport à l'an dernier. Si l'on exclut l'intégration des nouvelles filiales, les charges d'exploitation ont baissé de 7,3 millions EUR, en raison surtout de la reprise de provisions.

Dépréciations et amortissements

Les dépréciations, amortissements et pertes de valeur ont augmenté de 72,7 millions EUR, soit 69,2 %, pour atteindre 177,7 millions EUR en 2018 (2017 : 105,1 millions EUR), du fait essentiellement de l'intégration des nouvelles filiales (50,0 millions EUR). Cela résulte principalement des amortissements chez Radial, affectés par les dépenses en capital du passé élevées.

EBIT

Sans tenir compte de l'impact des nouvelles filiales, l'augmentation du chiffre d'affaires a été dépassée par l'augmentation des services et biens divers, des charges de personnel et des dépréciations et amortissements. En conséquence, l'EBIT hors intégration des nouvelles filiales a diminué de 57,2 millions EUR et l'EBIT global a diminué de 99,5 millions EUR.

Résultats financiers nets

Les résultats financiers nets ont diminué de 10,1 millions EUR, principalement en raison des intérêts sur les emprunts et les obligations.

Quote-part dans le résultat des entreprises associées

La quote-part dans le résultat des entreprises associées se rapporte à bpost banque, et a augmenté de 1,9 million EUR, passant à 11,5 millions EUR.

Impôts sur le résultat

Les charges relatives à l'impôt sur le résultat ont diminué, passant de 165,8 millions EUR en 2017 à 117,4 millions EUR en 2018. Le taux d'imposition effectif de bpost a baissé de 33,9 % en 2017 à 30,8 % en 2018. Cette baisse résulte principalement de la baisse du taux d'imposition des sociétés en Belgique de 33,99 % à 29,58 %. En 2017, les réformes de l'impôt des sociétés belges et américaines ayant été en grande partie entérinées, bpost a réévalué sa position d'impôts différés sous IFRS, en tenant compte de ces nouvelles mesures, ce qui a entraîné des coûts d'impôts de 7,0 millions EUR en 2017.



1.2 Bilan

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017 retraité ⁽¹⁾	2017
Actifs			
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	708,0	752,8	710,3
Immobilisations incorporelles	874,9	890,4	910,6
Participations dans des entreprises associées	251,2	329,2	329,2
Immeubles de placement	18,7	5,7	5,7
Actifs d'impôts différés	31,5	31,4	31,5
Créances commerciales et autres créances	11,2	9,4	9,4
	1.895,7	2.018,8	1.996,6
Actifs courants			
Stocks	36,9	39,1	39,1
Impôt sur le résultat à recevoir	5,7	1,6	1,6
Créances commerciales et autres créances	712,0	714,9	719,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	680,1	466,0	466,0
	1.434,7	1.221,6	1.221,6
Actifs destinés à la vente	14,7	0,6	0,6
	14,7	0,6	0,6
Total des actifs	3.345,1	3.241,0	3.223,3
Capitaux propres et passifs			
Capital souscrit	364,0	364,0	364,0
Réserves	271,4	310,1	310,1
Écarts de conversion	12,7	(11,5)	(11,5)
Bénéfices reportés	51,6	110,9	110,9
	699,7	773,5	773,5
Capitaux propres attribuables aux porteurs de capitaux propres de la société-mère			
Intérêts minoritaires	2,5	4,3	4,3
Total des capitaux propres	702,3	777,8	777,8
Passifs non courants			
Emprunts bancaire	849,1	55,4	58,4
Avantages au personnel	308,4	326,9	326,9
Dettes commerciales et autres dettes	17,5	45,2	45,2
Provisions	22,6	38,1	24,2
Impôts différés passifs	7,3	12,3	12,3
	1.204,8	478,0	467,0
Passifs courants			
Emprunts bancaires	175,7	699,9	699,9
Provisions	16,8	28,4	21,2
Impôts sur le résultat à payer	21,4	38,6	39,3
Instruments dérivés	0,8	0,0	0,0
Dettes commerciales et autres dettes	1.212,5	1.218,4	1.218,2
	1.427,3	1.985,3	1.978,5
Passifs directement liés à des actifs destinés à la vente	10,8	0,0	0,0
	10,8	0,0	0,0
Total des passifs	2.642,9	2.463,3	2.445,5
Total des capitaux propres et passifs	3.345,1	3.241,0	3.223,3

(1) Retraité afin de montrer une information comparable suivant l'allocation du prix de Radial.



Note en préambule : en 2018, l'allocation du prix d'acquisition de Radial a été finalisée. En conséquence, le bilan 2017 a été retraité afin de présenter une information comparative. Toutes les variations ci-après présentent une comparaison entre 2018 et 2017 retraités, sauf indication contraire.

Actifs

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont diminué de 44,8 millions EUR, passant de 752,8 millions EUR à 708,0 millions EUR. Cette diminution s'explique par :

- des dépréciations et réductions de valeur se chiffrant à 110,0 millions EUR et enregistrant une progression par rapport à l'an dernier (2017 : 80,2 millions EUR) ;
- des cessions principalement relatives à la vente de bâtiments pour 24,8 millions EUR ;
- des transferts vers les actifs détenus pour la vente (1,2 million EUR) et les immeubles de placement (13,0 millions EUR) ; partiellement compensés par ;
- l'intégration de nouvelles filiales (9,2 millions EUR) ;
- des acquisitions (88,9 millions EUR) relatives aux infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (23,3 millions EUR), à l'infrastructure des réseaux Mail et Retail (13,5 millions EUR), aux infrastructures propres aux distributeurs automatiques de billets et à la sécurité (1,7 million EUR), aux infrastructures de transport (36,9 millions EUR), à l'équipement IT et autres infrastructures (13,5 millions EUR).

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles ont diminué de 15,4 millions EUR en raison :

- des amortissements et réductions de valeur se chiffrant à 67,8 millions EUR, y compris réduction de valeur de 16,3 millions EUR sur les goodwill de de Buren, Certipost et Bubble Post ;
- partiellement compensés par les acquisitions de Leen Menken Foodservice Logistics, IMEX, M.A.I.L. et Active Ants pour un total de 5,3 millions EUR ;
- l'évolution des taux de change (21,6 millions EUR) ;
- des investissements dans les logiciels et licences (13,5 millions EUR), des frais de développement capitalisés (12,7 millions EUR) et d'autres immobilisations incorporelles (0,4 million EUR).

Participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées ont diminué de 77,9 millions EUR, pour s'établir à 251,2 millions EUR. Cette diminution est principalement due à la norme IFRS 9 « Instruments financiers », qui remplace la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » depuis le 1er janvier 2018 chez bpost banque. Par conséquent, une majeure partie de son portefeuille d'obligations a été reclassée de la catégorie IAS 39 « disponibles à la vente » vers la catégorie IFRS 9 « coût amorti ». Cela a entraîné une diminution des capitaux propres de bpost banque de 119,8 millions EUR au 1er janvier 2018 et, par conséquent, de la participation de bpost dans les sociétés associées de 59,9 millions EUR. En outre, cette baisse s'explique par la diminution de 25,5 millions EUR des gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations de bpost banque, comptabilisée en autres éléments du résultat global, reflétant une augmentation moyenne de la courbe de rendement sous-jacente de 2 points de base (pb) par rapport au 31 décembre 2017 et par les dividendes reçus de bpost banque pour 4,0 millions EUR.

Cela a été partiellement compensé par la quote-part de bpost dans le résultat des entreprises associées, pour un montant de 11,5 millions EUR. Fin 2018, 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 38,8 millions EUR, qui représentaient 15,4 % du total des participations dans les entreprises associées. Les gains non réalisés ont résulté du 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.

Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont passés de 5,7 millions EUR en 2017 à 18,7 millions EUR en 2018, le nombre de mètres carrés loués ayant augmenté.

Actifs d'impôts différés

Les actifs d'impôts différés, qui se sont chiffrés à 31,5 millions EUR (2017 : 31,4 millions EUR), s'expliquent principalement par l'écart en temps entre la valeur comptable et la valeur fiscale des avantages au personnel.

Stocks

Les stocks ont légèrement diminué, de 2,1 millions EUR, pour s'établir à 36,9 millions EUR (2017 : 39,1 millions EUR).

Créances commerciales et autres créances

Les créances commerciales et autres créances sont conformes à celles de l'exercice précédent et ont légèrement diminué de 2,9 millions EUR pour s'établir à 712,0 millions EUR (2017 : 714,9 millions EUR), sous l'effet d'une hausse de 21,6 millions EUR des créances commerciales, compensée par la diminution des autres créances à concurrence de 22,6 millions EUR, en raison des créances ouvertes de l'année dernière relatives à l'acquisition de Radial.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 214,1 millions EUR, pour s'établir à 680,1 millions EUR. Cette augmentation provient principalement de la génération d'un flux de trésorerie disponible pour 241,2 millions EUR et de l'émission d'obligations et de papiers commerciaux, partiellement compensées par le paiement de dividendes pour 262,0 millions EUR et par le remboursement du crédit-pont souscrit en vue du rachat de Radial.

Passifs et capitaux propres

Capitaux propres

Les capitaux propres ont diminué de 75,5 millions EUR, soit 9,7 %, pour s'établir à 702,3 millions EUR au 31 décembre 2018, contre 777,8 millions EUR au 31 décembre 2017. Le profit réalisé (263,6 millions EUR) et les différences de change sur la conversion des opérations à l'étranger (24,2 millions EUR) ont été compensés entre autres par l'impact au niveau de bpost banque du passage à la norme IFRS 9 Instruments financiers, qui a remplacé l'IAS 39, l'ajustement à la juste valeur du portefeuille obligataire de bpost banque, le paiement d'un dividende et la partie effective d'une couverture de flux de trésorerie conclue pour couvrir le risque de flux de trésorerie de l'obligation, pour respectivement 59,9 millions EUR, 25,5 millions EUR,



262,0 millions EUR (dividende brut de 0,25 EUR par action, payé en mai et dividende brut de 1,06 EUR par action, payé en décembre) et 14,0 millions EUR. Cette réserve de couverture de flux de trésorerie sera reclassée en perte ou profit durant les 8 années qui suivent la date d'émission de l'obligation.

Emprunts bancaires non courants

Les emprunts et dettes financières à long terme ont augmenté de 793,6 millions EUR pour passer à 849,1 millions EUR, principalement en raison de l'émission d'une obligation à 8 ans de 650,0 millions EUR, deux fois sursouscrit, avec un coupon de 1,25 % et un

emprunt à terme en USD de 185,0 millions de dollars américains, avec expiration en septembre 2021 et structure à taux variable. Ces transactions ont servi à refinancer le rachat en novembre 2017 de Radial Holdings, LP bpost a emprunté une partie en USD afin d'atténuer le risque lié aux différences de taux de change sur l'activité à l'étranger, bpost réalisant dès lors une couverture d'investissement net. 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 courants.

Avantages du personnel

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Avantages postérieurs à l'emploi	(32,8)	(50,7)
Avantages à long terme	(113,5)	(108,2)
Indemnités de fin de contrat de travail	(8,5)	(6,6)
Autres avantages à long terme	(153,5)	(161,5)
Total	(308,4)	(326,9)

Les avantages au personnel ont diminué de 18,6 millions EUR, soit 5,7 %, pour s'établir à 308,4 millions EUR en 2018, contre 326,9 millions EUR en 2017. Cette baisse résulte essentiellement :

- du paiement d'avantages pour un montant de 30,7 millions EUR;
- du gain actuariel opérationnel (5,2 millions EUR) partiellement dû à la mise à jour de l'hypothèse d'inflation;
- des coûts de services supplémentaires (25,5 millions EUR), un transfert entrant lié aux jours d'épargne-pension (5,6 millions EUR), aux frais d'intérêts (4,0 millions EUR) et au coût positif des services passés (10,9 millions EUR). Ce dernier s'explique par le gain hors trésorerie IAS 19 lié à l'assurance groupe;
- du gain financier actuariel de 1,0 million EUR engendré par des changements dans les taux d'actualisation;
- d'un gain de réévaluation lié aux avantages postérieurs à l'emploi de 5,8 millions EUR (avant impôt), comptabilisé via d'autres éléments du résultat global.

Après déduction de l'actif d'impôt différé se rapportant aux avantages au personnel, pour un montant de 23,6 millions EUR, le passif net s'élevait à 284,8 millions EUR (2017 : 294,5 millions EUR).

Dettes commerciales et autres dettes non courantes

Les dettes commerciales et autres dettes non courantes ont diminué de 27,7 millions EUR (2017 : 45,2 millions EUR), en raison principalement de la diminution des contreparties conditionnelles pour DynaGroup et de Buren.

Provisions à plus d'un an

Les provisions à plus d'un an s'élèvent à 22,6 millions EUR, contre 24,2 millions EUR en 2017 ou 38,1 millions EUR après retraitement de 2017 pour l'allocation du prix d'acquisition de Radial.

Passifs d'impôts différés

Les passifs d'impôts différés ont diminué de 5,0 millions EUR, passant de 12,3 millions EUR en 2017 à 7,3 millions EUR en 2018.

Emprunts bancaires courants

Les emprunts bancaires courants ont diminué de 524,2 millions EUR pour atteindre 175,7 millions EUR, en raison du remboursement du crédit-pont contracté en 2017 pour l'achat de Radial. Le crédit-pont a été refinancé via l'émission d'obligations et un emprunt à terme. Cette diminution a été en partie compensée par l'émission de papiers commerciaux pour 165,1 millions EUR.

Provisions à moins d'un an

Les provisions à court terme s'élèvent à 16,8 millions EUR contre 21,2 millions EUR en 2017 ou 28,4 millions EUR après retraitement de 2017 pour l'allocation du prix d'acquisition de Radial.

Intérêts sur le résultat à payer

Les intérêts sur le résultat à payer ont diminué de 17,2 millions EUR résultant principalement des plus faibles provisions et d'avantages de versements anticipés.

Dettes commerciales et autres dettes

Les dettes commerciales et autres dettes ont diminué de 5,8 millions EUR pour s'établir à 1.212,5 millions EUR en 2018. Cette différence s'explique principalement par les augmentations des dettes commerciales de 38,0 millions EUR, partiellement compensées par la diminution des dettes sociales et salariales de 14,7 millions EUR, des impôts à payer pour 2,2 millions EUR et des autres dettes pour un montant de 27,0 millions EUR. La diminution des autres dettes a essentiellement résulté du paiement des contreparties conditionnelles de DynaGroup et FDM (45,4 millions EUR), partiellement compensé par le transfert de la contrepartie conditionnelle pour DynaGroup à partir des dettes commerciales et autres dettes non courantes.



1.3 Flux de trésorerie

En 2018, bpost a généré 211,7 millions EUR de trésorerie nette. Cela a représenté une augmentation de 280,6 millions EUR par rapport à la sortie nette de trésorerie de 68,9 millions EUR en 2017.

Le flux de trésorerie disponible s'est élevé à 241,2 millions EUR, pour s'établir à un niveau supérieur de 727,0 millions EUR à celui de l'an dernier.

Le flux de trésorerie généré par les activités d'exploitation a donné lieu à une rentrée de liquidités de 362,0 millions EUR, soit 95,8 millions EUR de plus qu'en 2017. La trésorerie générée par les activités d'exploitation a subi l'impact du dividende de bpost banque (-7,8 millions EUR) et des montants collectés dus aux clients de Radial (-5,4 millions EUR). Si l'on exclut ces éléments, la variation positive de l'évolution du besoin en fonds de roulement (+143,8 millions EUR, principalement grâce à l'amélioration des clients et au paiement des frais de transaction liés au rachat de Radial en 2017) a été partiellement compensée par la baisse des résultats opérationnels (-34,8 millions EUR).

Les liquidités utilisées dans le cadre des activités d'investissement ont donné lieu à une sortie de trésorerie de 120,8 millions EUR en 2018, pour 751,9 millions EUR l'année dernière. Les sorties de trésorerie liées aux acquisitions ont diminué de 605,2 millions EUR par rapport au précédent exercice. Combiné à une hausse des produits résultant de la vente de bâtiments (+31,5 millions EUR) et une baisse des dépenses en capital (+6,4 millions EUR), cela a contribué à une réduction de la sortie de liquidités. Ceci a été compensé dans une certaine mesure par les titres de placement en 2017 (-12,0 millions EUR).

Le flux de trésorerie lié aux activités de financement s'est élevé à -29,5 millions EUR (+416,8 millions EUR en 2017). En 2018, l'émission de l'obligation et de papiers commerciaux, ainsi que les emprunts contractés au troisième trimestre 2018 ont été plus que compensés par le remboursement du crédit-pont pour l'acquisition de Radial, le règlement du swap de pré-couverture sur le taux d'intérêt lié à l'obligation et les dividendes. Les activités de financement ont généré des rentrées de liquidités en 2017, le crédit-pont contracté pour l'acquisition de Radial étant supérieur aux dividendes payés.



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 d'ajustement. Les postes d'ajustement 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 recourt à une approche cohérente pour déterminer si un revenu ou une charge est un élément d'ajustement et s'il

est suffisamment significatif pour être exclu des chiffres publiés pour obtenir les chiffres normalisés.

Un élément d'ajustement est jugé significatif lorsqu'il s'élève à 20,0 millions EUR ou plus. Tous les profits 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 audité. 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 pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Total des produits d'exploitation	3.850,2	3.023,8	27,3 %
Total des produits d'exploitation normalisé	3.850,2	3.023,8	27,3 %

Charges d'exploitation pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/ amortissements	(3.279,1)	(2.425,9)	35,2 %
Total des charges d'exploitation normalisé à l'exclusion des dépréciations/amortissements	(3.279,1)	(2.425,9)	35,2 %

EBITDA pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
EBITDA	571,1	598,0	-4,5 %
EBITDA normalisé	571,1	598,0	-4,5 %

EBIT pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Résultat d'exploitation (EBIT)	393,4	492,9	-20,2 %
Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) ¹	30,9	8,7	252,9 %
Résultat d'exploitation normalisé (EBIT)	424,3	501,6	-15,4 %

(1) Conformément à la norme IFRS 3, et via l'allocation du prix d'acquisition (PPA) pour de Buren, DynaGroup, Ubiway, Radial et IMEX, bpost 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.



Résultat de la période (EAT, résultat après impôt) pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Résultat de l'année	263,6	322,9	-18,4 %
Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) ¹	26,8	6,3	324,8 %
Résultat de la période normalisé	290,4	329,3	-11,8 %

Flux de trésorerie

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles	362,0	266,1	36,0 %
Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement	(120,8)	(751,9)	-83,9 %
Flux de trésorerie opérationnel disponible	241,2	(485,8)	-149,6 %
Montants collectés dus aux clients	(9,7)	(15,0)	-35,8 %
Flux de trésorerie opérationnel disponible normalisé	231,5	(500,8)	-146,2 %

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 (nets 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).

Dans certains cas, Radial effectue la facturation et la collecte des paiements au nom de ses clients. Sous cet arrangement, Radial rétribue systématiquement les montants facturés aux clients, et effectue un décompte mensuel avec le client, des montants dus ou des créances de Radial, sur base des facturations, des frais et montants précédemment rétribués. Le flux de trésorerie opérationnel disponible normalisé exclut les liquidités de Radial reçues au nom de ses clients. Radial n'a pas ou peu d'impact sur le montant ou le timing de ces paiements.



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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Résultat net consolidé IFRS	263,6	322,9
Résultats des filiales et impacts de déconsolidation	(1,7)	(23,3)
Différences dans les dotations aux amortissements et réductions de valeur	(2,2)	(2,0)
Différences de comptabilisation des provisions	(1,4)	(0,1)
Effets de la norme IAS 19	(21,3)	(38,8)
Dotation aux amortissements immobilisations incorporelles PPA	30,9	8,7
Impôts différés	(2,8)	20,3
Autres	(2,8)	3,2
Résultat net non consolidé selon les GAAP belges	262,3	291,0

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 :

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Bénéfice des filiales consolidées par intégration globale belges (GAAP locales)	(6,1)	(11,8)
Bénéfice des filiales internationales (GAAP locales)	59,5	(25,1)
Part des bénéfices des entreprises associées (GAAP locales)	(12,1)	(13,0)
Autres impacts de déconsolidation	(43,1)	26,6
Total	(1,7)	(23,3)

- L'évolution des autres impacts de déconsolidation en 2018 comparé à 2017 s'explique principalement par l'extourne de réductions de valeurs statutaires qui compense principalement les faibles résultats des filiales internationales et les gains d'earn-out.

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 (21,2 millions EUR en 2018 contre 41,7 millions EUR en 2017) ou provisions (3,1 millions EUR en 2018 contre 3,2 million EUR en 2017), à l'exception de l'impact des fluctuations des taux d'actualisation relatifs aux



COMMENTAIRES
SUR LES ÉTATS
FINANCIERS

obligations futures, comptabilisé comme résultat financier (impact négatif de 3,0 millions EUR en 2018 contre un impact négatif de 6,0 millions EUR en 2017).

- L'évolution de la norme IAS 19 en 2018 par rapport à 2017 s'explique principalement par l'augmentation des charges financières hors trésorerie liées aux avantages au personnel de l'exercice précédent, suite à la réduction des avantages de transport pour les retraités de bpost.
- Conformément à la norme IFRS 3, bpost a finalisé en 2018 l'allocation du prix d'achat (PPA) pour Radial et IMEX et comptabilisé plusieurs immobilisations incorporelles (marques, savoir-faire, relations clients,...). Par conséquent, les amortissements ont augmenté comparé à l'année précédente.
- 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 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 en 2017.



Perspectives 2019

L'objectif pour 2019 est de générer pour le Groupe des **produits d'exploitation stables** par rapport à 2018 ventes de bâtiments incluses, un **EBIT normalisé supérieur à € 300.0 m** et de distribuer un **dividende** équivalent à minimum 85 % des résultats BGAAP 2019 de bpost SA.

Plus spécifiquement, pour nos 4 divisions :

Mail & Retail :

- Nous nous attendons à un déclin des revenus par un pourcentage « low single-digit ».
- Le déclin sous-jacent des volumes du Domestic Mail est anticipé jusqu'à -7 %, partiellement compensé par une hausse des prix de +4,4 % en moyenne.
- La marge EBIT de Mail & Retail devrait s'établir entre 11 % et 13 %.

Parcels & Logistics Europe & Asia :

- Nous nous attendons à une croissance des revenus par un pourcentage « high single-digit », dont un pourcentage « mid-teens » pour la partie Parcels Belgium-Netherlands.
- La marge EBIT de la division Parcels & Logistics Europe & Asia est anticipée entre 6 % et 8 %.

Parcels & Logistics North America :

- Le chiffre d'affaires devrait décroître par un pourcentage de l'ordre de « low single-digit », principalement expliqué par l'impact au sein de Radial des pertes de clients en 2018 et de la révision des tarifs. Radial est cependant sur la trajectoire de son objectif 2022 tel que présenté au Capital Markets Day.
- Au niveau de l'EBIT, la division Parcels & Logistics North America devrait être à l'équilibre.

Corporate :

- Nous attendons une contribution neutre à l'EBIT de la division Corporate.

Nous anticipons des dépenses en capital brutes autour de 150,0 millions EUR.

États financiers consolidés 2018

- 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 financiers
 - 6.31 Instruments financiers dérivés et couverture
 - 6.32 Actifs et passifs éventuels
 - 6.33 Droits et engagements hors bilan
 - 6.34 Transactions entre parties liées
 - 6.35 Sociétés du Groupe
 - 6.36 Événements survenus après la clôture de l'exercice

1. Compte de résultats consolidé

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2018	2017	Évolution 2018-2017
Chiffre d'affaires	6.8	3.774,4	2.972,2	27,0 %
Autres produits d'exploitation	6.9	75,8	51,6	46,9 %
Total des produits d'exploitation		3.850,2	3.023,8	27,3 %
Approvisionnements et marchandises		(257,5)	(240,7)	7,0 %
Services et biens divers	6.11	(1.556,2)	(972,8)	60,0 %
Charges de personnel	6.12	(1.455,6)	(1.206,7)	20,6 %
Autres charges d'exploitation	6.10	(9,8)	(5,6)	74,2 %
Dépréciations - Amortissements		(177,7)	(105,1)	69,2 %
Total des charges d'exploitation		(3.456,8)	(2.530,9)	36,6 %
Résultat d'exploitation (EBIT)		393,4	492,9	-20,2 %
Revenus financiers	6.13	6,1	5,8	5,3 %
Charges financières	6.13	(29,9)	(19,5)	53,4 %
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	6.22	11,5	9,6	19,9 %
Résultat avant impôt		381,0	488,7	-22,0 %
Impôts sur le résultat	6.14	(117,4)	(165,8)	-29,2 %
Résultat des activités continues		263,6	322,9	-18,4 %
Résultat de l'année (EAT)		263,6	322,9	-18,4 %
<i>Attribuable aux :</i>				
Porteurs des capitaux propres de la société-mère		264,8	324,9	-18,5 %
Intérêts minoritaires		(1,2)	(2,0)	-38,5 %

REVENU PAR ACTION

En EUR	2018	2017
De base , bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,34	1,62
Dilué , bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,34	1,62

2. État de résultat global consolidé

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2018	2017
Résultat de la période		263,6	322,9
Autres éléments du résultat global			
<i>Éléments qui seront reclassés ultérieurement dans le compte de résultats (après impôts)</i>			
Variation des autres éléments du résultat global des entreprises associées	6.22	(25,5)	(42,1)
Gain / (perte) sur couverture d'investissement net	6.31	(5,7)	2,5
Gain / (perte) sur couvertures de flux de trésorerie	6.31	(14,0)	
Ecart dû à la conversion des devises étrangères		29,8	(16,5)
Éléments qui seront reclassés ultérieurement dans le compte de résultats, nets d'impôts		(15,3)	(56,0)
<i>Éléments ne pouvant pas être reclassés ultérieurement dans le compte de résultats (après impôts)</i>			
Gain / (perte) de réévaluation sur les régimes à prestations déterminées	6.27	4,6	3,1
Éléments ne pouvant pas être reclassés ultérieurement dans le compte de résultats, nets d'impôts		4,6	3,1
Autres éléments du résultat pour l'exercice, déduction faite des impôts		(10,7)	(53,0)
Résultat total de l'exercice, déduction faite des impôts		252,9	270,0
<i>Attribuable aux :</i>			
Porteurs des capitaux propres de la société-mère		254,1	271,9
Intérêts minoritaires		(1,2)	(2,0)

3.

Bilan consolidé

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2018	2017 retraité ¹	2017
Actifs				
Actifs non courants				
Immobilisations corporelles	6.16	708,0	752,8	710,3
Immobilisations incorporelles	6.19	874,9	890,4	910,6
Participations dans des entreprises associées	6.22	251,2	329,2	329,2
Immeubles de placement	6.17	18,7	5,7	5,7
Actifs d'impôts différés	6.14	31,5	31,4	31,5
Créances commerciales et autres créances	6.23	11,2	9,4	9,4
		1.895,7	2.018,8	1.996,6
Actifs courants				
Stocks	6.24	36,9	39,1	39,1
Impôt sur le résultat à recevoir	6.14	5,7	1,6	1,6
Créances commerciales et autres créances	6.23	712,0	714,9	719,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.25	680,1	466,0	466,0
		1.434,7	1.221,6	1.226,1
Actifs destinés à la vente	6.18	14,7	0,6	0,6
Total des actifs		3.345,1	3.241,0	3.223,3
Capitaux propres et passifs				
Capital souscrit		364,0	364,0	364,0
Réserves		271,4	310,1	310,1
Écarts de conversion		12,7	(11,5)	(11,5)
Bénéfices reportés		51,6	110,9	110,9
Capitaux propres attribuables aux porteurs de capitaux propres de la société-mère		699,7	773,5	773,5
Intérêts minoritaires		2,5	4,3	4,3
Total des capitaux propres	4	702,3	777,8	777,8
Passifs non courants				
Emprunts bancaires	6.26	849,1	55,4	58,4
Avantages au personnel	6.27	308,4	326,9	326,9
Dettes commerciales et autres dettes	6.28	17,5	45,2	45,2
Provisions	6.29	22,6	38,1	24,2
Passifs d'impôts différés	6.14	7,3	12,3	12,3
		1.204,8	478,0	467,0
Passifs courants				
Emprunts bancaires	6.26	175,7	699,9	699,9
Provisions	6.29	16,8	28,4	21,2
Impôts sur le résultat à payer	6.14	21,4	38,6	39,3
Instruments dérivés	6.30	0,8	0,0	0,0
Dettes commerciales et autres dettes	6.28	1.212,5	1.218,4	1.218,2
		1.427,3	1.985,3	1.978,5
Passifs directement liés à des actifs destinés à la vente	6.18	10,8	0,0	0,0
Total des passifs		2.642,9	2.463,3	2.445,5
Total des capitaux propres et passifs		3.345,1	3.241,0	3.223,3

(1) Retraité afin de montrer une information comparable suivant l'allocation du prix de Radial.

4. Mouvements consolidés des capitaux propres

En millions EUR	Attribuables aux porteurs de capitaux propres						Interets minoritaires	Total des ca- pitaux propres
	Capital souscrit	Actions propres	Autres reserves	Écart de conversion de devise	Résultat reporté	Total		
Au 1 janvier 2017	364,0	0,0	274,2	2,5	135,5	776,3	3,1	779,3
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)
Résultat global de l'année	0,0	0,0	96,5	(14,0)	189,4	271,9	(2,0)	270,0
Dividendes payés			(50,0)		(212,0)	(262,0)	0,0	(262,0)
Autres			(10,7)		(2,0)	(12,7)	3,2	(9,5)
Au 31 décembre 2017	364,0	0,0	310,1	(11,5)	110,9	773,5	4,3	777,8
Au 1 janvier 2018	364,0	0,0	310,1	(11,5)	110,9	773,5	4,3	777,8
Impact ifrs 9 sur bpost banque			(59,9)			(59,9)		(59,9)
Au 1 janvier 2018 (retraité)	364,0	0,0	250,2	(11,5)	110,9	713,6	4,3	717,9
Résultat de l'année 2018					264,8	264,8	(1,2)	263,6
Autres éléments du résultat			76,1	24,2	(110,9)	(10,7)		(10,7)
Résultat global de l'année	0,0	0,0	76,1	24,2	153,9	254,1	(1,2)	252,9
Dividendes payés			(50,0)		(212,0)	(262,0)	0,0	(262,0)
Autres			(4,8)		(1,2)	(6,0)	(0,5)	(6,6)
Au 31 décembre 2018	364,0	0,0	271,4	12,7	51,6	699,7	2,5	702,3

Les autres réserves au 31 décembre 2018 (272,2 millions EUR) comprennent les réserves du Groupe (221,4 millions EUR), desquelles 172,8 millions EUR sont des bénéfices reportés de bpost SA distribuables et les réserves légales (50,8 millions EUR).

Au 31 décembre 2018, l'actionnariat de bpost se présente comme suit :

Nombres d'actions	Total	L'État belge ¹	Free float
Au 1^{er} janvier 2018	200.000.944	102.075.649	97.925.295
Changements durant l'année	-	-	-
Au 31 décembre 2018	200.000.944	102.075.649	97.925.295

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>	2018	2017
Dividendes cash déclarés et payés sur actions ordinaires		
Dividende final pour 2017 : 0,25 EUR par action (2016 : 0,25 EUR par action)	50,0	50,0
Dividende intérimaire pour 2018 : 1,06 EUR par action (2017 : 1,06 EUR par action)	212,0	212,0
	262,0	262,0
Dividendes proposés sur actions ordinaires		
Dividende cash final pour 2018 : 1,31 EUR par action (2017 : 1,31 EUR par action)	262,0	262,0

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

<i>En millions EUR</i>	<i>Notes</i>	2018	2017
Activités opérationnelles			
Résultat avant impôt	1	381,0	488,7
Amortissements et dépréciations		177,7	105,1
Réductions de valeur sur créances commerciales	6.10	10,5	3,3
Gain sur la vente d'immobilisations corporelles	6.9	(30,0)	(15,9)
Autres éléments non décaissés		(4,2)	(8,1)
Variation des avantages au personnel	6.27	(12,8)	(29,1)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	6.22	(11,5)	(9,6)
Dividendes perçus	6.22	4,0	11,8
Impôts payés sur le résultat		(126,1)	(125,2)
Impôts payés sur le résultat des années précédentes		(11,8)	(15,0)
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles avant changement du fonds de roulement et des provisions		376,8	405,9
Diminution / (augmentation) des créances commerciales et autres créances		14,7	(91,1)
Diminution / (augmentation) des stocks	6.24	0,3	(0,3)
Augmentation / (diminution) des dettes commerciales et autres dettes		(10,9)	(48,3)
Augmentation / (diminution) des montants collectés dus aux clients		9,7	15,0
Augmentation / (diminution) des provisions		(28,6)	(15,2)
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles		362,0	266,1
Activités d'investissement			
Produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles		55,6	24,0
Acquisition d'immobilisations corporelles	6.16	(88,9)	(96,7)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	6.19	(26,5)	(24,7)
Acquisition d'autres investissements		0,5	12,0
Acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	6.6	(61,4)	(666,6)
Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement		(120,8)	(751,9)



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

Au 31 décembre

En millions EUR	Notes	2018	2017
Activités de financement			
Produits d'emprunts et de dettes de location-financement		994,0	692,5
Remboursements d'emprunts et de dettes de location-financement		(739,7)	(13,7)
Païement pour des intruments dérivés		(21,5)	0,0
Transactions avec les intérêts minoritaires		(0,3)	0,0
Acompte sur dividende payé aux actionnaires	4	(212,0)	(212,0)
Dividendes payés	4	(50,0)	(50,0)
Flux de trésorerie net généré par les activités de financement		(29,5)	416,8
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie			
		211,7	(68,9)
Impact net du taux de change			
		2,5	(3,9)
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 1 ^{er} janvier	6.25	466,0	538,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 31 décembre	6.25	680,1	466,0
Mouvements entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre		214,1	(72,9)



6.

Commentaires sur les états financiers consolidés

6.1 Informations générales

Activités commerciales

bpost SA 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 SA 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. Les actions de bpost sont cotées en sur le NYSE-Euronext à Bruxelles depuis le 21 juin 2013 (BPOST).

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 2018 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 coût historique, excepté pour l'évaluation à la juste valeur du portefeuille d'obligations de bpost banque qui a été classifié au bilan de bpost banque comme actifs financiers détenues en vue d'encaissements. Les rapports financiers ont été approuvés par le Comité de Direction le 19 mars 2019.

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^{er} janvier 2018.

bpost a appliqué **IFRS 15** Revenus des contrats conclus avec les clients et **IFRS 9** Instruments Financiers pour la première fois. La nature et les impacts des changements résultant de l'adoption de ces nouvelles normes de

comptabilité sont décrites ci-dessous.

Mis à part IFRS 9 et IFRS 15, les nouvelles normes et amendements repris ci-dessous, entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2018, n'ont pas eu d'impact sur la présentation, la situation ou les performances financières de bpost :

- **IFRS 2 – Amendements** – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions
- **IAS 40 – Amendements** – Transferts des immeubles de placement
- **IFRS 4 – Amendements** – Application de la norme IFRS 9 Instruments financiers avec la norme IFRS 4
- **IFRIC 22** – Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée
- **Améliorations annuelles cycle 2014-2016.**

En 2017, bpost appliquait IAS 18 (Revenus). Au 1^{er} janvier 2018, la comptabilisation des revenus décrite par la norme IAS 18 a été remplacée par la norme IFRS 15 - Produits des activités ordinaires des contrats conclus avec les clients. En vertu de la norme IFRS 15, le revenu est un montant qui reflète le paiement que l'entité s'attend à recevoir en contrepartie des biens ou services fournis à un client. La norme IFRS 15 établit un modèle en cinq étapes pour comptabiliser un revenu tiré des contrats conclus avec les clients : il faut affecter un prix de transaction aux obligations de performance de chaque contrat et le revenu n'est reconnu que lorsque les obligations de performance du contrat sont satisfaites par l'entité.

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 et 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. Les produits et services peuvent soit être vendus séparément, via des contrats distincts, ou ensemble, regroupés sous forme de package ne pouvant être dissocié. En conclusion et après une analyse approfondie de tous les produits et services rendus à ses clients, bpost n'a pas mesuré d'impact de l'application des exigences de la norme IFRS 15 sur les résultats de 2017 ou 2018 :

- Si des prix inférieurs sont accordés pour un ensemble de services, les divers services prévus dans le contrat sont réduits selon un taux proportionnel égal, conformément à la norme IFRS 15.
- Concernant l'obligation de performance, pour laquelle il convient de faire une distinction selon que bpost intervient en tant qu'agent ou principal, bpost peut continuer à reconnaître et à comptabiliser des produits de la même manière qu'elle le faisait avant 2018, conformément à la norme IFRS 15.
- Chaque obligation de performance du contrat à un prix de transaction, qui, dans certains cas, peut varier



(remises, pénalités, etc.). Conformément à la norme IFRS 15, bpost réalise déjà une estimation du paiement variable à la conclusion du contrat.

- En outre, le modèle de comptabilisation des revenus n'a pas non plus changé, la plupart des revenus étant reconnus à un moment donné (c.-à-d. lorsque le service a été rendu).

bpost a adopté la norme IFRS 15 en recourant à la méthode rétrospective modifiée à la date de son application initiale, soit le 1^{er} janvier 2018. S'il y avait eu un impact quelconque sur les résultats de 2017, l'impact de l'IFRS 15 à la date de l'application initiale, soit le 1^{er} janvier 2018, aurait été comptabilisé à titre d'ajustement du solde d'ouverture des résultats reportés.

Au 1^{er} janvier 2018, la norme IAS 39 Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ont été remplacée par la norme IFRS 9 Instruments financiers. bpost a appliqué IFRS 9 rétrospectivement au 1^{er} janvier 2018 sans retraitement des comparatifs, 2017 est présenté en accord avec IAS 39. 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. L'impact principal de la norme IFRS 9 est relatif à 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 des actifs. Les nouvelles exigences n'ont pas d'impact sur les actifs financiers de bpost. Cependant, bpost banque a reclassifié 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. Cela a entraîné une diminution de capitaux propres de bpost banque de 119,8 millions EUR et par conséquent, les participations dans les entreprises associées et les réserves associées ont aussi diminué pour 50 % de ce montant (soit 59,9 millions EUR), à la date de transition vers la norme IFRS 9.

L'impact de l'adoption d'IFRS 9 sur les actifs financiers (trésorerie et équivalents de trésorerie) au 1 Janvier 2018 :

Catégorie d'évaluation IAS 39	Catégorie d'évaluation IFRS 9			Juste valeur via autres éléments du résultat
	Valeur comptable	Juste valeur via le compte de résultat	Coût amorti	
En millions EUR				
Actifs financiers (trésorerie et créances)				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	466,0		466,0	
Créances commerciales et autres créances	724,3		724,3	
Total actifs financiers (trésorerie et créances)	1.190,3		1.190,3	

Il n'y a pas de changements dans la classification et évaluation des actifs financiers de bpost.

(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 était 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 n'était pas significatif (0,2 million EUR).

(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.

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.

<i>Normes ou interprétations</i>	<i>Effectif pour le reporting commençant au ou après le</i>
IFRS 16 – Contrats de location	01 janvier 2019
IFRIC Interprétation 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux	01 janvier 2019
IFRS 9 – Amendements - Instruments financiers	01 janvier 2019
IAS 28 – Amendements – Intérêts à long terme dans une des entreprises associées et coentreprises	01 janvier 2019
IAS 19 – Amendements – Modification, réduction ou limitation d'un régime Amendement du plan, restrictions et accords non récurrents	01 janvier 2019
Processus d'améliorations annuelles – Cycle 2015-2017 ¹	01 janvier 2019
IFRS 17 – Contrats d'assurance ¹	01 janvier 2021

L'**IFRS 16** remplacera l'IAS 17 Contrats de location, l'IFRIC 4 Déterminer si un accord contient un contrat de location, la SIC-15 Avantages dans les contrats de location simple et la SIC-27 Évaluation de la substance des transactions prenant la forme juridique d'un contrat de location. L'IFRS 16 définit les principes de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et de communication des contrats de location et exige des preneurs qu'ils reprennent tous les contrats de location sur un modèle de bilan similaire à la comptabilisation des contrats de location-financement selon l'IAS 17. La norme IFRS 16 entrera en vigueur pour des périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2019. bpost passera à la norme IFRS 16 selon l'approche rétrospective modifiée avec calcul à partir de la date de transition, de sorte que les chiffres de l'exercice précédent ne seront pas ajustés. L'analyse de la première application effectuée par bpost a montré que l'IFRS 16 a un effet significatif sur le bilan financier consolidé, compte tenu de la flotte et des engagements immobiliers pour les sociétés belges et les engagements immobiliers pour les entités étrangères. À partir de 2019, des actifs seront comptabilisés pour le droit d'utilisation reçu et des passifs seront comptabilisés pour l'obligation de paiement pour tous ces contrats de location. bpost fera usage des options d'exemption prévues pour les actifs de faible valeur et les contrats de location à court terme. L'impact de l'analyse a conduit à la comptabilisation d'un passif de location et d'un droit d'utilisation de l'actif de 417,8 millions EUR au 1^{er} janvier 2019. Contrairement à la présentation actuelle des contrats de location simple, des charges d'amortissement sur les droits d'utilisation de l'actif et des charges d'intérêts résultant de la désactualisation des passifs de location seront comptabilisées, ce qui améliorera l'EBITDA puisque les charges de location simples ne sont plus incluses. En outre, l'IFRS 16 fournit également de nouvelles directives sur le traitement des opérations de cession-bail. Le vendeur/preneur comptabilise un

droit d'utilisation de l'actif pour le contrat de location conservé et seul un montant proportionnel du profit ou de la perte résultant de la vente peut être comptabilisé.

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

6.3 Jugements comptables essentiels et estimations

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

Avantages au personnel - IAS 19

Les hypothèses clés inhérentes à l'évaluation du passif relatif aux avantages au personnel et à la fixation des coûts des régimes de retraite incluent la rotation du personnel, le taux d'acceptation, le taux de mortalité, l'âge du départ à la retraite, les taux d'actualisation, les augmentations des avantages et les futures hausses de salaire, actualisés sur base annuelle. La référence à la base de données reprenant chaque année les données historiques disponibles étant grandissante, les données deviennent de plus en plus stables et cohérentes.

Les circonstances réelles peuvent diverger de ces

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



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 2016 à 2018 pour décembre 2018). Le nombre de jours de maladie dépend de l'âge, identifié par segment de la population concernée. Le taux de salaire garanti a été fixé à 75 % en cas de maladie de longue durée. Par conséquent, le pourcentage du salaire garanti pour la détermination du coût de jours accumulés dans le compte notionnel est fixé à 25 %. Le solde des jours de maladie non utilisés par les statutaires est désormais limité à un maximum de 63 jours.

De par la loi, les plans à cotisations définies sont, en Belgique, soumis à un rendement minimum garanti. C'est pourquoi ces plans sont classifiés comme plans à prestations définies, ce qui requiert que la méthode des unités de crédit projetées soit appliquée pour valoriser ces obligations. Bien que l'approche ne soit toujours pas complètement clarifiée, la nouvelle législation de décembre 2015 a apporté plus de précisions sur les taux de rendement minimum garantis. L'incertitude concernant l'évolution future des taux de rendement minimum garantis en Belgique a été levée avec l'adaptation de la loi sur les pensions complémentaires (WAP/LPC) fin décembre 2015. A partir de 2016, le rendement minimal pour les contributions futures correspond au rendement moyen des 24 derniers mois pour des obligations linéaires à 10 ans, avec un minimum de 1,75 % par an. bpost continue d'appliquer la méthode PUC (Projected Unit Credit), cependant, depuis 2018, sans projection des futures contributions étant donné que les plans ne sont pas chargés rétroactivement et sans l'application du paragraphe 115 d'IAS 19.

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 »¹ 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 les contreparties éventuelles sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Les ajustements à 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 subséquentement réévaluée à sa juste valeur à chaque date de reporting. La détermination de sa juste valeur est basée sur les flux de trésorerie actualisés. Les hypothèses principales prennent en considération la probabilité d'atteindre chaque cible de performance et le facteur d'actualisation.

Revenus reportés et provisions relatives aux revenus

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

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

Sociétés associées

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

Des normes comptables adéquates sont appliquées à travers l'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.

Une part du portefeuille obligataire de bpost banque est comptabilisée au bilan de bpost banque au titre de « Actifs financiers détenus en vue d'encaissements » tandis qu'une autre partie est classifiée en tant qu' « Actifs financiers détenus en vue d'encaissements et de 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 détenus en vue d'encaissements » 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 ». Les titres classifiés dans les « Actifs financiers détenus en vue d'encaissements et de vente » sont évalués au coût amorti.

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 :

<i>Immobilisations incorporelles</i>	<i>Durée d'utilité probable</i>
Brevet*	12 ans
Savoir-faire*	5 ans
Réseau de vente (coût de remplacement)*	20 ans
Frais de développement informatiques	5 ans maximum
Licences pour les logiciels mineurs	3 ans maximum
Appellations commerciales / Marques*	Entre 5 ans et infini
Relations clients*	Entre 5 et 20 ans

Les immobilisations incorporelles avec une durée d'utilité non définie ne sont pas amorties mais soumises à un test de réduction de valeur annuel. Dans le cas de bpost, cela s'applique aux goodwill et marques déposées.

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 :

<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 vélomoteurs	4 ans
Autres véhicules (voitures, camions, ...)	5 ans
Machines	5 - 10 ans
Mobilier	10 ans
Équipement informatique	4 - 5 ans

Opérations de location/leasing

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

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

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



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 activités normales de bpost consistent en 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. De plus, 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. Tout revenu relatif aux activités normales de bpost est comptabilisé comme revenu dans les comptes de résultats. Tout autre revenu est comptabilisé comme autre revenu d'exploitation.

Les revenus sont reconnus lorsque l'obligation d'exécution (la promesse de transférer un bien ou un service à un client) est satisfaite à un moment donné. Cela correspond au moment où le contrôle de ces biens ou services est transféré au client, en général lors de la livraison du courrier, des paquets ou de tout autre service ou bien, à un montant qui reflète la contrepartie à laquelle bpost estime avoir droit en échange de ces biens ou services.

bpost considère généralement qu'elle est le principal dans ses accords de prestations, sauf pour la distribution de la presse, des services de fulfillment (incluant les obligations de performance suivantes : réception, stockage, retrait, emballage et retour des marchandises),



des commissions pour les produits de bpost banque et toutes les autres commissions reçues lorsque bpost agit comme agent et que seul le montant net attendu (honoraires ou commissions) est comptabilisé.

bpost dispose de grilles de prix différentes pour différents produits, offrant ainsi un avantage instantané aux clients. Certains contrats prévoient des remises liées au volume lorsque la quantité de produits ou de services achetés dépasse certains seuils prévus dans les contrats, ce qui débouche sur une rémunération variable. bpost procède à une estimation au début du contrat de l'objectif de l'obligation de performance et comptabilise mensuellement le montant de la remise, selon le principe de la valeur prévue.

bpost fournit des services qui sont soit vendus séparément, soit regroupés, chaque obligation de performance ayant un prix de vente unitaire autonome. Si des prix inférieurs sont accordés pour un ensemble de services, les divers services prévus au contrat sont réduits selon un taux proportionnel égal.

La rémunération des SIEG est basée sur les dispositions contractuelles du contrat de gestion et les produits sont comptabilisés lorsque les services sont rendus.

bpost perçoit également des commissions sur les ventes de produits de ses partenaires via son réseau. Les revenus engendrés par les commissions sont enregistrés au moment où les services sont prestés. Pour une minorité de services, principalement les services dont la contrepartie est un abonnement ou la location d'immeubles, les revenus sont comptabilisés sur la durée du contrat.

Les revenus relatifs à l'activité de timbres et de machines à affranchir sont comptabilisés en résultats lorsque le courrier est délivré. Par conséquent, bpost a mis en place un modèle de constatation des revenus pour comptabiliser le montant prévu en revenus, sur base de données historiques.

Pour le traitement et l'expédition du courrier et des paquets internationaux à destination et en provenance d'autres opérateurs postaux étrangers, certaines pénalités (par exemple, la qualité quant à la ponctualité de la distribution) donnent lieu à une rémunération variable. À la date de clôture du bilan, la meilleure estimation de l'encours est reflétée dans le bilan consolidé selon le principe de la valeur attendue.

Radial, une filiale du Groupe, perçoit des revenus pour sa technologie omnicanale et ses opérations par le biais d'un modèle de partage des revenus (facturation d'un pourcentage de la marchandise client) ou via un modèle basé sur les activités (par exemple, appels au centre de service client facturés à la minute ou par appel, opérations de fulfillment facturées à un taux par commande exécutée, etc.). Si Radial fournit également des services liés au paiement, à la fraude et à l'impôt (PT&F) pour des paiements potentiels liés aux services de fraude, Radial comptabilise un passif de remboursement selon la méthode de la valeur prévue.

bpost exécute le service de traitement des marchandises retournées pour le compte du fournisseur, mais bpost n'assume aucune responsabilité, de sorte qu'aucune dette de retour n'est enregistrée chez bpost.

Les produits d'intérêts sont comptabilisés selon la méthode du rendement effectif et les produits liés aux dividendes sont comptabilisés lorsque le droit du Groupe de recevoir le paiement est établi.

Les revenus locatifs provenant de contrats de location simple ou d'immeubles de placement sont comptabilisés sur une base linéaire sur la durée du bail.

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).

bpost reconnaît sur toutes ses créances commerciales un réduction pour les pertes de crédit attendues sur base du modèle de pertes de crédit attendues sur une période. Étant donné qu'une créance commerciale ne contient pas une composante de financement significative bpost a opté pour l'application d'une approche simplifiée pour calculer le taux de perte de crédit attendu, à l'aide d'une matrice de provision, basée sur des taux historiques par défaut adapté pour l'information actuelle et future.

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 :

Évaluation actuarielle de l'obligation sous IAS 19

– Juste valeur des actifs du plan

= Provision à constituer

(ou actif à reconnaître si la juste valeur des avoirs du plan est supérieure).

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

Des hypothèses actuarielles (concernant le taux d'actualisation, le taux de mortalité, les coûts des avantages futurs, l'inflation, etc.) sont utilisées pour évaluer les obligations liées aux avantages au personnel, conformément à la norme IAS 19. Des gains et pertes actuariels apparaissent inévitablement, résultant (1) des



variations dans les hypothèses actuarielles d'un exercice à l'autre, et (2) des écarts entre les coûts réels et les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation IAS 19. Ces gains et pertes actuariels sont reconnus directement dans le compte de résultats.

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

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

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

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

Indemnité de fin de contrat de travail

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

Provisions

Une provision est reconnue uniquement lorsque :

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

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

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

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

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

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

Impôts sur le résultat 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 temporelles entre la valeur comptable de l'actif (ou du passif) à la date de clôture et leur base taxable, en utilisant le taux de taxation attendu lors du recouvrement de l'actif ou du règlement du passif. En pratique, on utilise le taux en vigueur à la date de clôture du bilan.

Des impôts différés ne sont toutefois pas calculés sur :

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

Des actifs d'impôt différé ne sont reconnus que lorsqu'il est probable que des bénéfices imposables seront disponibles pour y imputer les différences temporaires déductibles. 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 et de taux d'intérêt dérivant de ses activités opérationnelles et financières. 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, 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 documente et évalue l'efficacité des instruments dérivés.

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 défini et mis en œuvre 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^e ligne, telles que les fonctions juridiques et réglementaires, celles liées à la santé et la sécurité, à la protection et l'intégrité; et le Comité exécutif du Groupe). Ceci couvre l'ensemble des activités.

bpost répartit les risques et incertitudes en trois catégories :

- **Risques réglementaires/juridiques** : il s'agit des évolutions réglementaires et des problèmes de respect de la législation 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 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), bpost priorise les risques sur la 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 soumise à l'examen des Comité Exécutif du Groupe, Comité d'Audit et Conseil d'administration sur base régulière.

Risques réglementaires/ juridiques

- Maintien d'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 bout du compte. 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. En outre, les mesures d'atténuation décrites ci-après 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, y 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 les activités, la situation financière, le résultat d'exploitation et les perspectives de bpost.

Nos activités de courrier et de paquets

En novembre 2015, le ministre belge Alexander 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.

En 2012, la Commission européenne contraignait bpost à rembourser la prétendue aide d'État pour la période de 1992 à 2012. Le 2 mai 2013, la Commission européenne approuvait 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^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2020. Pour ce qui est de la période commençant le 1^{er} janvier 2021, il n'est pas certain qu'un autre appel d'offres sera lancé et que l'éventuelle concession sera une fois de plus attribuée à bpost.

Le 3 décembre 2015, bpost et l'État belge ont signé un nouveau Contrat de Gestion (« 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^{er} 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 d'autorisation de la Commission européenne devant le Tribunal sur base procédurale. En février 2019, le Tribunal a radié l'affaire du rôle suite à la demande de la Fédération flamande des Vendeurs de presse de mettre fin à la procédure.

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 ces exigences, 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, entrée en vigueur en février 2018, prévoit une nouvelle formule de plafonnement des prix faisant partie d'un mécanisme de contrôle des prix stable et prévisible.

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 les services publics et 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. Après qu'un accord général sur le texte a été atteint à la fin de l'année 2017, le règlement a été adopté par le Conseil et le Parlement européen en 2018 et il impose 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 pour une durée de huit ans, à compter de 2011. La nouvelle loi postale désigne bpost en tant que prestataire de l'OSU jusque fin 2023. Les conditions particulières de l'OSU doivent être définies dans un nouveau contrat de gestion spécifique, qui devrait entrer en vigueur en 2019. L'obligation de fournir l'obligation de service universel peut représenter une charge financière pour bpost. Bien que la nouvelle Loi postale prévoit 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'OSU sera couverte. De plus, en l'absence d'un Contrat de gestion spécifique définissant les conditions de la désignation de bpost comme fournisseur d'OSU, il subsiste une incertitude quant aux conditions et au mécanisme de financement qui s'appliqueraient à la fourniture de l'OSU.

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, etc.) 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^{er} 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.

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. Enfin, 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.

Des changements réglementaires peuvent influencer (directement ou indirectement) l'attractivité du courrier comme moyen de communication et dès lors le chiffre d'affaires de bpost. Ces changements pourraient inclure, entre autres :

- l'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données le 25 mai 2018, qui dissuade les entreprises de s'engager dans des activités de prospection commerciale;
- 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. 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 la section ci-dessous ont été pris en compte dans le cadre de la stratégie à long terme. bpost a attribué une responsabilité claire pour chacun des risques. Le responsable surveille les risques, suit les tendances et déploie des actions d'atténuation, si nécessaire. Des détails supplémentaires sur le contrôle interne et le système de gestion des risques sont disponibles dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

Substitution et concurrence dans les secteurs du courrier et des paquets

L'utilisation du courrier a diminué ces dernières années, principalement en raison de l'augmentation du recours aux e-mails et à l'internet. bpost s'attend à ce que le volume de courrier continue 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 Direction de l'entreprise a pris des mesures en vue de contrer le risque représenté par la numérisation (par ex., lancement d'un timbre « prior »). Cependant, la vitesse du changement ainsi que la façon dont nos clients réagiront aux nouveaux produits et aux nouvelles méthodes de travail demeurent incertaines.

Ce nouveau domaine « numérique » a également un impact sur l'industrie des paquets au sens où les clients de l'e-commerce sont peu disposés à payer pour la livraison tout en demandant des services supplémentaires (par exemple, la livraison le jour même). Cela exerce une pression sur les marges et la rentabilité globale des activités relatives aux colis. En tant que tels, des facteurs externes déclenchés par le secteur, la concurrence et les clients pourraient menacer la croissance des paquets (tant en Belgique qu'à l'étranger). De plus, un ralentissement de la croissance de l'e-commerce pourrait également se répercuter sur la croissance des activités de distribution et de fulfillment des colis. Enfin, les incertitudes par rapport au Brexit pourraient également avoir un impact sur nos activités liées aux paquets en Europe.

Risques opérationnels – Risques commerciaux

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 par bpost 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.

Agilité et flexibilité du réseau de bpost

Compte tenu de la nature relativement fixe de son prix de base, un recul des volumes de courrier pourrait se traduire par une baisse substantielle des bénéfices, à moins que bpost ne parvienne à réduire ses coûts. C'est pourquoi bpost a mis en place de multiples leviers de transformation de l'activité historique (p. ex. modèle de distribution alternatif, optimisation du réseau, etc.). Il n'y a toutefois aucune garantie que bpost réalise tous les bénéfices escomptés via l'application de telles initiatives. La gestion du changement, l'établissement des priorités pour les projets et l'harmonisation des parties prenantes font partie des éléments essentiels à la réussite.

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 protection des informations confidentielles et/ou sensibles peut conduire à un partage inapproprié de l'information.

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 ces intégrations et que les filiales réaliseront effectivement les business plans correspondants.

Attractivité de bpost en tant qu'employeur

bpost peut 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 grand employeur, la gestion des talents en vue d'assurer une planification efficace de la relève pour certaines fonctions cruciales et de réussir à internaliser certaines nouvelles capacités pourrait également constituer un défi.

Continuité des activités

La capacité de bpost à servir ses clients et le public en général dépend fortement des centres de tri où bpost centralise, trie et prépare le courrier et les paquets en vue de leur distribution. En Belgique, bpost exploite six centres de tri. 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'une

attaque 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. Cela pourrait avoir un impact négatif sur la réputation de bpost, la satisfaction des clients et les performances financières de l'entreprise.

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 la pollution) est devenue plus importante. bpost s'efforce de prévenir, dans la mesure du possible, les dommages aux bâtiments et les interruptions d'exploitation par le biais de programmes de prévention et d'urgence. Les conséquences négatives de ces risques sont couvertes par des polices d'assurance.

Il est à noter que la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise de bpost comprend des objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Cela devrait contribuer à limiter le changement climatique et la survenance d'événements naturels extrêmes.

Risques opérationnels - Risques financiers

Risques liés au changement climatique

Outre l'apparition plus fréquente de catastrophes naturelles et de problèmes de santé, qui sont associés au changement climatique et pourraient affecter nos opérations, on s'attend aussi à ce que les taxes carbone, les systèmes d'échange de quotas d'émission et les taxes sur les carburants soient prédominants dans les réglementations à venir. Le prix moyen du carbone pourrait être multiplié par plus de sept pour atteindre 120 USD la tonne métrique d'ici 2030.

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.

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.

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.

Outre les prévisions quant à la tarification du carbone, bpost s'efforce également de réduire efficacement ses émissions. Consciente de l'impact écologique de la distribution croissante de paquets, bpost s'est fixée pour nouvel objectif de diminution des émissions de CO₂ de réduire d'au moins 20 % d'ici 2030, par rapport à 2017, les émissions émanant des activités de l'ensemble du groupe bpost. Cet objectif a été approuvé par l'initiative « Science Based Target », qui garantit que l'entreprise

s'aligne sur les objectifs climatiques de l'Accord de Paris. Pour atteindre cet objectif, bpost échangera, entre autres, 50 % de ses véhicules diesel contre une alternative électrique d'ici 2030.

Risque de change

Dans ses activités opérationnelles et financières, bpost est exposé aux fluctuations de taux de change qui impacte le bilan et les comptes de résultats.

Ces risques de change consistent en (i) un risque transactionnel lié aux activités opérationnelles ayant un flux de trésorerie en devise étrangère ou lié à un investissement et (ii) un risque de conversion lié à la consolidation en Euro des filiales dont la devise fonctionnelle n'est pas l'Euro (devise fonctionnelle de bpost). La plus importante exposition au risque de change correspond aux actifs en USD.

Des instruments de couverture sont mis en place pour se protéger de ces risques.

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 « actifs financiers détenus en vue d'encaissements ». 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	(0,2)	0,2
Fonds propres bpost	(0,1)	0,1

bpost est aussi directement exposée aux fluctuations du taux d'intérêt au travers de ses financements externes. bpost atténue cependant ce risque en atteignant un équilibre entre les taux fixes et variables. Actuellement, cet équilibre repose principalement sur des taux fixes, mais il peut évoluer en fonction de la situation du marché.

Afin de gérer la structure du taux d'intérêt de sa dette, bpost peut utiliser des instruments de couverture tels que des swaps de taux d'intérêt. Toute modification substantielle de la structure du taux requiert la validation préalable du Comité Exécutif du Groupe.

Le tableau ci-dessous illustre l'impact d'une variation des taux d'intérêt de 100 bps (de 1 % à 2 % par exemple) sur la dette exposée aux taux variables (c'est-à-dire l'emprunt à terme en USD et le prêt de la Banque Européenne d'Investissement en EUR). L'intérêt est calculé en tant qu'Euribor/USD Libor auquel on ajoute la marge. La marge étant déterminée dans le contrat, l'analyse de sensibilité ne s'applique qu'à l'Euribor/USD Libor, réputé « taux de base ». L'Euribor stagnant actuellement à zéro dans les contrats, une baisse de 100bps sur l'Euribor exerce un impact nettement moindre 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	-1,9	2,1

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 2018, une augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation moyens aurait généré une diminution des charges financières de 18,9 millions EUR. Une diminution de 0,5 % des taux d'actualisation moyens aurait augmenté la charge financière de 20,7 millions EUR. Pour plus de détails, voir note 6.27.

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	2018	2017
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	680,1	466,0
Créances commerciales et autres créances	712,0	719,4
Actifs financiers : risque de crédit	1.392,1	1.185,4

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.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, avec l'adoption de la norme IFRS 9 Instruments financiers, bpost reconnaît sur toutes ses créances commerciales une réduction pour les pertes de crédit attendues sur base du modèle de pertes de crédit attendues sur une période. Étant donné qu'une

créance commerciale ne contient pas une composante de financement significative bpost a opté pour l'application d'une approche simplifiée pour calculer le taux de perte de crédit attendu, à l'aide d'une matrice de provision, basée sur des taux historiques par défaut adapté pour l'information actuelle et future.

Avant l'adoption de la norme IFRS 9, une évaluation individuelle de la recouvrabilité des créances était réalisée et une réduction de valeur était comptabilisée quand la réception de liquidités était douteuse ou incertaine.

Le tableau suivant résume le mouvement des provisions pour pertes de crédit attendues :

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Au 1^{er} janvier	17,5	13,4
Réductions de valeur : dotations via regroupements d'entreprises	0,2	3,9
Réductions de valeur : dotation	1,0	2,2
Réductions de valeur : utilisation	(0,4)	(1,3)
Réductions de valeur : reprise	(1,1)	(0,5)
Réductions de valeur : écarts de conversion	0,6	0,0
Au 31 décembre	18,5	17,5

Des créances commerciales et l'exposition au risque suivant la matrice de provision sont comme tels :



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

Au 31 décembre

En millions EUR	Créances échues					Solde exigible SIEG échu	Total
	Non-échues	< 60 jours	60 -120 jours	> 120 jours			
Valeur comptable brute totale estimée en cas de défaut	568,2	67,7	7,8	14,3	6,5	664,5	
Pourcentage de créances irrécouvrables attendues	0,2 %	5,0 %	28,6 %	35,3 %	100,0 %		
Réserve pour créances irrécouvrables attendues	(1,3)	(3,4)	(2,2)	(5,1)	(6,5)	(18,5)	
Créances commerciales	566,9	64,3	5,6	9,3	0	646,0	

Comme décrit dans la note 6.34, bpost a réservé un montant de 6,5 millions EUR comme créance ouverte, pour la réduction de la compensation pour SIEG de 2015 et considéré cette créance comme en défaut.

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 2018, bpost banque avait investi les fonds déposés par ses clients dans des actifs interbancaires (515,5 millions EUR), des prêts et avances aux clients (principalement des emprunts hypothécaires et des prêts à terme, 4.936 millions EUR) et des titres (principalement des bons d'État et de sociétés financières, 5.242 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.

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
31 décembre 2017			
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



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2018, les passifs qui présentent des échéances contractuelles sont résumés ci-dessous :

<i>En millions EUR</i>	<i>COURANT moins d'un an</i>	<i>NON-COURANT entre 1 et 5 ans</i>	<i>plus de 5 ans</i>
31 décembre 2018			
Dettes de location-financement	1,6	4,1	12,5
Dettes commerciales et autres dettes	1.212,9	17,5	0,0
Emprunts bancaires	8,6	189,6	0,0
Obligations long terme	0,0	0,0	641,8
Papiers commerciaux	165,1	0,0	0,0
Autres dettes	0,3	1,0	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.

Le risque de liquidité est atténué par des lignes de crédit en ligne avec la taille des activités de bpost.

Politiques et procédures de gestion du capital

bpost recherche un équilibre optimal entre sa dette nette et ses flux de trésorerie opérationnels et elle gère la structure financière en maximisant la valeur pour ses actionnaires. Dans ce contexte, bpost peut choisir

d'ajuster le montant des dividendes alloués, d'effectuer des transactions ayant un impact sur le nombre d'actions ou de céder des actifs afin de réduire son endettement net.

La politique de bpost consiste également à maintenir un solide profil de crédit intrinsèque de titres investissables. L'un des indicateurs les plus suivis est le ratio entre (i) les flux de trésorerie opérationnels moins les dépenses financières et impôts payés et (ii) l'endettement net ajusté.

Le tableau suivant donne un aperçu de la position dette nette/trésorerie nette ainsi que la position de capitaux propres :

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	<i>2017 retraité</i>	<i>2017</i>
Capital			
Capital souscrit / capital autorisé	364,0	364,0	364,0
Autres réserves	271,4	310,1	310,1
Ecart de conversion	12,7	(11,5)	(11,5)
Bénéfices reportés	51,6	110,9	110,9
Intérêts minoritaires	2,5	4,3	4,3
Total	702,3	777,8	777,8
Dette nette / (trésorerie nette)			
Prêts et emprunts bancaires générant des intérêts	1024,8	755,3	758,2
Prêts et emprunts bancaires ne générant pas d'intérêts	0,1	0,1	0,1
- Placements	0,0	0,0	0,0
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	(680,1)	(466,0)	(466,0)
Total	344,8	289,4	292,4



6.6 Regroupements d'entreprises

Acquisition d'intérêts minoritaires dans Parcify

En janvier 2018, bpost SA a acheté les actions restantes de Parcify SA, de manière à posséder un total de 100 % de parts pour un prix de 0,3 million EUR.

Contrepartie conditionnelle pour DynaGroup

En janvier 2018, bpost SA a payé 42,0 millions EUR en exécution de l'accord de contrepartie conditionnelle. La juste valeur de la contrepartie conditionnelle a été comptabilisée en tant que passif. Ce paiement n'a exercé aucun impact sur le goodwill calculé initialement ou sur le résultat de l'année. Le solde de la contrepartie conditionnelle, payable en 2019, est plafonné à 9,0 millions EUR (entre autres en fonction des résultats financiers) et est comptabilisé en tant que passif courant.

Contrepartie conditionnelle pour Freight Distribution Management (FDM)

En février 2018, bpost SA a payé 5,0 millions AUD (3,3 millions EUR) en exécution de l'accord de contrepartie conditionnelle sur base des performances de décembre 2017 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. Ce paiement n'a exercé aucun impact sur le goodwill calculé initialement ou sur le résultat de l'année.

Allocation du prix d'acquisition pour les entités de Bubble Post

Le 7 août 2017, bpost SA a conclu un accord pour l'acquisition de Bubble Post. 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 et s'est engagé à mettre 4,0 millions EUR de fonds disponibles. L'accord comprend en outre un accord de contrepartie conditionnelle et prévoit une rémunération supplémentaire, basée sur le résultat d'exploitation (EBIT) atteint en 2020. Selon les dernières prévisions, aucune dette pour la contrepartie conditionnelle n'est comptabilisée. Il n'y a pas de sensibilité matérielle aux variations de la contrepartie conditionnelle pour bpost. 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 en 2017.

Le goodwill calculé se présente comme suit :

Juste valeur des actifs acquis et des dettes reprises dans les entités achetées

	<i>En millions EUR</i>
Actifs non courants	0,7
Immobilisations corporelles	0,1
Immobilisations incorporelles	0,5
Créances commerciales et autres créances	0,0
Actifs courants	1,2
Stocks	0,0
Créances commerciales et autres créances	1,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,1
Passifs non courants	(1,7)
Emprunts bancaires	(1,7)
Dettes commerciales et autres dettes	0,0
Passifs courants	(4,4)
Impôts sur le résultat à payer	0,0
Dettes commerciales et autres dettes	(4,4)
Juste valeur des actifs nets acquis	(4,2)
Goodwill suite à l'acquisition	4,2
Contrepartie d'achat transférée	0,0
dont :	
- Montant payé en 2017	-
- Contrepartie conditionnelle	0,0

Analyse du flux de trésorerie des acquisitions

	<i>En millions EUR</i>
Trésorerie nette acquise des filiales	0,1
Montant payé en 2017	-
Sortie nette de trésorerie	0,1

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

En 2018, Bubble Post a contribué à 2,1 millions EUR de revenus et -8,0 millions EUR de résultat avant impôt découlant des activités continues 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 résultat.



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

Allocation du prix d'acquisition pour les entités de Radial

Le 16 novembre 2017, bpost SA a acquis, via sa filiale bpost North America Holdings, Inc., 100 % des titres de participation émis et en circulation de Radial Holdings, L.P. et Radial III GP, LLC (« Radial »), après avoir obtenu toutes les autorisations nécessaires des autorités de concurrence compétentes. L'acquisition de Radial, un prestataire de tout premier plan en matière de logistique intégrée d'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. Le prix d'achat de 100 % des parts, s'élevant à 804,6 millions USD, a été payé en 2017. Des frais de transaction de 3,3 millions USD ont été capitalisés et inclus dans les charges d'exploitation de 2017.

Le goodwill calculé se présente comme suit :

Juste valeur des actifs acquis et dettes reprises dans les entités achetées

	En millions USD	
	Goodwill préliminaire	Goodwill final
Actifs non courants	177,9	354,0
Immobilisations corporelles	151,5	202,2
Immobilisations incorporelles	19,2	144,6
Créances commerciales et autres créances	7,2	7,2
Actifs courants	290,8	285,3
Stocks	0,2	0,2
Créances commerciales et autres créances	164,1	158,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	126,5	126,5
Passifs non courants	(23,0)	(36,1)
Emprunts bancaires	(21,4)	(17,9)
Dettes commerciales et autres dettes	(1,3)	(1,3)
Provisions	0,0	(16,7)
Passifs d'impôts différés	(0,2)	(0,2)
Passifs courants	(312,9)	(314,6)
Emprunts bancaires	(0,7)	(0,7)
Provisions	0,0	(8,7)
Impôts sur le résultat à payer	(1,5)	(0,8)
Dettes commerciales et autres dettes	(310,7)	(304,4)
Juste valeur des actifs nets acquis	132,8	288,6
Goodwill suite à l'acquisition	671,7	516,0
Contrepartie d'achat transférée	804,6	804,6
dont :		
- Montant payé en 2017	804,6	804,6
- Contrepartie conditionnelle		

Analyse du flux de trésorerie des acquisitions

	En millions USD	En millions USD
Trésorerie nette acquise des filiales	126,5	126,5
Montant payé en 2017	(804,6)	(804,6)
Sortie nette de trésorerie	(678,0)	(678,0)



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

La juste valeur des créances commerciales courantes et non-courantes s'est élevée à 165,7 millions USD et on s'attend à ce que l'intégralité des montants contractuels puisse être collectée.

Le goodwill initial a été réduit de 155,7 millions USD à la suite des impacts de la juste valeur et de l'allocation du prix d'acquisition. L'ajustement de la juste valeur a notamment consisté en la comptabilisation des immobilisations incorporelles : relations clients (durée de vie de 14 ans), technologies développées en interne (durée de vie de 3 ans) et marque (durée de vie de 10 ans), pour des montants respectifs de 85,0 millions USD, 14,0 millions USD et 33,4 millions USD. L'impact net de l'ajustement de la juste valeur des immobilisations, des provisions à plus d'un an et des dettes commerciales s'est chiffré à 23,4 millions USD. Les actifs ont été évalués à leur juste valeur avec l'aide d'un expert indépendant externe. L'augmentation des charges d'amortissement sur l'impact de la juste valeur des immobilisations incorporelles a été en partie compensée par les charges d'amortissement moindres sur la juste valeur des immobilisations corporelles étant donné la prolongation de leur durée de vie. L'impact de celles-ci depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2017 n'est pas significatif.

Pour 2018, Radial a contribué à concurrence de 887,5 millions EUR aux revenus et à -26,6 millions EUR au bénéfice avant impôts découlant des activités continues du Groupe.

Le goodwill de 516,0 millions USD qui en a résulté provient des synergies attendues. Aucune partie du goodwill ne devrait être déductible aux fins de l'impôt sur le résultat.

Acquisition de M.A.I.L.

En janvier 2018, MSI, division Courrier de Landmark Global a acquis 100 % des actions de M.A.I.L.. Cette société est active dans la distribution de courrier commercial, les catalogues pour (cyber)détaillants et les services de courrier, ainsi que dans la distribution de paquets. bpost l'a acquise pour un montant de 4,0 millions USD. M.A.I.L. a été consolidée dans le secteur opérationnel P&L en recourant à la méthode dite d'intégration globale à compter de janvier 2018. Les frais de transaction ont été payés et inclus dans les charges d'exploitation.

Le goodwill calculé se présente comme suit :

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

	<i>En millions USD</i>
Actifs courants	1,4
Stocks	(0,1)
Créances commerciales et autres créances	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,9
Passifs non courants	(0,1)
Passifs d'impôts différés	(0,1)
Passifs courants	(0,5)
Dettes commerciales et autres dettes	(0,5)
Juste valeur des actifs nets acquis	0,9
Goodwill suite à l'acquisition	3,1
Contrepartie d'achat transférée	4,0
dont :	
- Montant payé	4,0
- Contrepartie conditionnelle	

Analyse du flux de trésorerie des acquisitions

	<i>En millions USD</i>
Trésorerie nette acquise de la filiale	0,9
Montant payé	(4,0)
Sortie nette de trésorerie	(3,1)

La juste valeur des créances commerciales courantes et non-courantes s'est élevée à 0,6 millions USD et on s'attend à ce que l'intégralité des montants contractuels puisse être collectée.

Pour 2018, M.A.I.L. a contribué à concurrence de 12,4 millions EUR aux revenus et à 1,3 millions EUR au bénéfice avant impôts découlant des activités continues du Groupe.

Le goodwill de 3,1 millions USD qui en a résulté provient des synergies attendues. Aucune partie du goodwill ne devrait être déductible aux fins de l'impôt sur les revenus.



Acquisition de IMEX Global Solutions, LLC

En janvier 2018, MSI, division Courrier de Landmark Global a acquis 100 % des actions d'IMEX Global Solutions, LLC. Cette société américaine de logistique tierce, active dans la publication et la distribution transfrontalières de courrier, pour laquelle bpost a payé un montant de 8,0 millions USD. IMEX Global Solutions, LLC a été consolidée dans le secteur opérationnel P&L en recourant à la méthode dite d'intégration globale à compter de janvier 2018.

Le goodwill calculé se présente comme suit :

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

	En millions USD
Actifs non courants	4,8
Immobilisations corporelles	0,7
Immobilisations incorporelles	3,8
Créances commerciales et autres créances	0,2
Actifs courants	6,4
Stocks	0,2
Créances commerciales et autres créances	6,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,2
Passifs courants	(5,1)
Dettes commerciales et autres dettes	(5,1)
Juste valeur des actifs nets acquis	6,1
Goodwill suite à l'acquisition	2,0
Contrepartie d'achat transférée	8,1
dont :	
- Montant payé	8,1
- Contrepartie conditionnelle	

Analyse du flux de trésorerie des acquisitions

	En millions USD
Trésorerie nette acquise de la filiale	0,2
Montant payé	(8,1)
Sortie nette de trésorerie	(7,9)

La juste valeur des créances commerciales courantes et non-courantes s'est élevée à 6,3 millions USD et on s'attend à ce que l'intégralité des montants contractuels puisse être collectée.

L'ajustement de la juste valeur a consisté en la comptabilisation des immobilisations incorporelles : relations clients (durée de vie de 7 ans) pour un montant de 3,8 millions USD

Pour 2018, IMEX a contribué à concurrence de 55,7 millions EUR aux revenus et à 0,2 million EUR au bénéfice avant impôts découlant des activités continues du Groupe.

Le goodwill de 2,0 millions USD qui en a résulté provient des synergies attendues. Aucune partie du goodwill ne devrait être déductible aux fins de l'impôt sur les revenus.

Acquisition de Leen Menken Foodservice Logistics BV

Le 11 janvier 2018, bpost a acquis la société néerlandaise Leen Menken. Leen Menken 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 rémunération additionnelle qui peut s'élever jusqu'à 1,5 million EUR. La société a été consolidée dans le secteur opérationnel P&L en recourant à la méthode dite d'intégration globale à compter de janvier 2018. Les frais de transaction ont été payés et inclus dans les charges d'exploitation.

Le goodwill calculé se présente comme suit :

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

	En millions EUR
Actifs non courants	4,7
Immobilisations corporelles	4,7
Actifs courants	4,2
Stocks	1,3
Créances commerciales et autres créances	3,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(0,2)
Passifs courants	(5,4)
Emprunts bancaires	(0,2)
Dettes commerciales et autres dettes	(5,3)
Juste valeur des actifs nets acquis	3,5
Goodwill suite à l'acquisition	1,1
Contrepartie d'achat transférée	4,7
dont :	
- Montant payé	3,2
- Contrepartie conditionnelle	1,5



Analyse du flux de trésorerie des acquisitions

	<i>En millions EUR</i>
Trésorerie nette acquise de la filiale	(0,2)
Montant payé	(3,2)
Sortie nette de trésorerie	(3,4)

La juste valeur des créances commerciales courantes et non-courantes s'est élevée à 3,1 millions EUR et on s'attend à ce que l'intégralité des montants contractuels puisse être collectée.

Pour 2018, Leen Menken a contribué à concurrence de 19,7 millions EUR aux revenus et à -0,8 million EUR au bénéfice avant impôts découlant des activités continues du Groupe.

Le goodwill de 1,1 millions EUR qui en a résulté provient des synergies attendues. Aucune partie du goodwill ne devrait être déductible aux fins de l'impôt sur les revenus.

Acquisition de Anthill BV

En mars 2018, bpost a acquis 63,6 % des actions des sociétés néerlandaises Anthill BV, qui détiennent 100 % des actions d'Active Ants BV. Active Ants fournit des services d'e-fulfilment et de transport aux entreprises actives dans l'e-commerce. Active Ants propose des services de stockage, des activités de pick & pack et expédie les produits. Anthill fonctionne uniquement en tant que société holding. bpost a payé un montant de 4,0 millions EUR pour 50 % des actions et a procédé à une augmentation de capital de 3,0 millions EUR pour obtenir 13,6 % d'actions supplémentaires. En outre, l'accord prévoit une contrepartie conditionnelle basée sur l'EBITDA de 2018, qui peut s'élever à 0,8 million EUR. Les sociétés ont été consolidées dans le secteur opérationnel P&L en recourant à la méthode dite d'intégration globale à compter de mars 2018. Les frais de transaction ont été payés et inclus dans les charges d'exploitation.

Le goodwill préliminaire se présente comme suit :

Juste valeur des actifs acquis et dettes reprises dans les entités achetées

	<i>En millions EUR</i>
Actifs non courants	5,0
Immobilisations corporelles	4,5
Créances commerciales et autres créances	0,5
Actifs courants	5,3
Stocks	0,1
Créances commerciales et autres créances	1,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3,3
Passifs non courants	(1,1)
Emprunts bancaires	(0,8)
Dettes commerciales et autres dettes	(0,4)
Passifs courants	(6,3)
Emprunts bancaires	(4,1)
Dettes commerciales et autres dettes	(2,2)
Juste valeur des actifs nets acquis	2,9
Goodwill suite à l'acquisition	4,9
Contrepartie d'achat transférée	7,8
dont :	
- Montant payé	7,0
- Contrepartie conditionnelle	0,8

Analyse du flux de trésorerie des acquisitions

	<i>En millions EUR</i>
Trésorerie nette acquise des filiales	3,3
Montant payé	(7,0)
Sortie nette de trésorerie	(3,8)

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 des entités acquises et l'allocation finale du prix d'acquisition sont toujours à l'étude et seront publiées en 2019.

Depuis la date d'acquisition, Anthill BV a contribué à concurrence de 12,9 millions EUR aux revenus et à 0,6 million EUR au bénéfice avant impôts découlant des activités continues du Groupe. Etant donnée la volatilité des montants, aucun chiffre n'a été publié depuis le début de l'année.



6.7 Information sectorielle

Les activités de bpost sont réparties en entités opérationnelles, des entités de service et des corporate units. Au 1^{er} 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. Elle 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 manutention, des livraisons et des retours).

bpost fournit des produits et services dans les lignes de produits suivantes : (i) le courrier transactionnel, (ii) le courrier publicitaire, (iii) la presse, (iv) les colis domestiques, (v) les colis internationaux, (vi) des services de distribution et de livraison express (vii) les services à valeur ajoutée, (viii) le courrier international, (ix) les produits financiers et bancaires, et (x) les autres produits et services. Le revenu 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'activité MRS. Le revenu issu du courrier international, des services de distribution et livraison express et des colis est inclus dans l'entité opérationnelle Parcels & Logistics. Le reste du revenu 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/Regulatory/Corporate/M&A/Strategy, 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.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des revenus par secteur opérationnel pour les exercices clôturés au 31 décembre 2018 et 2017 :

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
MRS	1.986,1	2.008,3
P&L	1.825,8	972,7
Total produits d'exploitation pour les secteurs opérationnels	3.811,9	2.981,0
Corporate (catégorie de réconciliation)	38,3	42,9
Total produits d'exploitation	3.850,2	3.023,8

Les total des produits d'exploitation attribuable au secteur opérationnel MRS a diminué de 22,2 millions EUR en 2018, principalement suite au déclin sous-jacent des volumes du Domestic Mail (-5,8 %) et une diminution des Banking et financial products partiellement compensés par l'amélioration du prix et du mix du Domestic Mail et l'augmentation des Value Added Services grâce à la gestion des amendes transfrontalières pour le compte de l'État belge.

Les produits d'exploitations du secteur opérationnel P&L en 2018 ont augmenté de 853,2 millions EUR pour atteindre 1.825,8 millions EUR. Cette augmentation est principalement due à l'intégration de Radial, la croissance organique excellente des Domestic Parcels, leurs volumes ayant montré une évolution de +23,3 %

grâce à la croissance de l'e-commerce, en parallèle avec l'augmentation des International Parcels et l'International Mail.

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 notes 6.8 et 6.34), aucun client extérieur ne représente plus de 10 % du total des produits d'exploitation de bpost.

L'évolution par ligne de produits peut être résumée comme suit :



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017	Évolution 2018-2017
Domestic mail	1.339,5	1.353,4	-1,0 %
Transactional mail	809,3	807,9	0,2 %
Advertising mail	244,2	252,9	-3,4 %
Press	286,0	292,6	-2,2 %
Parcels	1.561,4	796,1	96,1 %
Domestic parcels	262,3	224,2	17,0 %
International parcels	242,9	222,6	9,1 %
Logistic Solutions	1.056,2	349,2	-
Additional sources of revenues	911,0	831,5	9,6 %
International mail	240,9	160,4	50,1 %
Value added services	110,7	101,5	9,0 %
Banking and financial products	167,1	182,6	-8,5 %
Distribution	101,0	98,1	3,0 %
Retail & Other	291,4	288,9	0,9 %
Corporate (poste de réconciliation)	38,3	42,9	-10,7 %
Total	3.850,2	3.023,8	27,3 %

Le tableau suivant présente les produits d'exploitation des clients externes alloués à la Belgique, au reste de l'Europe, États-Unis d'Amérique et au reste du Monde, compris dans le total des produits d'exploitation de bpost. L'allocation des produits d'exploitation entre les clients externes est effectuée selon la localisation géographique dans laquelle l'entité génère les produits d'exploitation.

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017	Évolution 2018-2017
Belgique	2.481,9	2.459,3	0,9 %
Reste de l'Europe	252,5	175,3	44,1 %
USA	1.064,4	323,6	228,9 %
Reste du Monde	51,5	65,7	-21,6 %
Total produits d'exploitation	3.850,2	3.023,8	27,3 %



La table ci-dessous reprend les actifs non-courants¹ attribués pour la Belgique, le reste de l'Europe, les États-Unis d'Amérique et le reste du Monde.

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Belgique	703,4	869,7	-19,1 %
Reste de l'Europe	143,2	61,8	131,6 %
USA	735,1	688,0	6,8 %
Reste du Monde	31,2	16,3	91,5 %
Actifs non-courants	1.612,9	1.635,9	-1,4 %

Le tableau suivant présente l'EBIT des secteurs opérationnels de bpost pour les exercices clôturés les 31 décembre 2018, 2017 :

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
MRS	368,1	435,4
P&L	35,3	67,4
EBIT des secteurs	403,5	502,8
Corporate (catégorie de réconciliation)	(10,1)	(9,9)
EBIT	393,4	492,9

L'EBIT attribuable au secteur opérationnel MRS a diminué de 67,2 millions EUR en 2018, la baisse des revenus du Domestic Mail n'ayant pas pu être compensée par des économies de coûts.

L'EBIT attribuable au secteur opérationnel P&L a diminué de 32,1 millions EUR par rapport à 2017, passant de 67,4 millions EUR à 35,3 millions EUR. L'augmentation des revenus a été dépassée par la hausse des coûts, en partie en raison de l'amortissement de Radial, affecté par les

investissements CAPEX du passé.

L'EBIT attribuable à la catégorie de réconciliation Corporate a légèrement diminué de 0,2 million en 2018.

Le tableau suivant présente l'EAT des secteurs opérationnels de bpost pour les exercices clôturés les 31 décembre 2018 et 2017 :

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
MRS	368,1	435,4
P&L	35,3	67,4
EAT des secteurs	403,5	502,8
Corporate (catégorie de réconciliation)	(139,8)	(179,8)
EAT	263,6	322,9

(1) Les total des actifs non-courants consiste en les immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement et créances commerciales et autres créances (> 1 an).



Le tableau ci-dessous donne des informations détaillées sur la catégorie de réconciliation « Corporate » pour les exercices clôturés les 31 décembre 2018 et 2017 :

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Produits d'exploitation	38,3	42,9
Départements centraux (Finance (hors GSO), Legal, Internal Audit, CEO, ...)	(62,2)	(64,3)
Autres éléments de réconciliation	13,8	11,6
Charges d'exploitation	(48,4)	(52,7)
EBIT corporate (catégorie de réconciliation)	(10,1)	(9,9)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	11,5	9,6
Résultats financiers	(23,8)	(13,7)
Impôts sur le résultat	(117,4)	(165,8)
EAT corporate (catégorie de réconciliation)	(139,8)	(179,8)

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

Les actifs et passifs ne sont pas rapportés par secteur opérationnel au Conseil d'Administration.

6.8 Chiffre d'affaires

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Chiffre d'affaires excluant les rémunérations SIEG	3.502,9	2.702,2
Rémunération SIEG	271,4	270,0
Total	3.774,4	2.972,2

Les informations concernant la nature, le montant, le calendrier et l'incertitude des revenus et flux de trésorerie émanant des contrats avec les clients sont présentées dans les sections suivantes : 6.2 base de préparation (transition IFRS 15), 6.4 résumé des principales règles d'évaluation et estimations (obligations de performance), 6.7 information sectorielle (désagrégation des revenus) et 6.28 dettes commerciales et autres dettes (obligation de performance restante). Les jugements essentiels sont publiés sous la section 6.3 jugements comptables essentiels et estimations.



6.9 Autres produits d'exploitation

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Produit de cessions d'immobilisations corporelles	30,5	15,9
Avantage de toute nature	0,1	0,4
Revenus locatifs découlant des immeubles de placement	2,0	1,1
Revenus de tiers	10,3	12,0
Gain sur la contrepartie conditionnelle DynaGroup	18,2	7,9
Autres revenus de vente	4,8	4,7
Autres	9,9	9,6
Total	75,8	51,6

Les produits de cession d'immobilisations corporelles relèvent essentiellement de la vente d'immeubles et ont augmenté de 14,6 millions EUR. Cette augmentation est principalement due à la taille des bâtiments vendus (par exemple Ancien Bruxelles X).

La récupération de coûts de tiers a diminué de 1,7 million EUR et 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 accélérée, sur la base de quoi bpost a extourné l'encours du passif pour un montant de 7,9 millions EUR. En 2018, un montant de 3,6 millions EUR a été repris de l'encours de la dette liée à la contrepartie conditionnelle de DynaGroup, certains critères n'ayant pas été remplis. En outre, en 2018, bpost a décidé de se retirer de la participation dans de Buren par le biais de l'option de vente prévue dans le contrat d'achat initial, ce qui a entraîné l'extourne de la contrepartie conditionnelle, qui s'élevait à 14,6 millions EUR.

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.



6.10 Autres charges d'exploitation

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Provisions	(17,2)	(3,9)
Taxes locales, précompte immobilier et autres impôts	11,5	5,1
Réduction de valeur sur créances commerciales	10,5	3,3
Amendes	0,3	0,1
Autres	4,8	1,0
Total	9,8	5,6

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 4,2 millions EUR par rapport à l'année précédente. Sans tenir compte de l'intégration des nouvelles filiales, les autres charges d'exploitation ont diminué de 7,3 millions EUR, principalement suite à l'extourne de provisions.

6.11 Services et biens divers

Le coût des services et biens divers a augmenté de 583,3 millions EUR, ou 74,8 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 (11,0 millions EUR),

de l'entretien et réparation (3,0 millions EUR), des fournitures d'énergie (4,4 millions EUR), des frais d'assurance (5,8 millions EUR), des frais de transport (38,9 millions EUR) et des autres services (3,7 millions EUR).

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017	Évolution 2018-2017
Loyers et charges locatives	148,6	104,3	42,5 %
Entretien et réparation	108,3	86,9	24,6 %
Fournitures d'énergie	45,9	40,7	12,7 %
Autres biens	38,6	26,2	47,6 %
Frais postaux et de télécommunication	21,2	8,9	137,3 %
Frais d'assurance	19,7	11,8	67,7 %
Frais de transport	686,8	374,2	83,5 %
Frais de publicité et annonce	24,4	18,7	30,6 %
Consultance	21,7	19,4	12,1 %
Frais d'intérim	192,5	107,1	79,8 %
Rémunérations de tiers, honoraires	145,9	132,3	10,3 %
Autres services	102,6	42,4	142,0 %
Total	1.556,2	972,8	60,0 %

- Les loyers et charges locatives ont augmenté de 44,3 millions EUR ou, hors intégration de nouvelles filiales, de 11,0 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 de 21,3 millions EUR est principalement due à l'intégration des nouvelles filiales (18,3 millions EUR).
- Les coûts de fourniture d'énergie ont augmenté de 5,2 millions EUR, ou 4,4 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 686,8 millions EUR et si l'on exclut le changement de périmètre (273,7 millions EUR), ils ont augmenté de 312,6 millions EUR. Cette hausse s'explique surtout par la croissance des activités internationales et des volumes de colis domestiques.
- La hausse des frais d'intérim s'explique par l'intégration des nouvelles filiales (voir aussi la section relative aux charges de personnel).
- Les autres services ont augmenté de 60,2 millions EUR, du fait essentiellement de l'intégration des nouvelles filiales (56,5 millions EUR).

6.12 Frais de personnel

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Rémunérations	1.185,7	987,8
Cotisations de sécurité sociale	216,3	202,6
Plans à prestations définies et cotisations définies	13,4	4,0
Autres frais de personnel	40,3	12,2
Total	1.455,6	1.206,7

Au 31 décembre 2018, l'effectif de bpost s'élevait à 34.074 (2017 : 33.992) et se composait comme suit :

- Personnel statutaire : 9.509 (2017 : 10.296)
- Personnel contractuel : 24.565 (2017 : 23.696)

Le nombre moyen d'ETP (équivalents temps plein) pour 2018 est de 31.201 (2017 : 25.323).

6.13 Revenus financiers et charges financières

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Revenus financiers	6,1	5,8
Charges financières	(29,9)	(19,5)
Total	(23,8)	(13,7)



Revenus financiers

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
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
Intérêts provenant des actifs financiers détenus jusqu'à échéance	0,0	0,0
Intérêts perçus sur dépôts bancaires à court terme	0,0	0,0
Intérêts perçus sur comptes courants	0,4	0,1
Gains issus de différence de change	5,1	5,0
Autres revenus financiers	0,6	0,6
Revenus financiers	6,1	5,8

Charges financières

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Charges financières sur avantages liés au personnel (IAS 19)	3,0	6,0
Intérêts d'emprunts	4,7	0,7
Intérêts et charges liés à l'obligation long terme	4,4	0,0
Règlement du swap de pré-couverture sur le taux d'intérêt	2,7	0,0
Pertes issues de différences de change	8,4	5,7
Moins-value sur actifs financiers circulants	0,1	0,1
Désactualisation et effet du changement de taux d'actualisation sur la contrepartie conditionnelle	1,3	2,2
Autres charges financières	5,4	4,8
Charges financières	29,9	19,5



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	2018	2017
Les charges fiscales comprennent :		
Charges fiscales courantes	(125,6)	(145,0)
Ajustements relatifs aux charges fiscales courantes des exercices précédents	6,0	(0,5)
Impôts différés relatifs à l'évolution des différences temporaires	2,2	(20,3)
Total des impôts	(117,4)	(165,8)

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	2018	2017
Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition statutaire		
Bénéfice net avant impôt	381,0	488,7
Taux d'imposition statutaire	29,58 %	33,99 %
Réconciliation des éléments entre taux d'imposition statutaire et taux d'imposition effectif		
Impact fiscal des dépenses non admises	6,1	8,8
Déduction des intérêts notionnels	0,0	0,0
Impact d'impôts relatifs aux exercices précédents	(4,4)	0,5
Impact fiscal des utilisations des pertes fiscales par les filiales	(1,8)	(8,2)
Filiales en situation de perte	11,9	10,7
Sociétés associées (société mise en équivalence)	(3,4)	(3,3)
Autres :		
Effet taxe de la liquidation des filiales	0,0	(3,0)
Effet de la réforme sur l'impôt des sociétés	0,0	7,0
Autres différences	(3,7)	(12,8)
Total	117,4	165,8
Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition effectif (exercice courant)		
Bénéfice net avant impôt	381,0	488,7
Taux d'imposition effectif	30,8 %	33,9 %

En 2018, le taux d'imposition effectif a été positivement impacté par l'enregistrement de déductions fiscales sur la balance de l'année précédente (4,4 millions EUR).

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 en 2017.



L'effet fiscal des différences permanentes (dépenses non déductibles exclues) est inclus dans la rubrique « Autres différences ».

Les positions d'impôts différés nettes sont présentées par entité.

Pour certaines filiales, bpost n'a pas comptabilisé d'actif d'impôts différés pour non-utilisation de pertes fiscales reportées car il n'était pas certain qu'un résultat 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 pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé des entités belges peuvent être reportées indéfiniment, alors que dans d'autres pays il existe des limitations concernant ce report.

Au 31 décembre 2018, 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	2018	2017
Actifs d'impôts différés		
Avantages au personnel	23,6	32,4
Provisions	6,2	9,0
Pertes fiscales reportées	41,1	0,9
Autres	29,5	15,8
Total des actifs d'impôts différés	100,3	58,0
Passifs d'impôts différés		
Immobilisations corporelles	31,1	20,6
Immobilisations incorporelles	37,7	5,9
Autres	0,0	0,1
Total des passifs d'impôts différés	68,8	26,5
Actifs d'impôts différés nets	31,5	31,5

Les actifs d'impôts différés relatifs aux pertes fiscales non utilisées pour Radial ont été comptabilisés au 31 décembre 2018 (39,4 millions EUR).

Au 31 décembre 2018, bpost a reconnu un passif net d'impôts différés s'élevant à 7,3 millions EUR. La

diminution du passif net d'impôts différés résulte principalement de l'amortissement et réduction de valeur d'immobilisations incorporelles liées à l'allocation du prix d'acquisition. Le passif d'impôts différés net se décompose de la manière suivante :

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Actifs d'impôts différés		
Avantages au personnel	0,0	0,0
Provisions	0,0	0,1
Pertes fiscales reportées	2,2	1,0
Autres	0,0	0,0
Total des actifs d'impôts différés	2,2	1,1
Passifs d'impôts différés		
Immobilisations corporelles	1,3	1,3
Immobilisations incorporelles	8,3	11,2
Autres	(0,1)	0,8
Total des passifs d'impôts différés	9,5	13,4
Passifs d'impôts différés nets	(7,3)	(12,3)



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 :

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
<i>Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère pour le revenu par action de base</i>	264,8	324,9
Ajustements pour les effets de dilution		
<i>Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère, ajusté des effets de dilution</i>	264,8	324,9
En million d'actions		
<i>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires entrant en compte pour le revenu par action de base</i>	200,0	200,0
Effet de dilution		
<i>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ajusté pour les effets de dilution</i>	200,0	200,0
En EUR		
De base, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,32	1,62
Dilué, bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	1,32	1,62



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>	Total
Coûts d'acquisition						
Au 1 janvier 2017	836,1	383,9	259,2	129,5	28,9	1.637,7
Acquisitions	0,6	30,8	27,7	22,9	14,7	96,7
Acquisitions via regroupements d'entreprises	6,7	(0,2)	150,8	41,7	2,4	201,3
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)	(2,9)	(0,5)	0,0	(3,9)
Autres mouvements	4,9	28,2	1,0	(5,2)	(29,8)	(0,9)
Au 31 décembre 2017 retraité	829,6	423,4	419,8	184,5	16,4	1.873,9
Au 1 janvier 2018 retraité						
Au 1 janvier 2018 retraité	829,6	423,4	419,8	184,5	16,4	1.873,9
Acquisitions	1,6	25,6	33,0	26,8	1,9	88,9
Acquisitions via regroupements d'entreprises	5,1	6,6	8,5	0,4	0,0	20,7
Cessions	(64,1)	(44,9)	(16,9)	(33,4)	0,0	(159,3)
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	(43,7)	(1,3)	(1,7)	(0,1)	0,0	(46,8)
Écarts de conversion	0,1	(0,1)	6,6	1,0	0,1	7,7
Autres mouvements	(10,9)	0,6	0,5	16,6	(5,6)	1,1
Au 31 décembre 2018	717,9	409,8	449,9	195,8	12,8	1.786,2



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

<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>	Total
Réévaluation						
Au 1 janvier 2017	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4
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
Au 31 décembre 2017 retraité	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4
Au 1 janvier 2018 retraité						
Au 1 janvier 2018 retraité	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4
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
Au 31 décembre 2018	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4
Amortissements et réductions de valeur						
Au 1 janvier 2017	(475,4)	(299,4)	(222,8)	(82,1)	(3,7)	(1.083,5)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	(0,2)	2,0	(17,1)	(1,3)	0,2	(16,3)
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	0,5	0,1	0,0	0,8
Autres mouvements	(8,8)	1,5	(1,3)	9,6	(0,2)	0,8
Au 31 décembre 2017 retraité	(487,9)	(298,4)	(247,4)	(91,0)	(3,7)	(1.128,5)



En millions EUR	Terrains et constructions	Installations et équipements	Fourniture et véhicules	Mobilier et agencements	Autres immobilisations corporelles	Total
Au 1 janvier 2018 retraité	(487,9)	(298,4)	(247,4)	(91,0)	(3,7)	(1.128,5)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	(2,1)	(2,2)	(7,1)	(0,1)	0,0	(11,5)
Cessions	43,6	44,5	16,9	29,5	0,0	134,5
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements	(18,8)	(23,4)	(45,8)	(23,9)	0,0	(111,9)
Réductions de valeur	1,7	(0,3)	0,1	0,4	0,0	1,9
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	30,6	0,5	1,3	0,1	0,0	32,6
Écarts de conversion	0,0	(0,1)	(1,2)	(0,1)	0,0	(1,4)
Autres mouvements	9,9	0,2	0,4	(11,8)	0,0	(1,3)
Au 31 décembre 2018	(423,0)	(279,2)	(282,9)	(96,8)	(3,7)	(1.085,6)
Valeur nette comptable						
Au 31 décembre 2017 retraité	341,7	125,0	172,4	93,5	20,1	752,8
Au 31 décembre 2018	295,0	130,7	167,0	99,0	16,4	708,0

Les immobilisations corporelles ont diminué de 44,8 millions EUR, passant de 752,8 millions EUR à 708,0 millions EUR. Cette baisse s'explique principalement par :

- l'intégration de Leen Menken Foodservice Logistics, IMEX, M.A.I.L. et Active Ants pour 9,2 millions EUR;
- des acquisitions (88,9 millions EUR) liées aux infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (23,3 millions EUR), à l'infrastructure des réseaux Mail et Retail (13,5 millions EUR), aux infrastructures propres aux distributeurs automatiques de billets et à la sécurité (1,7 million EUR), aux infrastructures de transport (36,9 millions EUR), à l'équipement IT et aux autres infrastructures (13,5 millions EUR);

- des dépréciations et réductions de valeur se chiffrant à 110,0 millions EUR, en augmentation par rapport à l'an dernier (2017 : 80,2 millions EUR);
- des cessions principalement relatives à la vente de bâtiments pour 24,8 millions EUR;
- des transferts vers les actifs détenus pour la vente (1,2 million EUR) et vers les immeubles de placement (13,0 millions 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

<i>En millions EUR</i>	Terrains et bâtiments
Coût d'acquisition	
Au 1^{er} janvier 2017	18,2
Acquisitions	0,0
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	(0,5)
Au 31 décembre 2017	17,6
Au 1^{er} janvier 2018	
Acquisitions	0,0
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	43,7
Au 31 décembre 2018	61,3
Amortissements et réductions de valeur	
Au 1^{er} janvier 2017	(12,0)
Amortissements	(0,1)
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	0,2
Au 31 décembre 2017	(11,9)
Au 1^{er} janvier 2018	
Amortissements	(0,1)
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	(30,5)
Au 31 décembre 2018	(42,6)
Valeur nette comptable	
Au 31 décembre 2017	5,7
Au 31 décembre 2018	18,7

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'élèvent à 2,0 million EUR (2017 : 1,1 million EUR). La juste valeur des immeubles de placement a augmenté de 5,7 millions EUR à 18,7 millions EUR suite à une augmentation du nombre d'étages loués du bâtiment du Centre Monnaie (siège social).



6.18 Actifs destinés à la vente

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Actifs		
Immobilisations corporelles	0,0	0,6
Alvadis	12,1	0,0
de Buren	2,6	0,0
Actifs destinés à la vente	14,7	0,6
Passifs		
Alvadis	(7,8)	0,0
de Buren	(3,0)	0,0
Passifs directement liés à des actifs destinés à la vente	(10,8)	0,0

Immobilisations corporelles

En 2018, les actifs destinés à la vente ont diminué de 0,6 million EUR à 0,0 million EUR.

Le nombre de bâtiments reconnus comme actifs destinés à la vente s'élevait à 3 à la fin de l'année 2017, pour 1 à la fin de 2018. La majorité de ces actifs est constituée de points de vente vacants suite à l'optimisation du réseau des bureaux de poste et des mail centers.

Les gains sur les cessions pour 30,5 millions EUR (2017 : 15,9 millions EUR) ont été comptabilisés en résultat dans la section « Autres produits d'exploitation ». En 2018, 2,1 millions EUR de réductions de valeur ont été comptabilisés sous la section « Dépréciation et amortissement ».

Alvadis

Le 3 décembre 2018, le Conseil d'administration a décidé de vendre Alvadis SA, une filiale d'Ubiway SA et AMP SA.

Alvadis fournit des cartes prépayées, des coupons et des solutions de services électroniques aux points de vente. La vente d'Alvadis devrait être finalisée dans un délai d'un an à compter de la date de publication du rapport. Au 31 décembre 2018, Alvadis – faisant partie du secteur opérationnel MRS – était répertoriée comme détenue en vue de la vente.

Les principales classes d'actifs de passifs d'Alvadis reclassés en actifs destinés à la vente sont les suivants :

Au 31 décembre

En millions EUR	2018
Actifs	
Immobilisations corporelles	0,3
Immobilisations incorporelles	0,1
Créances commerciales et autres créances à long terme	0,0
Stocks	2,7
Créances commerciales et autres créances à court terme	8,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,5
Actifs destinés à la vente	12,1
Passifs	
Emprunts bancaires à long terme	0,0
Passifs d'impôts différés	0,1
Provisions	0,0
Dettes commerciales et autres dettes à court terme	(7,9)
Passifs directement liés à des actifs destinés à la vente	(7,8)
Actifs nets directement associé aux entités cédées	4,3



Suite à la classification en actifs détenus en vue de la vente, les actifs incorporels (marque et relation client) issus de l'allocation du prix d'acquisition ont été dépréciés (1,0 million EUR) pour ramener la valeur comptable des actifs à leur juste valeur, diminuée des coûts de la vente sur la base d'un contrat de vente contraignante (classé au niveau 1 de la hiérarchie des justes valeurs). Aucune autre réduction de valeur n'a été nécessaire.

aux Pays-Bas, grâce à l'option de vente prévue dans le contrat d'achat initial. Cette option de vente permet à bpost de vendre sa participation dans de Buren aux actionnaires minoritaires. Cette transaction a été finalisée le 21 février 2019. Par conséquent, de Buren - qui fait partie du secteur opérationnel P&L - a été classifié comme actif destiné à la vente.

Les principales classes d'actifs de passifs de de Buren reclassés en actifs destinés à la vente sont les suivantes :

de Buren

Le 3 décembre 2018, le Conseil d'administration a décidé de se retirer de la participation dans de Buren, qui exploite un réseau ouvert de distributeurs de paquets

Au 31 décembre

En millions EUR	2018
Actifs	
Immobilisations corporelles	0,9
Immobilisations incorporelles	0,9
Actifs d'impôts différés	0,0
Créances commerciales et autres créances à long terme	(0,2)
Stocks	0,8
Créances commerciaux et autres créances à court terme	(0,1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,3
Actifs destinés à la vente	2,6
Passifs	
Emprunts bancaires à long terme	(1,7)
Passifs d'impôts différés	(0,1)
Provisions	0,0
Dettes commerciales et autres dettes à court terme	(1,2)
Passifs directement liés à des actifs destinés à la vente	(3,0)
Actifs nets directement associé aux entités cédées	(0,4)

Le dessaisissement de la participation de 51 % dans de Buren a entraîné l'extourne de la contrepartie conditionnelle, qui s'élevait à 14,6 millions EUR, bpost ayant été libérée de toute contrepartie conditionnelle ou autre obligation similaire. Cela a été publié sous les autres produits d'exploitation (voir note 6.9). Suite à la classification en actifs détenus en vue de la vente, les immobilisations incorporelles (savoir-faire) issues de l'allocation du prix d'acquisition ont été dépréciées (5,6 millions EUR) ainsi que le goodwill (4,2 millions EUR) pour ramener la valeur comptable des actifs à leur juste valeur, moins les coûts de cession.



6.19 Immobilisations incorporelles

<i>En millions EUR</i>	<i>Goodwill</i>	<i>Frais de développement</i>	<i>Software</i>	<i>Autres immobilisations incorporelles</i>	Total
Coûts d'acquisition					
Au 1 janvier 2017	199,2	101,2	129,1	38,7	468,1
Acquisitions	606,4	16,4	8,0	0,2	631,0
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	(132,3)	0,5	37,6	144,5	50,3
Cessions	0,0	0,0	(2,5)	(0,3)	(2,7)
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	(8,1)	0,0	(1,7)	3,0	(6,7)
Autres mouvements	(0,6)	(1,6)	3,8	(0,7)	0,9
Au 31 décembre 2017 retraité	664,6	116,5	174,4	185,4	1.140,9
Au 1 janvier 2018 retraité					
Acquisitions	0,0	12,7	13,5	0,4	26,5
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	3,0	0,0	0,2	3,2	6,4
Cessions	0,0	(8,7)	(5,7)	(3,2)	(17,7)
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	(4,2)	(1,2)	(10,0)	(2,5)	(17,8)
Écarts de conversion	21,6	0,0	1,6	(0,6)	22,6
Autres mouvements	(1,5)	0,3	(1,3)	1,4	(1,1)
Au 31 décembre 2018	683,6	119,6	172,6	184,0	1.159,8
Amortissements et réductions de valeur					
Au 1 janvier 2017	(24,8)	(79,4)	(110,8)	(28,8)	(243,8)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	0,0	(0,6)	0,9	15,6	15,9
Cessions	0,0	0,0	2,5	0,3	2,7
Cessions suite à la vente de filiales	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	0,5	0,0	0,5
Autres mouvements	0,0	(1,2)	0,4	0,0	(0,8)
Au 31 décembre 2017 retraité	(24,8)	(86,6)	(120,3)	(18,8)	(250,6)

En millions EUR	Goodwill	Frais de développement	Software	Autres immobilisations incorporelles	Total
Amortissements et réductions de valeur					
Au 1 janvier 2018 retraité	(24,8)	(86,6)	(120,3)	(18,8)	(250,6)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	(0,2)	0,0	(0,1)	(0,8)	(1,1)
Cessions	0,0	8,7	5,6	3,2	17,4
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements	0,0	(8,5)	(22,0)	(14,6)	(45,0)
Réductions de valeur	(16,3)	0,1	(5,6)	(1,0)	(22,8)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	4,2	0,7	10,0	2,0	16,8
Écarts de conversion	0,0	0,0	(1,0)	0,1	(1,0)
Autres mouvements	0,3	(0,2)	0,0	1,2	1,3
Au 31 décembre 2018	(36,7)	(85,9)	(133,4)	(28,8)	(284,8)
Valeur nette comptable					
Au 31 décembre 2017 retraité	639,8	29,9	54,1	166,6	890,4
Au 31 décembre 2018	646,8	33,7	39,2	155,2	874,9

Les immobilisations incorporelles ont diminué de 15,4 millions EUR, en raison surtout des éléments suivants :

- amortissements et réductions de valeur pour 67,8 millions EUR, dont 16,3 millions EUR de réductions de valeur sur le goodwill de de Buren, Certipost et Bubble Post ;
- partiellement compensés par l'acquisition de Leen Menken Foodservice Logistics, IMEX, M.A.I.L. et Active Ants pour 5,3 millions EUR ;
- l'évolution des taux de change (21,6 millions EUR) ; et
- les investissements dans les logiciels et licences (13,5 millions EUR), la capitalisation des frais de développement (12,7 millions EUR) et autres immobilisations incorporelles (0,4 million EUR).

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

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

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

Après comptabilisation initiale, le goodwill est évalué au coût moins toutes pertes de valeur accumulées.

Dans le cadre du test de réduction de valeur, le goodwill a été alloué à chaque unité génératrice de trésorerie du Groupe en accord avec IAS 36 Réduction de valeur d'actifs.

Jusqu'en 2017, le goodwill au sein de bpost a été affecté aux unités génératrices de trésorerie, conformément aux regroupements d'entreprises acquises. Au 31 décembre 2017, la valeur comptable du goodwill s'élevait à 639,8 millions EUR et était principalement liée à des acquisitions telles que celles de Radial (430,2 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 à un autre goodwill individuel non significatif d'un montant de 35,6 millions EUR. Les tests de réduction de valeur des unités génératrices de trésorerie conformément aux regroupements des entreprises acquises n'ont pas mené à des dépréciations d'actifs.

En 2018, bpost a réorganisé la structure de ses segments afin de renforcer sa cohérence stratégique et d'améliorer l'alignement. Par conséquent, la composition des UGT a changé et le goodwill a été réaffecté aux unités concernées.

En millions EUR	2017 retraité	Acquisi- tions & di- vestments	Transfert	Réduction de valeur	Écarts de conversion	2018
Regroupements d'entreprises précédent :						
Bubble Post	11,6	(7,3)	0,0	(4,2)	0,0	0,0
Certipost	7,9	0,0	0,0	(7,9)	0,0	0,0
Ubiway	50,2	0,0	(50,2)	0,0	0,0	0,0
DynaGroup	73,6	0,0	(73,6)	0,0	0,0	0,0
UGT, auxquelles le goodwill est alloué à partir de 2018 :						
Press	0,0	0,0	21,9	0,0	0,0	21,9
Proximity and convenience retail network	0,0	0,0	28,3	0,0	0,0	28,3
Value added services	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9
Parcels BeNe	5,6	0,0	36,9	(4,2)	0,0	38,3
E-commerce logistics Europe & Asia	8,9	6,0	36,8	0,0	0,0	51,7
Cross-Border	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
E-commerce logistics North America	472,9	0,0	0,0	0,0	20,4	493,3
International Mail	7,8	4,2	0,0	0,0	0,0	12,0
Total	639,8	2,9	0,0	(16,3)	20,4	646,8

L'UGT « Press » regroupe toutes les activités liées à la distribution de la presse et inclut une partie de l'ancien regroupement d'entreprises Ubiway. L'UGT « Proximity and convenience retail network » inclut les réseaux de vente au détail de bpost et Ubiway. « Parcels BeNe » regroupe la livraison sur le dernier kilomètre des paquets de bpost SA et les anciens regroupements d'entreprises Citydepot et DynaGroup (en partie). L'UGT « e-commerce logistics Europe & Asia » englobe les anciens regroupements d'entreprises de DynaGroup (partiellement), Landmark Netherlands & Poland, les sociétés récemment acquises Leen Menken et Anthill, ainsi que les activités d'e-commerce de bpost SA et Radial Europe. E-commerce logistics North America est constitué des anciens regroupements d'entreprises Radial US, Landmark US, Apple Express et FDM. International Mail inclut les anciens regroupements d'entreprises de MSI et ses filiales récemment acquises IMEX et M.A.I.L.

Le goodwill de Bubble Post (7,3 millions d'EUR) a été ajusté suite à la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition (voir note 6.6 regroupements d'entreprises). Conformément à IFRS 3, les ajustements de regroupements d'entreprises peuvent être effectués au cours de la période d'évaluation, la période d'évaluation ne peut excéder un an à compter de la date d'acquisition. En outre, bpost a reconnu une réduction de valeur de 8,4 millions EUR car bpost a décidé de vendre de Buren et de stopper les activités de Bubble NV et la juste valeur diminuée des coûts de la vente étant inférieure à la valeur comptable. Le goodwill de Certipost (7,9 millions EUR) a été réduit, car la valeur recouvrable n'est plus supportée par la valeur d'utilisation, étant donné que l'abandon progressif des cartes d'identité électroniques actuelles conduira à un flux de trésorerie nul.

Le goodwill n'est pas amorti, mais soumis annuellement à un test de réduction de valeur (décembre 2018). Le test consiste à comparer la valeur comptable des actifs (ou groupes d'actifs) des UGT à leur valeur recouvrable.

Les montants recouvrables se basent sur la valeur d'utilisation. Cette dernière correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de chaque UGT ou groupe d'UGT et est déterminée sur la base des informations suivantes :

- le business plan et les budgets (y compris l'EBITDA) approuvés par le senior management, qui couvrent une période de quatre ans ;
- la contrepartie de la valeur finale déterminée sur la base des flux de trésorerie obtenus en extrapolant les flux de trésorerie du dernier exercice compris dans le business plan susmentionné, avec un taux de croissance à long terme approprié pour l'activité et la localisation des actifs ;
- l'actualisation des flux de trésorerie attendus à un taux déterminé sur la base de la formule du coût moyen pondéré du capital.

Le taux d'actualisation est basé sur un benchmarking approfondi avec des pairs, de manière à refléter le rendement que les investisseurs exigeraient s'ils devaient choisir un investissement dans les actifs sous-jacents. Depuis 2018, le Groupe de pairs a été scindé en pairs liés au courrier et en pairs liés aux paquets. De plus, les différents environnements économiques ont été également paramétrés dans le calcul du coût moyen pondéré du capital (WACC). Par conséquent, le WACC utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs varie entre 6,6 % et 8,4 % en 2018, alors qu'en 2017, il était de 7,7 % en moyenne. Le taux de croissance à long terme a été fixé à 0 % pour les activités courrier et à 2 % pour les activités paquets (en 2017, 0 %



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

en général).

Les tests de réduction de valeur réalisés au niveau de l'UGT n'ont pas donné lieu à des réductions de valeur des actifs, les montants recouvrables des (groupes d') UGT étant significativement plus élevés que leur valeur comptable. Plus précisément, la différence entre la valeur comptable des UGT et leur valeur d'utilisation (marge) représente dans tous les cas plus de 42 % au moins de leur valeur comptable. Dès lors, un changement raisonnable dans les hypothèses de base pour la

détermination du montant recouvrable pour les UGT ne résulterait pas en une réduction de valeur pour les UGT concernées.

À cet égard, pour e-commerce Logistics North America, e-commerce Europe & Asie et Parcels Bene, soit les 3 UGT représentant 90 % du montant total du goodwill, l'analyse de sensibilité ci-dessous conduit à une marge qui reste supérieure de 18 % à leurs valeurs comptables respectives.

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	<i>E-commerce Logistics North America</i>	<i>E-commerce Logistics Europe & Asia</i>	<i>Parcels BeNe</i>
Sensibilité à un taux de croissance à long terme de -1,0 %	(130,2)	(41,5)	(87,0)
Sensibilité à un taux de croissance à long terme de +1,0 %	179,6	64,6	135,5
Sensibilité à un taux d'actualisation de -0,5 %	92,4	31,5	66,2
Sensibilité à un taux d'actualisation de +0,5 %	(78,7)	(25,3)	(53,2)
Sensibilité à une marge EBITDA de -1,0 %	(171,5)	(34,6)	(76,0)
Sensibilité à une marge EBITDA de +1,0 %	171,5	34,6	76,0

Un changement défavorable dans les taux de croissance, d'actualisation au marges EBITDA, comme exposé ci-dessus, ne devrait pas déboucher sur une réduction de valeur.

6.20 Contrats de location

Leasings financiers

Les dettes de location financement au 31 décembre 2018 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 2018</i>
Terrains et bâtiments	25 ans	14,6
Machines et équipement	5 ans	2,2
Matériel roulant	5 ans	0,0

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Paielements minimaux		
A moins d'un an	3,0	1,7
De un à cinq ans	8,7	11,1
Plus de cinq ans	17,0	19,0
Total	28,7	31,7
Moins		
Coûts financiers futurs	10,6	10,6
Valeur actualisée des paiements minimaux		
A moins d'un an	1,6	1,7
De un à cinq ans	4,1	7,5
Plus de cinq ans	12,5	11,9
Total	18,3	21,1

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

Leasings opérationnels

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
A moins d'un an	100,8	115,5
De un à cinq ans	232,4	303,0
Plus de cinq ans	128,1	235,3
Total	461,3	653,8

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

La diminution des contrats de location opérationnels futurs par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par un changement découlant de l'adoption de la norme IFRS 16, qui sera applicable à

compter du 1^{er} janvier 2019. La balance ouverte pour 2018 est conforme au périmètre à utiliser à partir du 1^{er} janvier 2019 dans le cadre de la norme IFRS 16 (hors impact d'actualisation éventuel).

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
A moins d'un an	1,3	2,1
De un à cinq ans	3,7	4,8
Plus de cinq ans	2,9	2,1
Total	7,9	9,0

Les revenus découlant des leasings opérationnels sont reconnus dans la rubrique "Autres revenus d'exploitation" pour un montant de 2,0 millions EUR en 2018.



6.21 Placements

<i>En millions EUR</i>	<i>Total des placements non courants</i>	<i>Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance</i>	<i>Total des placements courants</i>	Total
Coûts d'acquisition				
Solde au 1 janvier 2017	0,0	12,0	12,0	12,0
Acquisitions et additions	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)
Solde au 31 décembre 2017	0,0	0,0	0,0	0,0
Solde au 1 janvier 2018	0,0	0,0	0,0	0,0
Acquisitions et additions	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
Solde au 31 décembre 2018	0,0	0,0	0,0	0,0
Réductions de valeur				
Solde au 1 janvier 2017	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0
Solde au 31 décembre 2017	0,0	0,0	0,0	0,0
Solde au 1 janvier 2018	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0
Solde au 31 décembre 2018	0,0	0,0	0,0	0,0
Valeur nette comptable				
Au 31 décembre 2017	0,0	0,0	0,0	0,0
Au 31 décembre 2018	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 2018, bpost ne détient pas de placements.



6.22 Participations dans des entreprises associées

En millions EUR	2018	2017
Balance au 1^{er} janvier	329,2	373,7
Acquisition / Cession	0,0	(0,3)
Quote part du bénéfice	11,5	9,6
Dividende reçu	(4,0)	(11,8)
Impact de la transition à IFRS 9	(59,9)	0,0
Autres mouvements sur les fonds propres dans les entreprises associées	(25,5)	(42,1)
Balance au 31 décembre	251,2	329,2

Quote-part du bénéfice / perte

En 2018, la quote-part de bpost dans le résultat de bpost banque s'élevait à 11,5 millions EUR. L'année passée, la quote-part de bénéfice dans celui de bpost banque et Citie était de 9,6 millions EUR.

Dividendes reçus

En 2018, bpost a reçu un dividende de 4,0 millions EUR. En 2017, un dividende de 11,8 millions EUR a été distribué par bpost banque.

Impact de la transition à IFRS 9

Depuis le 1^{er} janvier 2018, IAS 39 "Instruments financiers" : comptabilisation et évaluation a été remplacé par IFRS 9 « Instruments financiers ». Au passage à IFRS 9, bpost

banque a reclassé la majeure partie de son portefeuille d'obligations de la catégorie IAS 39 « disponibles à la vente » vers la catégorie IFRS 9 « coût amorti ». Cela a entraîné une diminution des capitaux propres de bpost banque de 119,8 millions EUR au 1^{er} janvier 2018 et, par conséquent, la participation de bpost et réserves liées dans les sociétés associées ont diminué de 50 % de ce montant, soit de 59,9 millions EUR.

Autres mouvements

Le montant représente la diminution des gains non réalisés, net de taxes, sur le portefeuille obligataire de bpost banque (25,5 millions EUR).

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

En millions EUR	% de contrôle	Total des actifs	Total des passifs (hors fonds propres)	Chiffre d'affaires	Bénéfice/ (perte)
2017					
bpost banque	50 %	10.658,2	9.999,9	273,2	19,9
Citie	0 %	0,0	0,0	0,2	(1,1)
2018					
bpost banque	50 %	11.045,3	10.542,9	265,7	22,9



6.23 Créances commerciales

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	<i>2017 retraité</i>	<i>2017</i>
Créances commerciales	0,0	0,0	0,0
Autres créances	11,2	9,4	9,4
Créances commerciales et autres créances non courantes	11,2	9,4	9,4

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	<i>2017 retraité</i>	<i>2017</i>
Créances commerciales	646,0	624,4	628,9
Impôts à récupérer, autres que l'impôt sur le résultat	6,1	8,0	8,0
Autres créances	59,9	82,5	82,5
Créances commerciales et autres créances courantes	712,0	714,9	719,4

Au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	<i>2017 retraité</i>	<i>2017</i>
Produits acquis	8,3	6,8	6,8
Charges à reporter	45,7	41,5	41,5
Autres créances	5,9	34,3	34,3
Autres créances courantes	59,9	82,5	82,5

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 sont conformes à celles du dernier exercice et ont légèrement diminué de 2,9 millions EUR pour s'établir à 712,0 millions EUR (2017 : 714,9 millions EUR), sous l'effet d'une hausse de 21,6 millions EUR des créances commerciales, compensée par la diminution des autres créances à concurrence de 22,6 millions EUR, en raison des créances ouvertes de l'année dernière relatives à l'acquisition de Radial.

Les créances d'impôt se rapportent aux montants TVA 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

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Matières premières	2,3	2,2
Produits finis	6,2	6,2
Marchandises achetées et détenues pour la revente	29,2	35,8
Réductions de valeur	(0,8)	(5,1)
Stocks	36,9	39,1

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

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Trésorerie des bureaux de Poste	151,2	171,7
Comptes de transit	107,0	83,8
Transactions de paiement en exécution	(39,4)	(19,2)
Comptes courants bancaires	461,4	229,7
Dépôts à court terme	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	680,1	466,0

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



6.26 Dettes financières

En millions EUR	2017	2017 retraité	Flux de trésore- rie	Changements non-cash						2018
				Ecarts de conver- sion	Nou- veaux leas- ings	Acquisi- tions via regroupe- ments d'en- treprises	Chan- gement de la juste valeur	Trans- fert	Autres	
Passifs financiers évalués aux coûts amortis										
Emprunts bancaires	36,7	36,7	158,8	2,7	0,0	0,0	0,0	(9,2)	0,4	189,6
Obligations à long terme	0,0	0,0	641,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	641,8
Autres emprunts	2,2	2,2	(0,8)	(0,1)	0,8	0,4	0,0	0,1	(1,7)	1,0
Dettes de location- financement	19,4	16,5	(1,7)	0,8	0,0	0,8	0,0	(0,7)	1,0	16,7
Passifs non courants	58,4	55,4	797,7	3,4	0,8	1,2	0,0	(9,8)	0,3	849,1

Les emprunts bancaires et autres emprunts non courants ont augmenté de 793,6 millions EUR pour s'élever à 849,1 millions EUR, principalement suite à l'émission d'une obligation à 8 ans de 650,0 millions EUR avec un coupon de 1,25 %, d'un emprunt à terme en USD de 185,0 millions USD à taux variable, avec date d'expiration en juillet 2021 (possibilité d'extension jusqu'en juillet 2023) et d'une structure de taux variable. Ces transactions ont servi à refinancer l'achat de Radial Holdings, LP en

novembre 2017. bpost a emprunté une partie en USD afin d'atténuer le risque lié aux différences de taux de change sur l'activité à l'étranger, bpost réalisant dès lors une couverture d'investissement net. 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.

En millions EUR	2017	2017 retraité	Flux de trésore- rie	Changements non-cash						2018
				Ecarts de conver- sion	Nou- veaux leas- ings	Acquisi- tions via regroupe- ments d'en- treprises	Chan- gement de la juste valeur	Trans- fert	Autres	
Passifs financiers évalués aux coûts amortis										
Emprunts bancaires	698,1	698,1	(700,9)	0,0	0,0	0,9	0,0	9,2	1,2	8,6
Papiers commerciaux	0,0	0,0	165,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	165,1
Autres emprunts	0,1	0,1	(2,2)	0,5	0,0	2,7	0,0	(0,1)	(0,7)	0,4
Dettes de location- financement	1,7	1,7	(1,6)	0,0	0,0	0,7	0,0	0,7	0,0	1,6
Passifs courants	699,9	699,9	(539,5)	0,5	0,0	4,4	0,0	9,8	0,5	175,7

Les emprunts bancaires et autres emprunts courants ont diminué de 524,2 millions EUR pour s'élever à 175,7 millions EUR, en raison du remboursement du crédit-pont contracté en 2017 pour l'achat de Radial. Le crédit-pont a été refinancé par une émission obligataire et un prêt à terme (tous deux en passifs non courants). Cette diminution a été partiellement compensée par l'émission de papiers commerciaux pour 165,1 millions EUR.

A noter que le total des colonnes « flux de trésorerie » mentionné dans les deux tableaux ci-dessus s'élève à

258,2 millions EUR, tandis que « le flux net de trésorerie relatif aux emprunts et aux dettes de leasing financiers » dans la table du flux de trésorerie consolidé s'élève à 254,2 millions EUR. La différence de 3,96 millions EUR est principalement due aux intérêts payés comptabilisés sur les dettes commerciales et autres dettes, qui n'ont pas été mentionnés dans cette note.

À noter également que bpost a deux lignes de crédit non utilisées pour un montant total de 375,0 millions EUR, voir note 6.33 « Droits et engagements hors bilan ».



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	2018	2017
Avantages postérieurs à l'emploi	(32,8)	(50,7)
Avantages à long terme	(113,5)	(108,2)
Indemnités de fin de contrat de travail	(8,5)	(6,6)
Autres avantages à long terme	(153,5)	(161,5)
Total	(308,4)	(326,9)

Après déduction des actifs d'impôts différés les concernant, les avantages au personnel s'élèvent à 284,8 millions EUR (2017 : 294,5 millions EUR).

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Avantages au personnel	(308,4)	(326,9)
Impact des actifs d'impôts différés	23,6	32,4
Avantages au personnel après déduction des actifs d'impôts différés	(284,8)	(294,5)

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Valeur actuelle des obligations	(373,7)	(380,3)
Juste valeur des actifs de régime	65,3	53,4
Valeur actuelle des obligations nettes	(308,4)	(326,9)
(Gains)/pertes actuariels non reconnus		
Dettes nettes	(308,4)	(326,9)
Montants des avantages au personnel figurant au bilan		
Dettes	(308,4)	(326,9)
Dettes nettes	(308,4)	(326,9)



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

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

En millions EUR	2018	2017
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(380,3)	(401,2)
Coûts de services	(16,3)	(4,5)
-Coût des services rendus	(22,0)	(23,1)
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	(5,2)	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	10,9	18,6
Intérêts nets	(4,9)	(5,5)
Prestations payées	27,9	36,2
Gains et (pertes) de réévaluation	6,3	(1,8)
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	6,3	(1,8)
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	(0,8)	3,9
-Gains et (pertes) actuariels	(0,8)	3,9
Contribution de règlement	0,0	10,0
Addition par le biais de regroupements d'entreprises	0,0	(17,4)
Tranfert	(5,6)	0,0
Obligation au titre des prestations au 31 décembre	(373,7)	(380,3)

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

En millions EUR	2018	2017
Juste valeur des actifs du régime au 1^{er} janvier	53,4	44,5
Contributions de l'employeur	31,0	34,6
Contributions des membres du personnel	1,4	1,3
Prestations payées	(27,9)	(36,2)
Revenus/(charges) d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)	0,8	0,8
Addition par le biais de regroupements d'entreprises	0,0	8,0
Gain/(perte) actuarielle sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat)	6,6	0,4
Juste valeur des actifs du régime au 31 décembre	65,3	53,4

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	2018	2017
Coût des services	(14,6)	(3,0)
- Coût des services rendus	(20,3)	(21,6)
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	(5,2)	0,0
- Gains/(coûts) liés aux services passés	10,9	18,6
Intérêts nets	(4,0)	(4,6)
Gains et (pertes) de réévaluation	6,3	(1,8)
- Gains et (pertes) actuariels publiés comme coûts financiers	1,0	(1,4)
- Gains et (pertes) actuariels publiés comme charges d'exploitation	5,2	(0,4)
Charges nettes	(12,4)	(9,4)

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 :

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Charges de personnel	(9,4)	(3,4)
Charges financières	(3,0)	(6,0)
Charges nettes	(12,4)	(9,4)

Les charges comptabilisées dans l'état de résultat global sont les suivantes :

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Gains et (pertes) de réévaluation	5,8	4,3
- Gains et (pertes) actuariels	5,8	4,3
Charges nettes	5,8	4,3

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

	2018	2017
Taux d'inflation	1,8 %	2,0 %
Augmentations salariales futures	2,8 %	3,0 %
Taux d'évolution des frais médicaux	5,0 %	5,0 %
Tables de mortalité	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 2018 varient entre 0,0 % et 1,80 % (2017 : 0,00 % à 1,80 %).

Avantage	Durée	Taux d'actualisation	
		2017	2018
Allocations familiales	6,9	1,05 %	1,15 %
Banque	14,7	1,70 %	1,70 %
Dépenses funéraires	8,1	1,25 %	1,30 %
Gratification	de 11,8 à 14,1	de 1,50 % à 1,60 %	de 1,55 % à 1,65 %
Assurance groupe	de 10,9 à 17,9	de 1,50 % à 1,55 %	de 1,55 % à 1,80 %
Absences cumulées	2,3	0,00 %	0,15 %
Compensation d'accidents de travail	12,4	1,55 %	1,55 %
Frais médicaux d'accidents de travail	17,3	1,80 %	1,80 %
Epargne pension	9,3	1,30 %	1,40 %
Prime de jubilé	de 6,8 à 8,0	de 1,05 % à 1,10 %	de 1,15 % à 1,30 %
DSPR JOR	8,8	1,30 %	1,35 %
Régime de travail à temps partiel	de 1,8 à 4,0	0,00 %	0,45 %
Plan de retraite anticipée	de 0,5 à 1,8	0,00 %	de 0,00% à 0,15%

La durée moyenne de l'obligation au titre des prestations définies est de 10,8 ans fin 2018 (2017 : 10,9 ans).

Une analyse de sensibilité quantitative pour les hypothèses significatives au 31 décembre 2018 est reprise ci-dessous :

Hypothèses	Taux d'actualisation		Table de mortalité MR/FR	Taux d'évolution des frais médicaux
	0,5 % augmentation	0,5 % diminution	Diminution d'1 année	1 % augmentation
<i>En millions EUR</i>				
Impact sur l'obligation au titre des prestations définies (augmentation)/diminution	18,9	(20,7)	(5,8)	(2,0)

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 avantages bancaires, les coûts funéraires, les gratifications pour le départ en retraite et l'assurance groupe. Dans le courant de 2017, bpost a décidé d'arrêter l'avantage transport. Les statutaires inactifs ainsi que les membres de leur famille avaient droit à des réquisitoires qui pouvaient être échangés contre un titre de transport pour un voyage en Belgique ou contre une réduction de prix sur d'autres titres de transport. bpost a payé une contribution unique de

10,0 millions EUR à Pensoc et un gain hors trésorerie de 15,3 millions EUR a été comptabilisé en tant que produit des services passés en 2017.

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.



Banque

Tous les membres du personnel actifs, préretraités et retraités peuvent bénéficier d'une réduction sur les frais administratifs du compte courant, ainsi que de taux d'intérêt avantageux et/ou réductions 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. A partir de 2016, le rendement minimal pour les contributions futures correspond à un pourcentage du rendement moyen des 24 derniers mois pour des obligations linéaires à 10 ans, avec un minimum de 1,75 % par an.

La méthodologie appliquée de manière cohérente par bpost s'est traduite par un passif plus élevé que celui des sociétés ayant des plans de pension similaires. Bien qu'il n'y ait pas sur le marché de consensus intégral concernant la méthodologie, en 2018, la méthodologie sous-jacente utilisée pour la comptabilisation IAS 19 de ces plans de cotisation définis a été affinée en tenant compte de l'évolution des méthodologies sur le marché, en vertu de nouveaux enseignements. bpost continue à utiliser la méthodologie PUC (projected unit credit), mais sans projection des cotisations et salaires futurs, car les plans ne prévoient pas de paiement supérieur en fin de période (les cotisations n'augmentent pas avec l'âge). La seule raison pour laquelle les cotisations peuvent augmenter sensiblement à un stade ultérieur de la carrière est liée à des augmentations salariales plus élevées que les indexations dans les plans d'échelonnement. Par ailleurs, bpost a appliqué en 2018 le paragraphe 115 de la norme IAS 19. Les actifs et passifs sont déterminés sans tenir compte des garanties d'intérêt contractuelles sur les réserves mathématiques, garanties par la compagnie d'assurance. L'application du paragraphe 115 peut entraîner une augmentation de l'actif lorsque les taux d'intérêt garantis sont supérieurs au taux d'actualisation, ce qui se traduit par une diminution du passif net. L'impact de ce qui précède a généré un gain hors trésorerie de 10,9 millions EUR.

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Valeur actuelle des obligations	(98,1)	(104,0)
Juste valeur des actifs du régime	65,3	53,4
Valeur actuelle des obligations nettes	(32,8)	(50,7)
Dette nette	(32,8)	(50,7)
Montants des avantages du personnel figurant au bilan		
Dette	(32,8)	(50,7)
Dette nette	(32,8)	(50,7)

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

En millions EUR	2018	2017
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(104,0)	(126,6)
Coûts de services	2,6	9,5
-Coût des services rendus	(8,3)	(9,1)
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	10,9	18,6
Intérêts nets	(1,4)	(1,9)
Prestations payées	5,6	12,0
Gains et (pertes) de réévaluation	0,0	0,0
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	0,0	0,0
-Gains et (pertes) actuariels non reconnus	0,0	0,0
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	(0,8)	3,9
-Gains et (pertes) actuariels	(0,8)	3,9
Contribution de règlement	0,0	10,0
Addition par le biais de regroupements d'entreprises	0,0	(10,9)
Obligation au titre des prestations au 31 décembre	(98,1)	(104,0)

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	2018	2017
Juste valeur des actifs du régime au 1^{er} janvier	53,4	44,5
Contributions de l'employeur	6,2	5,8
Contributions des membres du personnel	1,4	1,3
Prestations payées	(3,1)	(7,4)
Revenus/(charges) d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)	0,8	0,8
Addition par le biais de regroupements d'entreprises	0,0	8,0
Gain/(perte) actuarielle sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat)	6,6	0,4
Juste valeur des actifs du régime au 31 décembre	65,3	53,4



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Intérêts nets	4,3	11,0
- Coût des services rendus	(6,7)	(7,6)
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
- Gains/(coûts) liés aux services passés	10,9	18,6
Intérêts nets	(0,6)	(1,1)
Gains et (pertes) de réévaluation	0,0	0,0
- Gains et (pertes) actuariels publiés comme coûts financiers	0,0	0,0
- Gains et (pertes) actuariels publiés comme charges d'exploitation	0,0	0,0
Charges nettes	3,6	9,9

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Charges de personnel	4,3	11,0
Charges financières	(0,6)	(1,1)
Charges nettes	3,6	9,9

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Gains et (pertes) de réévaluation	5,8	4,3
- Gains et (pertes) actuariels	5,8	4,3
Charges nettes	5,8	4,3

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 %. A partir du moment où leur cagnotte est utilisée complètement, ils recevront un salaire réduit.

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

Aucune modification dans la méthodologie de calcul n'a été apportée par rapport à 2017. La valorisation 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 2018. 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 de valorisation est basée sur la même approche que pour l'avantage « Rémunération des absences cumulées ». La valorisation 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 2018 fournies par le département Ressources Humaines. La cagnotte projetée des jours d'épargne-pension est évaluée individuellement et diminue en fonction du nombre réel de jours d'épargne-pension consommés.

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

Régime de travail à temps partiel (50+)

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

- 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. Ce plan est étendu jusqu'à décembre 2020, suivant l'Accord-cadre du 20 décembre 2018.

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Valeur actuelle des obligations	(113,5)	(108,2)
Juste valeur des actifs du régime	0,0	0,0
Valeur actuelle des obligations nettes	(113,5)	(108,2)
(Gains)/pertes actuariels non reconnus		
Dette nette	(113,5)	(108,2)
Montants des avantages du personnel figurant au bilan		
Dettes	(113,5)	(108,2)
Dette nette	(113,5)	(108,2)

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

En millions EUR	2018	2017
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(108,2)	(107,7)
Coûts des services	(13,1)	(13,5)
-Coût des services rendus	(13,1)	(13,5)
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0
Intérêts nets	(1,0)	(1,0)
Prestations payées	11,9	13,3
Gains et (pertes) de réévaluation	2,5	0,6
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	2,5	0,6
Addition par le biais de regroupements d'entreprises	0,0	0,1
Transfert	(5,6)	0,0
Obligation au titre des prestations au 31 décembre	(113,5)	(108,2)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Coûts des services	(13,1)	(13,5)
-Coût des services rendus	(13,1)	(13,5)
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0
Intérêts nets	(1,0)	(1,0)
Gains et (pertes) de réévaluation	2,5	0,6
- Gains et (pertes) actuariels publiés comme coûts financiers	1,0	(0,4)
- Gains et (pertes) actuariels publiés comme charges d'exploitation	1,5	1,0
Charges nettes	(11,7)	(14,0)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Charges de personnel	(11,6)	(12,5)
Charges financières	(0,1)	(1,4)
Charges nettes	(11,7)	(14,0)



Indemnités de fin de contrat de travail

Plan de retraite anticipée

En 2018, les plans de retraite anticipée suivants sont compris dans cet avantage :

- Le plan entériné par l'accord-cadre du 1^{er} 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. De plus, cette période de préretraite est assimilée à une période de service.

Dans le cas où un agent statutaire concerné par le plan Alpha, n'avait pas été sélectionné pour une nouvelle fonction 12 mois après la publication des fonctions ouvertes, cette personne était 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	2018	2017
Valeur actuelle des obligations	(8,5)	(6,6)
Juste valeur des actifs du régime	0,0	0,0
Valeur actuelle des obligations nettes	(8,5)	(6,6)
(Gains)/pertes actuariels non reconnus		
Dette nette	(8,5)	(6,6)
Montants des avantages au personnel figurant au bilan		
Dettes	(8,5)	(6,6)
Dette nette	(8,5)	(6,6)



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

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(6,6)	(4,1)
Coûts des services	(5,2)	0,0
-Coût des services rendus	0,0	0,0
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	(5,2)	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0
Intérêts nets	0,0	0,0
Prestations payées	3,6	4,0
Gains et (pertes) de réévaluation	(0,3)	0,2
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	(0,3)	0,2
-Gains et (pertes) actuariels non reconnus	0,0	0,0
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	0,0	0,0
-Gains et (pertes) actuariels	0,0	0,0
Addition par le biais de regroupements d'entreprises	0,0	(6,7)
Obligation au titre des prestations au 31 décembre	(8,5)	(6,6)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Coûts des services	(5,2)	0,0
-Coût des services rendus	0,0	0,0
-Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	(5,2)	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0
Intérêts nets	0,0	0,0
Gains et (pertes) de réévaluation	(0,3)	0,2
-Gains et (pertes) actuariels publiés comme coûts financiers	0,0	0,0
-Gains et (pertes) actuariels publiés comme charges d'exploitation	(0,3)	0,2
Charges nettes	(5,5)	0,2



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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017
Charges de personnel	(5,5)	0,2
Charges financières	0,0	0,0
Charges nettes	(5,5)	0,2

Autres avantages à long terme

Plans de compensation accordés pour les accidents de travail

Jusqu'au 1^{er} 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^{er} octobre 2000 sont contractées et financées par bpost elle-même.

Depuis le 1^{er} 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	2018	2017
Valeur actuelle des obligations	(153,5)	(161,5)
Juste valeur des actifs du régime	0,0	0,0
Valeur actuelle des obligations nettes	(153,5)	(161,5)
(Gains)/pertes actuariels non reconnus		
Dette nette	(153,5)	(161,5)
Montants des avantages au personnel figurant dans l'état de la situation financière		
Dettes	(153,5)	(161,5)
Dette nette	(153,5)	(161,5)

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

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(161,5)	(162,8)
Coûts des services	(0,6)	(0,5)
-Coût des services rendus	(0,6)	(0,5)
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0
Intérêts nets	(2,4)	(2,5)
Prestations payées	6,8	6,8
Gains et (pertes) de réévaluation	4,1	(2,6)
-Gains et (pertes) actuariels reconnus dans le compte de résultats	4,1	(2,6)
-Gains et (pertes) actuariels non reconnus	0,0	0,0
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	0,0	0,0
-Gains et (pertes) actuariels	0,0	0,0
Obligation au titre des prestations au 31 décembre	(153,5)	(161,5)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Coûts des services	(0,6)	(0,5)
-Coût des services rendus	(0,6)	(0,5)
- Dépenses d'indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
-Gains/(coûts) liés aux services passés	0,0	0,0
Intérêts nets	(2,4)	(2,5)
Gains et (pertes) de réévaluation	4,1	(2,6)
- Gains et (pertes) actuariels publiés comme coûts financiers	0,1	(1,0)
- Gains et (pertes) actuariels publiés comme charges d'exploitation	4,0	(1,6)
Charges nettes	1,2	(5,5)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Charges de personnel	3,5	(2,0)
Charges financières	(2,3)	(3,5)
Charges nettes	1,2	(5,5)



6.28 Dettes commerciales et autres dettes

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017 retraité	2017
Dettes commerciales	0,0	0,0	0,0
Autres dettes	17,5	45,2	45,2
Dettes commerciales et autres dettes non courantes	17,5	45,2	45,2

Les dettes commerciales et autres dettes non courantes atteignent 17,5 millions EUR et se composent principalement du fonds de roulement provenant de bpost banque et des accords de contreparties conditionnelles liés aux acquisitions de CityDepot et Leen Menken.

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017 retraité	2017
Dettes commerciales	499,9	461,9	466,6
Dettes salariales et sociales	332,5	347,2	342,4
Dettes fiscales autres que l'impôt sur les revenus	12,4	14,6	14,6
Autres dettes	367,7	394,7	394,7
Dettes commerciales et autres dettes courantes	1.212,5	1.218,4	1.218,2

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

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

Au 31 décembre

En millions EUR	2018	2017 retraité	2017
Acomptes	10,9	10,5	10,5
Avances reçues de l'État	18,8	18,8	18,8
Cautions	9,6	10,2	10,2
Provisions	122,4	105,1	105,1
Produits reportés	55,9	59,0	59,0
Dépôts reçus de tiers	0,1	0,1	0,1
Autres dettes	150,0	190,8	190,8
Autres dettes courantes	367,7	394,7	394,7

Les contreparties déjà payées par les clients qui ont été affectées à l'obligation de performance résiduelle insatisfaite s'élèvent à 55,9 millions EUR et concernent principalement les timbres et crédits sur machines à affranchir vendus mais non encore utilisés par les

clients à la date de clôture du bilan. La grande majorité des obligations de performance restantes à la date du rapport devraient être comptabilisées d'ici un an, et toutes les autres obligations de performance restantes devraient l'être d'ici deux ans.



6.29 Provisions

En millions EUR	Litiges	Environnement	Contrats onéreux	Restructuration & autres	Total
Solde au 1^{er} janvier 2017	38,0	0,6	1,6	18,5	58,7
Provisions supplémentaires constituées	3,8	0,1	0,8	4,9	9,6
Provisions supplémentaires par le biais de 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)
Solde au 31 décembre 2017	32,1	0,6	2,2	10,5	45,4
Provisions supplémentaires par le biais de regroupements d'entreprises	0,0	0,0	21,6	0,0	21,6
Ecart de conversion	0,0	0,0	(0,4)	0,0	(0,4)
Solde au 31 décembre 2017 (retraité)	32,1	0,6	23,4	10,5	66,5
Dettes non courantes à la fin de l'exercice (retraité)	20,4	0,6	14,9	2,3	38,1
Dettes courantes à la fin de l'exercice (retraité)	11,8	0,0	8,5	8,2	28,4
	32,1	0,6	23,4	10,5	66,5
Solde au 1^{er} janvier 2018 (retraité)	32,1	0,6	23,4	10,5	66,5
Provisions supplémentaires constituées	1,8	0,0	0,1	4,3	6,2
Provisions utilisées	(1,9)	0,0	(6,6)	(3,4)	(11,9)
Provisions reprises	(15,8)	0,0	(4,3)	(3,0)	(23,0)
Ecart de conversion	0,0	0,0	1,4	0,0	1,4
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Solde au 31 décembre 2018	16,2	0,6	14,1	8,5	39,3
Dettes non courantes à la fin de l'exercice	11,9	0,6	9,1	0,9	22,6
Dettes courantes à la fin de l'exercice	4,3	0,0	5,0	7,5	16,8
	16,2	0,6	14,1	8,5	39,3

En 2018, l'allocation du prix d'acquisition de Radial a été finalisé, avec comme conséquence un retraitement du bilan d'ouverture. Cet impact est présenté dans la section "addition par le biais de regroupements d'entreprises".

La provision pour **litiges** s'élève à 16,2 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 2018 sont principalement dues à la réévaluation d'un litige.

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. L'Autorité belge de la Concurrence a fait appel de ce jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit. La Cour de Cassation a rendu son verdict le 22 novembre 2018. Elle a partiellement confirmé l'appel. Cela donnera lieu à un nouveau jugement de la cour d'appel de Bruxelles.

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, et à la maintenance ICT liée à la sortie d'une plateforme de vente en ligne.

Les provisions « **autres** » s'élèvent à 8,5 millions EUR.

6.30 Actifs et passifs financiers

Le tableau ci-dessous donne des informations sur la catégorie de mesure à la juste valeur des actifs et passifs financiers de bpost au 31 décembre 2017 :

En millions EUR	Catégorisé à la juste valeur			
	Valeur comptable	Prix coté sur un marché actif (Niveau 1)	Autre donnée significative observable (Niveau 2)	Donnée significative non observable (Niveau 3)
Actifs financiers évalués au coût amorti				
Actifs non courants				
Actifs financiers	9,4	0,0	9,4	0,0
Actifs courants				
Actifs financiers	1.182,5	0,0	1.182,5	0,0
Total actifs financiers	1.191,9	0,0	1.191,9	0,0
Passifs financiers évalués au coût amorti :				
Passifs non courants				
Passifs financiers	100,6	0,0	100,6	0,0
Passifs courants				
Passifs financiers	1.956,8	0,0	1.956,8	0,0
Total passifs financiers	2.057,5	0,0	2.057,5	0,0



Le tableau ci-dessous donne des informations sur la catégorie de mesure à la juste valeur des actifs et passifs financiers de bpost au 31 décembre 2018 :

En millions EUR	Catégorisé à la juste valeur			
	Valeur comptable	Prix coté sur un marché actif (Niveau 1)	Autre donnée significative observable (Niveau 2)	Donnée significative non observable (Niveau 3)
Actifs financiers évalués au coût amorti				
Actifs non courants				
Actifs financiers	11,2	0,0	11,2	0,0
Actifs courants				
Actifs financiers	1.397,8	0,0	1.397,8	0,0
Total actifs financiers	1.409,1	0,0	1.409,1	0,0
Passifs financiers évalués au coût amorti (à l'exception des dérivés) :				
Passifs non courants				
Obligations à long terme	641,8	629,7	0,0	0,0
Passifs financiers	224,7	0,0	224,7	0,0
Passifs courants				
Instruments dérivés - forex swap	0,1	0,0	0,1	0,0
Instruments dérivés - forex forward	0,7	0,0	0,7	0,0
Instruments dérivés - cross currency swap	0,0	0,0	0,0	0,0
Passifs financiers	1.409,7	0,0	1.409,7	0,0
Total passifs financiers	2.277,0	629,7	1.635,2	0,0

La juste valeur des actifs financiers courants et non courants évalués à leur coût amorti et celle des passifs financiers courants et non courants évalués à leur coût amorti se rapprochent de leurs valeurs comptables. La juste valeur n'étant pas évaluée dans le bilan, celle-ci ne devrait pas être publiée.

Au cours de la période, il n'y a pas eu de transfert entre les niveaux de la hiérarchie de juste valeur. Il n'y a par ailleurs pas eu de changement dans les techniques de valorisation et les inputs appliqués.

Actifs financiers évalués au coût amorti

L'augmentation des actifs financiers évalués au coût amorti est principalement due à l'augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (214,1 millions EUR).

Passifs financiers évalués à leur juste valeur - non courants

A fin 2018, les passifs financiers non courants comprennent :

- Emprunt non garanti à terme de 185,0 millions USD. Ce emprunt a débuté le 3 juillet 2018 avec une échéance de 3 ans avec deux prolongations possibles d'un an chacune.

- Obligation de 650,0 millions EUR. L'obligation de 8 ans a été émise en juillet 2018 avec un coupon de 1,25 %. En prévision de cette émission, en février 2018, bpost a conclu un swap de taux d'intérêt à terme de 10 ans d'un montant nominal de 600,0 millions EUR afin de couvrir le risque de taux d'intérêt de l'obligation.
- Emprunt de 27,3 millions EUR auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI). bpost a contracté un emprunt de la BEI d'un montant de 100,0 millions EUR le 5 mai 2007. Il a un remboursement annuel de 9,1 millions EUR et son dernier versement est prévu en 2022. Le montant annuel de 9,1 millions EUR est inclus dans la section « emprunts bancaires - courants ».

Instruments dérivés

bpost est exposé à certains risques liés à ses activités commerciales quotidiennes. Le principal risque géré avec les instruments dérivés est le risque de change. bpost utilise des contrats à terme de change de devises et des contrats de swap de change de devises pour gérer certaines de ses expositions en devises. Ces contrats ont été souscrits afin de couvrir les risques de change liés aux prêts intragroupe accordés par bpost à ses filiales. À la fin de l'exercice 2018, l'impact de la juste valeur des contrats à terme et des contrats de forex swap s'est traduit par une augmentation des passifs de 0,8 million EUR.



Passifs financiers évalués au coût amorti - courants

En 2018, bpost a remboursé le crédit-pont conclu en 2017 pour acheter Radial. En outre, à la fin de l'exercice 2018, l'encours de papiers commerciaux émis par bpost s'élevait à 165,1 millions EUR. La maturité des différents papiers commerciaux varie entre 1 et 6 mois. Compte tenu des conditions actuelles du marché, bpost peut bénéficier de taux d'intérêt négatifs.

6.31 Instruments financiers dérivés et couverture

Instruments dérivés

bpost utilise des contrats de change à terme et des contrats d'échange de change pour gérer certaines de ses expositions en devises étrangères. Ces contrats ont été souscrits pour couvrir les risques liés aux taux de change des prêts intra-groupes octroyés par bpost à ses filiales. Fin 2018 quatre contrats d'échange de change et trois contrats de change à terme étaient pendants.

Swap du taux d'intérêt

En février 2018, bpost a conclu un swap de taux d'intérêt à départ différé d'une maturité de 10 ans avec un montant nominal de 600,0 millions EUR. La transaction a été réalisée pour couvrir le risque de taux d'intérêt sur l'émission envisagée d'une obligation à long terme pour refinancer le crédit pont contracté en novembre 2017 pour l'acquisition de Radial.

En juillet 2018, bpost a finalement émis des obligations à 8 ans pour 650,0 millions EUR. Étant donné le changement de la durée et du montant nominal des obligations émises par rapport à février 2018, le montant ineffectif de la couverture de flux de trésorerie (basé sur la méthode du dérivé hypothétique) s'est chiffré à 1,5 million EUR et a été comptabilisé en compte de résultats en tant que charge financière. La partie effective de la couverture de flux de trésorerie (20,0 millions EUR) a été comptabilisée dans les autres éléments du résultat global (le montant net d'impôt s'élève à 14,8 millions EUR) en tant que réserve de couverture de flux de trésorerie. Cette couverture de

flux de trésorerie est reclassée en compte de résultats dans les mêmes périodes, étant donné que les flux de trésorerie des obligations à long terme affectent le résultat durant les 8 années qui suivent la date d'émission. En 2018, un montant de 1,2 million EUR a été reclassé en compte de résultats.

Couverture d'investissement net

Au troisième trimestre 2018, bpost a contracté un prêt bancaire en USD, d'une maturité de 3 ans, avec deux extensions possibles, chacune d'un an. Outre l'émission obligataire, bpost, dont l'EUR est la devise fonctionnelle, a emprunté en USD afin de refinancer l'acquisition de novembre 2017 de Radial Holdings, LP. bpost a emprunté une partie en USD pour réduire le risque de différences de change sur les opérations à l'étranger, et donc réalisé une couverture de son investissement net. Par conséquent, la portion effective des variations de la juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Le montant notionnel de la couverture s'élevait à 143,0 millions USD, tandis que la juste valeur convertie en Euros s'élevait à 124,9 millions EUR. Au 31 décembre 2018, la perte nette sur la réévaluation du prêt en USD comptabilisée dans les autres éléments du résultat global et cumulée dans les écarts de conversion de devises s'élevait à 5,7 millions EUR. Il n'y a pas de portion ineffective au 31 décembre 2018.

6.32 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 sur des points de droit. La Cour de cassation a rendu son verdict le 22 novembre 2018, confirmant partiellement l'appel. Cela donnera lieu à un nouveau jugement de la cour d'appel bruxelloise.

Ce qui précède constitue un actif éventuel au cas où la cour d'appel annulerait à nouveau la décision de l'Autorité belge de la concurrence, bpost pourrait recouvrer l'amende de 37,4 millions EUR.



6.33 Droits et engagements hors bilan

Garanties reçues

Au 31 décembre 2018, bpost bénéficie de garanties bancaires pour un montant de 19,4 millions EUR, émises par les banques pour le compte des clients de bpost (2017 : 13,3 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 2018, des marchandises représentant une valeur de vente de 1,7 million EUR avaient été remises par des partenaires en vue de leur vente au sein du réseau postal.

Facilités de crédit renouvelables

bpost dispose de deux facilités de crédit renouvelables non utilisées d'un montant total de 375,0 millions EUR. La facilité syndiquée s'élève à 300,0 millions EUR et expire en octobre 2022 (extension possible jusqu'en 2024), tandis que la facilité bilatérale de 75,0 millions EUR vient à échéance en juin 2023 (extension possible jusqu'en 2025) et permet des tirages en EUR et en USD. Le taux d'intérêt de la facilité de crédit renouvelable de 300,0 millions EUR change en fonction de la note de durabilité de bpost telle que déterminée par une partie externe.

Garanties données

bpost agit comme garant (1,1 million EUR de garantie) dans le cadre de l'accord de collaboration DoMyMove

entre bpost et Engie Electrabel.

bpost a conclu un accord avec Belfius, ING et KBC dans lequel ces derniers s'engagent à fournir, sur simple demande, jusqu'à 82,1 millions d'EUR de garantie à bpost.

Swap de devises

Fin 2018, bpost avait quatre swaps de change et trois contrats de change à terme en cours, six avec ING et un avec KBC.

Le 5 janvier 2018, bpost a conclu un contrat de swap pour échanger 0,5 million SGD contre 0,3 million EUR en vue de couvrir le risque de change d'une dette spécifique en SGD. Le 28 mars 2018, bpost a conclu un swap de change avec KBC pour échanger 1,9 million PLN contre 0,4 million EUR en vue de couvrir le risque de change d'une dette spécifique en PLN. Les deux autres swaps de change ont débuté le 13 avril 2018 pour échanger 0,5 million USD contre 0,4 million EUR. En outre, le 2 mai 2018, bpost a souscrit trois contrats de change à terme pour échanger 8,9 millions USD contre 7,0 millions EUR. Tous les contrats en USD sont utilisés pour couvrir le risque de change de dettes spécifiques en USD.

Fonds de l'État

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

6.34 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 51,04 % des actions de bpost. 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 (disponible publiquement sur le site de bpost).

L'État belge en tant qu'autorité publique

Avec l'Union européenne, l'État belge est le principal législateur dans le secteur postal. L'Institut Belge des services Postaux et des Télécommunications (« IBPT »), l'autorité nationale de régulation, est quant à lui 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 économique général (« SIEG »), 10,2 % du produit d'exploitation total de bpost pour 2018 sont attribuables à l'État belge et aux entités liées à l'État.

bpost fournit des services de distribution de courrier à plusieurs ministères, sur la base de 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, la loi postale du 26 janvier 2018, 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 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 de timbres-poste.

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

Les tarifs et autres modalités prévus pour l'exécution de certains 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.

Le cinquième Contrat de gestion a expiré 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 continue à fournir les SIEG de livraison avancée des journaux et de distribution des périodiques. Jusqu'au 31 décembre 2015, ces services étaient assurés dans le cadre du cinquième Contrat de gestion. Conformément à l'engagement pris par l'État belge vis-à-vis de la Commission européenne, une procédure de consultation du marché soumise à la concurrence, transparente et non discriminatoire a été organisée par rapport auxdits services, au terme de laquelle la fourniture des services a été attribuée à bpost en octobre 2015. Par conséquent, depuis le 1^{er} janvier 2016, les services de distribution des journaux et périodiques sont 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 le sixième Contrat de gestion ainsi que les accords de concession relatifs à la distribution des journaux et périodiques conformément aux règles en matière d'aides d'État¹.

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 par l'Arrêté royal du 30 avril 2007 régulant les services financiers postaux et l'Arrêté royal du 14 avril 2013 modifiant l'Arrêté royal du 12 janvier 1970 régulant le service postal.

La compensation octroyée à bpost pour les SIEG est exposée à la note 6.8 du rapport annuel et s'est élevée à 271,4 millions EUR pour 2018 (270,0 millions EUR en 2017).

Cette compensation des SIEG se base sur une méthodologie de coût net évité (net avoided cost ou «NAC»). Cette méthodologie prévoit que la compensation doit être basée sur la différence entre (i) le coût net pour le fournisseur assurant l'obligation des SIEG et (ii) 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 doit de respecter la méthodologie NAC.

En 2015, l'État belge a unilatéralement décidé 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 2018. En incluant la créance douteuse, le montant exigible auprès de l'État belge pour la rémunération des SIEG s'élevait au 31 décembre 2018 à 107,6 millions EUR (100,2 millions EUR au 31 décembre 2017). bpost a également fourni 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 repris en note 6.35 du présent rapport annuel.

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

c) Relations avec les associés

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

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

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

(1) En octobre 2016, la Fédération flamande des vendeurs de presse («Vlaamse Federatie van Persverkopers») a demandé l'annulation de la décision d'apurement de la Commission européenne devant le Tribunal pour des raisons de procédure. En février 2019, le Tribunal a radié l'affaire de son registre suite à la requête du VFP d'arrêter la procédure.

Au 31 décembre 2018, bpost banque comptait approximativement 735.000 comptes à vue et 909.000 comptes d'épargne. Tous les comptes comprennent les services de base tels que les cartes de débit, l'accès aux services de paiement et de transfert d'argent et les retraits d'espèces aux guichets des bureaux de poste ou aux distributeurs automatiques. bpost propose également la carte de crédit MasterCard bpost banque.

L'activité de prêts à la clientèle de bpost banque comprend l'octroi ou la proposition de crédits à la consommation et de crédits hypothécaires. Au 31 décembre 2018, bpost banque avait inscrit approximativement 4.936 millions EUR de prêts à son bilan.

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 entreprise associée de bpost; (ii) bpost restera, sauf 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 à travers le 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 de produits de bancassurance dépend, entre autres, de la marge d'intérêt réalisée par bpost banque, des actifs sous gestion et des ventes de produits financiers/d'assurance réalisées par le réseau Retail de bpost. Les revenus totaux liés aux produits bancaires et financiers se sont élevés à 167,1 millions EUR en 2018 (2017 : 182,6 millions EUR), parmi lesquels un montant significatif est relatif à la commission payée par bpost banque. Le montant redevable par bpost banque à bpost au 31 décembre 2018 s'élevait à 7,2 millions EUR (2017 : 5,7 millions EUR).

Fonds de roulement

bpost banque a mis un fonds de roulement de 12,0 millions EUR à la disposition de bpost sans garantie ni 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 2018, bpost a reçu un dividende total de 4,0 millions EUR de bpost banque (11,75 millions EUR en

2017).

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 2018.

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 2018, la rémunération totale payée aux membres du Conseil d'administration (exception faite de l'Administrateur délégué) s'est élevée à 0,33 million EUR (2017 : 0,35 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 tels.

Pour l'année achevée au 31 décembre 2018, une rémunération globale de 4,06 millions EUR (2017 : 2,88 millions EUR) a été allouée à l'Administrateur délégué et aux membres du Comité exécutif du Groupe, somme ventilée comme suit :

- salaire de base : 3.489.148,24 EUR (2017 : 2.458.846,37 EUR)
- contribution à la pension : 327.859,56 EUR (2017 : 227.723,16 EUR)
- autres éléments divers : 238.206,00 EUR (2017 : 198.415,74 EUR)
 - couverture en cas de décès en cours d'emploi ou invalidité et couverture médicale : 90.549,57 EUR (2017 : 74.685,96 EUR)
 - frais de représentation : 29.319,58 EUR (2017 : 24.529,86 EUR)
 - frais de leasing pour le véhicule de société : 118.336,85 EUR (2017 : 99.199,92 EUR)

De plus, l'Administrateur délégué et les membres du Comité exécutif du Groupe ont reçu en 2018 une rémunération variable globale de 1.210.367,99 EUR (2017 : 1.196.125,45 EUR) car les objectifs corporate et individuels de l'année terminée au 31 décembre 2017 ont été atteints (l'évaluation 2017 a été réalisée en 2018).

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 2018. Aucune option relevant d'un précédent plan de stock options n'était encore due pour les exercices 2018.

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.



6.35 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.
- 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. En 2018, **IMEX Global Solutions** et **M.A.I.L.** ont été acquis et avec MSI opèrent en tant que le Groupe Mail. IMEX Global Solutions est une société de logistique tierce active dans la publication et la distribution transfrontalière de courrier. M.A.I.L. est active dans la distribution de courrier commercial, les catalogues pour (cyber)détaillants et les services de courrier, ainsi que dans la distribution de paquets.
- **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.** 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**, 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**, 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)** 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)** 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)** 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.
- **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** et de **Apple Express Courier** comprend les services de livraison, de transport et de fulfillment du dernier kilomètre pour des clients au Canada et aux États-Unis.
- 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 de **Burnonville** qui 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 « convenience » 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 logistique e-commerce intégrée et la technologie commerciale



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 contre les fraudes intelligentes, 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 le e-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 et des drones 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 (comme la livraison et l'installation de grands téléviseurs, de machines à laver et de meubles).

- **Leen Menken Foodservice Logistics** est un opérateur logistique assumant le transport de produits réfrigérés et congelés pour l'e-commerce.
- Les activités d'**Active Ants** ont trait au stockage, pick & pack, transport et gestion des retours et livraisons pour des entreprises actives dans l'e-commerce.

Nom	Partage des droits de vote en %		Pays d'incorporation
	2018	2017	
bpost bank NV-bpost banque SA	50 %	50 %	Belgique

Nom	Partage des droits de vote en %		Pays d'incorporation
	2018	2017	
Alteris NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Landmark Global (Belgium) NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Certipost NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Euro-Sprinters NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
CityDepot NV-SA	99,7 %	99,7 %	Belgique
Parcify NV-SA ¹	100,0 %	51,0 %	Belgique
Landmark Global (PL) Sp z o.o.	100,0 %	100,0 %	Pologne
Speos Belgium NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Mail Services Inc	100,0 %	100,0 %	USA
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 %	Singapore
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 %	100,0 %	USA
Landmark Trade Services, Ltd	100,0 %	100,0 %	Canada
Landmark Global (Australia) Distribution PTY Ltd	100,0 %	100,0 %	Australie
Landmark Global (Netherlands) BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Landmark Trade Services (Netherlands) BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Landmark Trade Services (UK) Ltd	100,0 %	100,0 %	UK
Landmark Trade Services USA, Inc	100,0 %	100,0 %	USA
Apple Express Courier Inc	100,0 %	100,0 %	USA
Apple Express Courier Ltd	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
Burnonville NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Import Lux Burnonville SARL	100,0 %	100,0 %	Luxembourg
Alvadis NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Ubiway NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique

Distrisud-Bellens NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Ubiway Services NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Internationale Boekhandel Distributiedienst NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Distridijle NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Ubiway Retail NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Kariboo! NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
de Buren Internationaal BV ¹	51,0 %	51,0 %	Pays-Bas
de Buren Nederland BV ¹	51,0 %	51,0 %	Pays-Bas
de Buren Afhaalcentrum BV ¹	51,0 %	51,0 %	Pays-Bas
de Buren Techniek BV ¹	51,0 %	51,0 %	Pays-Bas
Dragstra Automatisering BV ¹	51,0 %	51,0 %	Pays-Bas
Nuleverbaar.NL BV ¹	51,0 %	51,0 %	Pays-Bas
de Buren Belgium NV-SA ¹	51,0 %	51,0 %	Belgique
de Buren Financial BV	51,0 %	-	Pays-Bas
Bubble Post NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Bubble Post BV ²	-	100,0 %	Pays-Bas
Parcify BV ²	-	51,0 %	Pays-Bas
Welcome Media NV-SA	100,0 %	100,0 %	Belgique
Dynagroup BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Dynafix Repair BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Dynalogic Benelux BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Dynafix Care BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Dynalogic Courier BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Dynafix Computer Repair BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Dynasure BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Dynafix Onsite BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Dynalinq BV	100,0 %	100,0 %	Pays-Bas
Dynalogic Belgium NV	100,0 %	100,0 %	Belgique
Radial Solutions Hong Kong Ltd	100,0 %	100,0 %	Hong Kong
Radial Holdings LP	100,0 %	100,0 %	USA
Radial Commerce Inc	100,0 %	100,0 %	USA
Radial South LP	100,0 %	100,0 %	USA
Radial Inc	100,0 %	100,0 %	USA
935 HQ Associates LLC	100,0 %	100,0 %	USA
Radial Luxembourg SARL	100,0 %	100,0 %	Luxembourg
Radial Omnichannel Technologies India Private Ltd	100,0 %	100,0 %	Inde
Trade Port Drive LLC	100,0 %	100,0 %	USA
Radial Omnichannel International SLU	100,0 %	100,0 %	Espagne
Radial Fullfillment GmbH	100,0 %	100,0 %	Allemagne
Radial GmbH	100,0 %	100,0 %	Allemagne
Radial Commerce Ltd	100,0 %	100,0 %	UK
Radial Solutions Singapore PTE Ltd	100,0 %	100,0 %	Singapoure
Radial E-commerce (Shanghai) Corp. Ltd	100,0 %	100,0 %	Chine
bpost North America Holdings, Inc	100,0 %	100,0 %	USA
Radial III GP, LLC	100,0 %	100,0 %	USA
Radial South GP, LLC	100,0 %	100,0 %	USA
IMEX Global Solutions, LLC	100,0 %	-	USA
M.A.I.L. (Mailing Assistance In Lafayette), Inc	100,0 %	-	USA
Leen Menken Foodservice Logistics BV	100,0 %	-	Pays-Bas
Active Ants BV	63,6 %	-	Pays-Bas
Anthill BV	63,6 %	-	Pays-Bas

(1) Entièrement consolidé

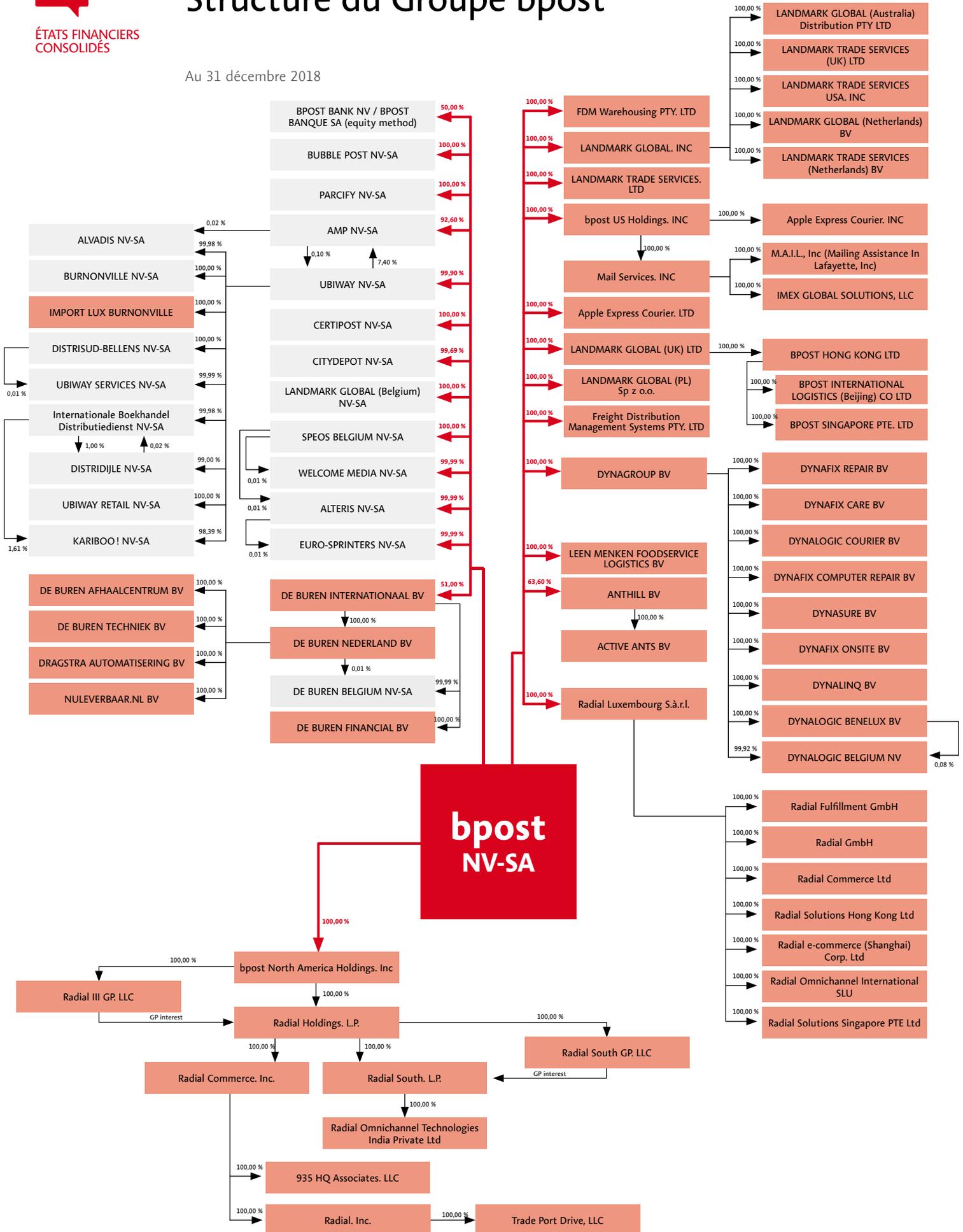
(2) Liquidé durant l'année 2018



ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Structure du Groupe bpost

Au 31 décembre 2018





ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

6.36 Événements survenus après la clôture de l'exercice

En février 2019, bpost a accepté de retirer sa participation dans de Buren. Ce faisant, bpost a acquis les actifs de de Buren en Belgique. Cela permettra à bpost de renforcer son offre de services de livraison de paquet sur le dernier kilomètre en Belgique grâce à un réseau dense de distributeurs de paquets.

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 2018.

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	2018	2017
Actifs		
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (frais d'établissement inclus)	24,6	14,5
Immobilisations corporelles	302,9	329,3
Immobilisations financières	1.496,7	1.344,5
	1.824,2	1.688,3
Actifs courants		
Stocks et en-cours	8,3	9,1
Créances commerciales et autres	505,9	444,0
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	490,2	354,2
Comptes de régularisation	42,3	22,8
	1.046,7	830,1
Total de l'actif	2.870,9	2.518,4
Passif		
Capitaux propres		
Capital souscrit	364,0	364,0
Plus-values de réévaluation	0,1	0,1
Réserves	50,8	50,8
Bénéfices reportés	172,8	172,5
	587,7	587,4
Provisions		
Provisions liées aux congés précédents la retraite	29,7	26,3
Provisions pour risques et charges	0,1	1,2
Autres provisions	139,4	155,6
	169,1	183,1
Passifs non courants		
Dettes à long terme	860,3	68,4
Passifs courants		
Dettes commerciales et autres	224,0	206,3
Dettes court terme	199,9	724,1
Charges sociales	346,4	354,3
Dettes fiscales	24,9	46,3
Autres dettes	328,2	219,3
Compte de régularisation	130,4	129,3
	1.253,8	1.679,6
Total des passifs	2.870,9	2.518,4



ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS

Compte de résultats abrégé de bpost SA

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

<i>En millions EUR</i>	2018	2017
Chiffre d'affaires	2.128,2	2.114,7
Autres produits d'exploitation	51,0	40,9
Produits financiers non récurrents	1,2	0,0
Total des produits d'exploitation	2.180,4	2.155,7
Approvisionnements et marchandises	6,2	7,9
Charges de personnel	1.091,0	1.087,8
Services et biens divers	661,2	606,3
Autres charges d'exploitation	10,5	13,5
Provisions	(14,0)	(5,6)
Dépréciation - Amortissements	54,9	53,1
Charges d'exploitation non récurrentes	1,0	1,1
Total des charges d'exploitation	1.810,8	1.764,1
Résultat d'exploitation	369,4	391,6
Revenus / charges financières	11,7	30,7
Revenus / charges financières non récurrentes	(15,6)	0,3
Bénéfice avant impôts	365,8	422,6
Charge d'impôts	103,5	131,6
Résultat après impôts	262,3	291,0



DÉCLARATION
DES PERSONNES
RESPONSABLES

Déclaration des personnes responsables

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

- les états financiers consolidés pour les exercices 2017 et 2018, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union européenne jusqu'au 31 décembre 2018, 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

Baudouin de Hepcée

Directeur Financier a.i.

Bilan RSE

Stratégie RSE – Personnes, Planète, Proximité

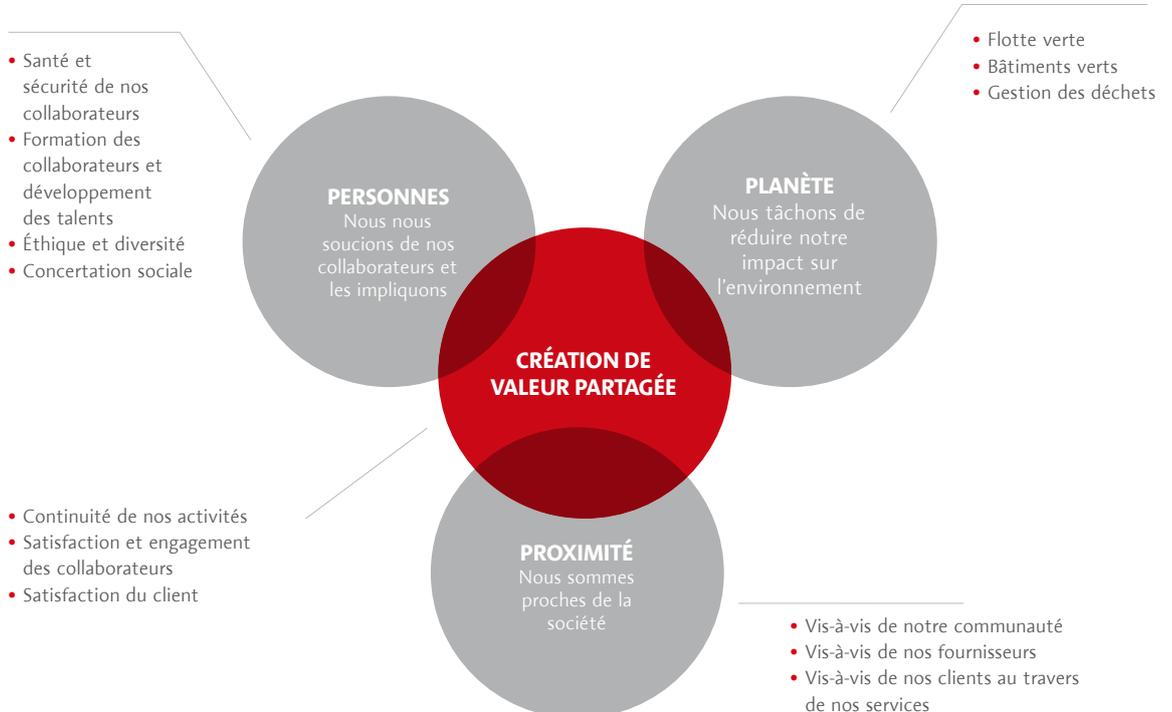
En tant que l'un des plus grands employeurs de Belgique, bpost joue un rôle majeur dans la société. Il est de notre devoir de donner l'exemple. C'est pourquoi nous avons pour ambition de rendre durables les processus et la culture de notre entreprise. Ce faisant, nous pouvons atteindre une « croissance durable » et être reconnus par nos parties prenantes (clients, actionnaires, gouvernement, collaborateurs, fournisseurs, syndicats, ONG) comme une entreprise socialement responsable. Il est également important pour nous que nos clients sachent que leurs lettres, colis et services logistiques sont traités de manière responsable. Le prêt durable contracté fin 2017, par exemple, témoigne de l'engagement de bpost en faveur d'une croissance durable. Le taux d'intérêt de cette facilité de crédit renouvelable de 300 millions d'euros varie en fonction de la note de durabilité de bpost, telle que déterminée par une partie externe. Ce prêt, le premier du genre en Belgique, incite notre entreprise à devenir encore plus durable.

En collaboration avec nos parties prenantes, nous avons procédé à une évaluation de l'importance relative, qui a servi de base à notre stratégie RSE que nous avons structurée autour des trois piliers suivants :

- **Personnes** : nous prenons soin de nos collaborateurs et nous prenons des engagements vis-à-vis d'eux;
- **Planète** : nous aspirons à réduire notre impact sur l'environnement;
- **Proximité** : nous sommes proches de la société et de ses besoins émergents..

Pour en savoir plus sur notre méthodologie d'évaluation de la matérialité et sur notre dialogue avec les parties prenantes, consultez notre [site web](#).

Nous avons associé chacun de ces piliers à nos enjeux pertinents et aux indicateurs de performances stratégiques sur lesquels nous voulons nous concentrer :





Nos priorités RSE (enjeux pertinents)	Risque et opportunités	Indicateurs de performances stratégiques	Objectif	Résultat 2018 vs objectif	Résultat 2018 vs. environnement externe
Personnes					
Santé et sécurité des collaborateurs	Les cas de blessure et/ou de maladie peuvent représenter un coût tant pour bpost que pour l'employé concerné. De plus, une politique de bien-être préventive peut contribuer à réduire le niveau de stress et, par conséquent, l'absentéisme.	Absentéisme	bpost Belgique a défini un nouvel objectif pour 2019, soit une baisse de 5 % par rapport à 2018.	bpost Belgique : 7,85 %	Selon une étude de Securex ¹ , le taux d'absentéisme moyen belge était de 7 % en 2017.
Formation des collaborateurs et développement des talents	Des collaborateurs formés peuvent être plus efficaces et plus investis, ce qui peut améliorer leur fidélité.				
Éthique et diversité	La politique d'éthique et de diversité influe sur la réputation de bpost ainsi que l'implication et la fidélisation de ses collaborateurs.	Implication des collaborateurs	Dépasser ou atteindre la norme nationale belge en matière d'engagement (2017 : 5,10).	Résultats 2017 : 4,8. La prochaine enquête de satisfaction des collaborateurs aura lieu au premier trimestre 2019.	La société Pulse a réalisé une enquête sur la période 2014-2017 pendant laquelle elle a interrogé 81.000 employés de 215 entreprises belges. Le taux global d'implication a ensuite été corrigé à l'aide de critères spécifiques (par exemple, type de travail, âge) et d'un facteur de l'université KU Leuven. Il ressort de cette étude que la référence nationale concernant l'implication des collaborateurs est de 5,10.
Concertation sociale	Une concertation sociale efficace permet d'éviter d'éventuelles grèves et les coûts connexes, mais aussi de garantir la satisfaction et l'implication des collaborateurs.				
Planète					
Flotte verte	Le fait d'avoir un parc automobile écologique contribue à améliorer notre empreinte carbone et à donner une image publique positive de l'entreprise. Cela permet également de réaliser des économies de carburant. De plus, c'est un moyen de compenser la hausse prévue des taxes sur le carbone.	Empreinte CO ₂ des périmètres 1, 2 et 3	<ul style="list-style-type: none"> -20 % d'émissions GES pour les périmètres 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2017 : 114.395 Teq CO₂. -20 % d'émissions GES pour le périmètre 3 d'ici 2030 pour le transport et la distribution amont par rapport à l'année de référence 2017 : 218.016 Teq CO₂. 	Résultats 2018 : les émissions des périmètres 1 et 2 ont augmenté de 2 % pour atteindre 116.467 Teq CO ₂ et celles du périmètre 3 ont baissé à 192.390 Teq CO ₂ , soit une baisse totale des émissions de CO ₂ de 7 % (périmètre 1, 2 et 3).	Pour la sixième fois, bpost a été élu opérateur postal le plus écologique par l'IPC. Chaque année, le système de mesure et de suivi environnemental de l'IPC mesure les émissions de carbone d'un groupe de vingt opérateurs postaux à travers le monde. En 2017, ces vingt opérateurs ont généré 6.211.000 tonnes de CO ₂ pour les périmètres 1 et 2, et 17.363.000 tonnes de CO ₂ pour les périmètres 1, 2 et 3. Les émissions de bpost étaient de 308.857 Teq CO ₂ (périmètres 1, 2 et 3) ² et donc meilleures que la moyenne (310.550 tonnes de CO ₂).
Bâtiments verts	Les bâtiments écologiques génèrent des économies d'énergie et améliorent notre empreinte carbone.				
Gestion des déchets	Une bonne gestion des déchets donne une image positive de l'entreprise et améliore notre empreinte carbone dans le périmètre 3. Elle peut également générer des revenus en valorisant les déchets en tant que matières premières.				

(1) Source : <https://www.securex.be/nl/publicaties/wp/absentisme-in-2017>(2) Source : <https://www.ipc.be/sector-data/sustainability/emissions>



<i>Nos priorités RSE (enjeux pertinents)</i>	<i>Risque et opportunités</i>	<i>Indicateurs de performances stratégiques</i>	<i>Objectif</i>	<i>Résultat 2018 vs objectif</i>	<i>Résultat 2018 vs. environnement externe</i>
Proximité					
Proximité avec notre société	La proximité avec la société fait partie de la mission de bpost. Oublier la communauté locale serait préjudiciable à la réputation de bpost.	# initiatives sociales	Être reconnu par notre communauté comme un partenaire durable	13	Notre initiative « Duo For a Job » a reçu le « Coup de cœur 2018 » du jury de PostEurop.
Proximité avec nos fournisseurs	Le fait d'avoir une vue d'ensemble claire de notre chaîne d'approvisionnement permet de gagner en efficacité et d'éviter les risques en matière d'approvisionnement (par exemple, stabilité financière ou stabilité de l'approvisionnement). De plus, l'ajout d'exigences de durabilité contribue à atténuer les risques de réputation liés à un comportement contraire à l'éthique ou à l'environnement.	Part des fournisseur (rang 1) soumis à notre code de conduite fournisseur	100 %	100 %	Depuis 2018, 100 % des fournisseurs de bpost Belgique sont soumis par le code de conduite fournisseur (faisant partie intégrale de nos conditions générales fournisseurs). Ecovadis a interrogé 120 entreprises sur leurs pratiques d'approvisionnement en 2017 ⁽¹⁾ . Il ressort de cette enquête que moins de 45 % des entreprises dépensent 75 % ou plus de leur volume d'achats auprès de fournisseurs stratégiques couverts par une politique d'achat responsable.
Proximité avec nos clients au travers de nos services	L'amélioration de l'expérience client et de notre offre renforce la fidélisation de la clientèle. De plus, le développement de solutions plus durables permet d'aller au-delà des attentes des clients et d'améliorer ainsi notre positionnement sur le marché.	Satisfaction des clients	Atteindre ou dépasser le niveau de l'année précédente (bpost Belgique 2017 : 86).	bpost Belgique : 84 Une des raisons derrière le déclin de la satisfaction clients peut être attribuée aux grèves du 4 ^{ème} trimestre affectant les délais et la qualité de la distribution.	bpost mesure la satisfaction de ses clients sur une échelle de 7 points. D'autres entreprises ont tendance à utiliser une échelle de 5 ou 10 points. De plus, notre approche combine les résultats des particuliers et des entreprises. Il est donc difficile de comparer les résultats avec ceux d'autres entreprises ou d'autres benchmarks.

(1) Source : Ecovadis - Scaling Up Sustainable Procurement, 2017.



BILAN RSE

Réalisations clés de 2018

Notre objectif de réduction des émissions de CO₂ a été approuvé



Nous sommes conscients que nos activités génèrent un niveau significatif d'émissions de GES. La réduction de notre impact écologique fait partie de la promesse que nous avons faite à nos clients et parties prenantes.

Fin 2017, nous avons réduit nos émissions de gaz à effet de serre de 37 % par rapport à 2007. En 2018, l'International Post Corporation nous a décerné pour la sixième année consécutive le prix de « l'opérateur postal le plus écologique au monde ». Cette année, afin de poursuivre nos efforts pour respecter l'Accord de Paris sur le climat de 2015, nous avons décidé de fixer un objectif ambitieux de réduction de l'empreinte carbone pour l'ensemble du groupe bpost : - 20 % d'émissions de CO₂ d'ici 2030, par rapport à notre nouvelle année de référence, 2017.

Par rapport à un scénario de statu quo, cela représente une réduction de 40 %.

Nous sommes fiers que notre nouvel objectif ait été approuvé par l'initiative « Science Based Target ». C'est la reconnaissance du potentiel de notre ambition à contribuer à maintenir l'augmentation de la température mondiale sous la barre des deux degrés Celsius par rapport aux températures préindustrielles.

Pour atteindre cet objectif, nous allons remplacer 50 % de nos véhicules diesel par des modèles électriques d'ici 2030. En Belgique, nous aurons plus de 600 nouveaux véhicules électriques d'ici 2022 et plus de 3.400 d'ici 2030. C'est ambitieux par rapport aux prévisions globales du marché des véhicules électriques. En effet, selon Bloomberg¹, 55 % des ventes de voitures neuves et 33 %

du parc automobile mondial seront électriques d'ici 2040. Mais chez bpost, nous visons 50 % d'ici 2030.

D'autres initiatives visent également à réduire notre empreinte carbone, comme l'achat d'électricité verte, la formation à l'éco-conduite, les voitures de société électriques et les modes de transport alternatifs pour se rendre au travail. Dans nos filiales, nous voulons passer aux véhicules électriques, acheter de l'électricité verte et passer à l'éclairage LED lorsque c'est pertinent.

Table ronde avec la Reine sur les objectifs de développement durable

bpost s'est engagé à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies. En tant qu'entreprise cotée en bourse responsable sur les plans environnemental et social, nous reconnaissons notre rôle et notre responsabilité partagée dans la réalisation de ces objectifs. C'est pourquoi nous avons approuvé la Charte belge des objectifs de développement durable en 2016. Nos opérations contribuent plus spécifiquement aux objectifs de développement durable suivants : 9 (Industrie, innovation et infrastructure), 12 (Consommation et production responsables), 8 (Travail décent et croissance économique), 13 (Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) et 11 (Villes et communautés durables).



Le 14 juin 2018, notre CEO, Koen Van Gerven, a participé à une table ronde sur les objectifs de développement durable présidée par Sa Majesté la Reine. Une douzaine d'entreprises ont participé aux discussions et parlé de leurs idées en matière de développement durable dans le cadre des objectifs de développement durable des Nations Unies. Notre CEO a présenté plusieurs initiatives de bpost à la Reine et au Ministre. À la fin de la réunion, Koen Van Gerven a offert à la Reine Mathilde un pot de miel provenant directement de notre production « Beepost », située sur le toit de notre siège social à Bruxelles.

(1) Source : Bloomberg (2018) – Electric Vehicle Outlook 2018. <https://about.bnef.com/electric-vehicle-outlook/>



bpost a signé le Green Deal Biodiversité

La proximité avec la société dans son ensemble fait partie de notre mission. Nous sommes quotidiennement en contact avec les communautés locales. Nous voulons donc profiter de cette occasion pour améliorer la biodiversité et l'environnement qui les entourent.

Pour cela, bpost Belgique a signé le Green Deal Biodiversité avec plus de 110 entreprises, organisations et gouvernements locaux.

Un Green Deal est un accord volontaire conclu entre des partenaires publics/privés et le gouvernement flamand pour démarrer un projet vert commun. À travers ce Green Deal Biodiversité, bpost s'engage à accroître la biodiversité à l'intérieur et à l'extérieur de ses sites au cours des trois prochaines années.

Plus précisément, des mesures relativement simples sont actuellement prises pour améliorer la valeur naturelle de nos sites. Citons, par exemple, l'installation d'un hôtel à insectes à notre siège social de Bruxelles.



Nos efforts pour plus d'inclusion ont été récompensés par le « Coup de cœur 2018 » de PostEurop



bpost se soucie de ses collaborateurs, mais aussi de la communauté et de l'inclusion. Chez bpost, nous nous engageons auprès de la société en soutenant des projets et des organisations en adéquation avec notre mission.

Dans le cadre de nos efforts visant à accroître l'inclusion sociale, nous avons établi un partenariat avec Duo for a Job. Cette organisation belge met en relation de jeunes immigrants à la recherche d'un emploi et des personnes âgées de plus de 50 ans. Grâce à leurs compétences professionnelles et à leur expérience dans les domaines concernés, ces plus de 50 ans peuvent accompagner et soutenir les jeunes dans leur recherche d'emploi.

L'objectif de l'initiative pour 2018 était d'avoir 26 mentors bpost bénévoles formés et opérationnels d'ici la fin de l'année.

Nous apprécions ce projet, car il facilite l'emploi futur des jeunes sans réseau tout en reconnaissant la valeur de l'expérience des collaborateurs plus âgés de bpost. Pour les deux participants, l'expérience est source de motivation, de reconnaissance et d'impact humain. Cette initiative a également permis à bpost de recevoir le « Coup de cœur 2018 » du jury de PostEurop.

Défi de 2018

Tournés ensemble vers l'avenir : rétablir la confiance par le biais de la concertation sociale

bpost offre des emplois à temps plein stables et valorisants, en particulier pour les 70 % de nos collaborateurs peu qualifiés. Nos collaborateurs sont au cœur de nos activités. S'ils sont satisfaits et enthousiastes, ils peuvent, à leur tour, enthousiasmer nos clients et les fidéliser. Cela encourage bpost à tout mettre en œuvre pour promouvoir le bien-être et de bonnes conditions de travail pour ses collaborateurs.

Néanmoins, notre activité est en constante évolution et de nouveaux défis font leur apparition.

Notre défi est de trouver le juste équilibre entre l'adaptation aux changements du marché et la garantie de conditions de travail stables. Par conséquent, nous essayons de favoriser un bon dialogue et de bonnes relations avec les syndicats afin de réagir rapidement aux incidents, d'éviter l'escalade et d'atténuer les conflits sociaux.

Nous avons terminé l'année avec des accords importants concernant le bien-être de nos collaborateurs et l'avenir de bpost. L'objectif était de répondre aux exigences de charge de travail de nos collaborateurs et de rétablir leur confiance. C'est ainsi qu'une nouvelle convention collective de travail prévoyant des mesures visant à augmenter le pouvoir d'achat, à diminuer la charge de travail et à préserver les emplois a été signée pour 2019-2020. Cette convention coûtera environ 20 millions d'euros par an à bpost Belgique.

En fin de compte, ces propositions rassemblent de nombreux éléments positifs qui représentent une avancée pour le bien-être de nos collaborateurs et l'avenir de notre entreprise.

États RSE consolidés

À propos de nos états RSE consolidés

Ce rapport a été préparé en conformité avec les normes GRI (Global Reporting Initiative) (option de conformité essentielle) et structuré autour de nos thématiques prioritaires. L'index du contenu GRI est disponible sur notre [site web](#).

Périmètre et limites

Les informations utilisées pour ces états RSE consolidés ont été collectées auprès des services internes et reposent principalement sur les informations disponibles dans le cadre du reporting interne. Sauf indication contraire, les informations concernent l'année civile 2018 et toutes les activités de bpost, y compris ses filiales.

La liste complète des filiales de bpost figure dans les états consolidés de bpost. 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 figurant dans les données déclarées sont énumérées ci-dessous.

Les filiales comprises dans le périmètre sont incluses à la date d'acquisition. Si la filiale a été acquise en 2018, les données ne portent que sur la période postérieure à la date d'acquisition. C'est le cas pour la filiale Active Ants.

Entités de bpost	Propriété	Périmètre	% d'ETP	Planète	Personnes	Proximité
bpost Belgique (bpost SA/NV)	100 %	Oui	75	●	●	●
Radial	100 %	Oui	18	●	●	◐
Landmark Group	100 %	Oui	2	●	●	◐
DynaGroup (y compris Leen Menken)	100 %	Oui	2	●	●	◐
Ubiway (y compris Kariboo!)	100 %	Oui	1	●	●	◐
Speos	100 %	Oui	1	●	●	◐
Apple Express	100 %	Oui	1	●	●	◐
FDM	100 %	Oui	< 1	●	●	◐
Active Ants	63,6 %	Oui	< 1	●	●	◐
CityDepot	99,7 %	Oui	< 1	●	●	◐
Euro-Sprinters	100,0 %	Significative uniquement pour la sous-traitance du transport	n/d	●	n/d	n/d
de Buren	51,0 %	Non significative d'après les ETP	n/d	n/d	n/d	n/d
bpost banque	50,0 %	Pas de contrôle opérationnel	n/d	n/d	n/d	n/d

 données limitées disponibles pour la filiale

 données presque complètes pour la filiale

 données complètes pour la filiale

Qualité et fiabilité des données

La qualité et la fiabilité des données environnementales figurant dans les états RSE consolidés sont garanties par le département Environnement et Énergie de bpost Belgique, qui effectue des contrôles et des analyses de données tous les ans, élabore des plans de réduction et travaille en étroite collaboration avec les différentes autorités. Nous travaillons avec plusieurs parties externes afin d'évaluer la qualité des données rapportées : CO₂Logic, ISW Europa et Deloitte.

Les données des ressources humaines figurant dans les états RSE consolidés sont pour la plupart déclarées auprès de parties externes, telles que l'Office national de sécurité sociale.

En 2018, nous avons mis en place de nouveaux processus de reporting interne afin d'améliorer la fiabilité des données fournies par nos filiales. Pour cela, nous avons formalisé les définitions de nos indicateurs. En conséquence, certaines données 2017 publiées l'an passé ont été reformulées.

Vérification externe

DNV, un organisme externe, vérifie la qualité des données de bpost sur les émissions de CO₂ selon les standards ISO 14064. Par ailleurs, AIB Vincotte a décerné à bpost la certification ISO 14001 pour ses sites stratégiques en Belgique. bpost souhaite formaliser davantage le reporting des données de ses filiales avant de soumettre l'ensemble de son rapport RSE pour vérification externe.

Pour de plus amples informations sur notre gouvernance RSE, nos prix et nos partenariats, nous vous invitons à consulter notre [site web](#).

Personnes

Chez bpost, nous pensons qu'il est essentiel d'impliquer et d'enthousiasmer nos collaborateurs dans notre mission de faire partie intégrante de la vie quotidienne de nos clients. Avec des collaborateurs dans le monde entier, le capital humain est une priorité pour nous. Nous apprécions le large éventail d'aptitudes et de compétences ainsi que la fidélité sans faille que nos collaborateurs offrent à notre entreprise.

Il est de notre devoir de fournir à tous nos collaborateurs la meilleure culture d'entreprise, en préservant de bonnes conditions de travail, un comportement éthique, la santé, la sécurité et le bien-être au travail. Pour cela, nous prenons diverses mesures au sein des différents pays, entreprises et unités opérationnelles afin de renforcer et d'ancrer ce processus de « façonnage de la culture ». Par exemple, le Code de conduite de bpost a été révisé en 2018 afin d'harmoniser nos valeurs au sein de toutes les filiales de bpost.

En mesurant le score d'implication et le taux d'absentéisme des collaborateurs, nous pouvons garder un œil sur ce que nos collaborateurs pensent de leur emploi. Comme ces indicateurs sont le résultat de nos politiques sociales, telles que la santé et la sécurité, la formation et le développement, l'éthique, la diversité et la concertation sociale, ils nous donnent un bon aperçu de notre culture d'entreprise et nous aident à apporter des modifications quand et où cela est nécessaire.

Personnes - Indicateurs de performances stratégiques	Unité	bpost Belgique				Filiales	Groupe bpost
		2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Implication des collaborateurs ¹	Score	4,9	4,8	n/d	n/d	n/d	n/d
Absentéisme ²	%	7,61	7,57	7,85	n/d	n/d	n/d

(1) La prochaine enquête de bpost Belgique sera réalisée au premier trimestre 2019. Nous étudions actuellement les possibilités de consolider les mesures d'implication des collaborateurs de nos différentes filiales.

(2) Les législations et les définitions associées relatives aux chiffres de santé et de sécurité varient selon nos filiales, nous ne sommes pas en mesure de consolider les chiffres au niveau du groupe.

Santé et sécurité des collaborateurs

Personnes - Santé et sécurité des collaborateurs	Unité	bpost Belgique				Tendance	Filiales	Groupe bpost
		2016	2017	2018	2018		2018	
Santé et sécurité des collaborateurs salariés								
Accidents de travail des collaborateurs salariés	Nombre	921	918	944	↗	160	1.104	
Jours perdus des collaborateurs salariés	Jours	31.432	30.850	30.890	↗	1.313	32.203	
Degré de gravité des accidents des collaborateurs salariés	Jours perdus par millier d'heures travaillées	0,91	0,9	0,9	↔	0,1	n/d ¹	
Taux d'incidence des accidents des collaborateurs salariés	Accidents par million d'heures travaillées	26,84	26,83	27,48	↗	9,81	n/d ¹	
Absentéisme des collaborateurs salariés	%	7,61	7,57	7,85	↗	n/d	n/d ¹	
Décès de collaborateurs salariés	Nombre	n/d	1	0	↘	0	0	
Santé et sécurité des collaborateurs intérimaires								
Accidents de travail des collaborateurs intérimaires	Nombre	n/d	57	86	↗	51	137	
Jours perdus des collaborateurs intérimaires	Jours	n/d	365	294	↘	76	370	
Degré de gravité des accidents des collaborateurs intérimaires	Jours perdus par millier d'heures travaillées	n/d	0,19	0,14	↘	0,01	0,04	
Taux d'incidence des accidents des collaborateurs intérimaires	Accidents par million d'heures travaillées	31,23	29,87	42,36	↗	6,42	13,73	
Décès de collaborateurs intérimaires	Nombre	n/d	0	0	↔	0	0	
Nombre total d'heures travaillées par les collaborateurs intérimaires (réel)	Heures travaillées	n/d	1.908.050	2.030.019		7.949.699	9.979.718	

(1) Les législations et les définitions associées relatives aux chiffres de santé et de sécurité varient selon nos filiales, nous ne sommes pas en mesure de consolider les chiffres au niveau du groupe.

Personnes - Santé et sécurité des collaborateurs	Unité	bpost Belgique				Filiales	Groupe bpost
		2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Sécurité routière¹							
Accidents de la route en tort au nom de l'entité par 100.000 km ²	%	n/d	3,63	3,44	↘	3,07	3,41
Part des accidents de la route en tort partagé au nom de l'entité sur le nombre total d'accidents de la route	%	62	77 ²	75	↘	40	75
Nombre d'accidents de la route mortels (pendant les heures de travail) au nom de l'entité par million de kilomètres ²	Nombre par million de km roulé	n/d	0,01 ²	0,00	↘	0,00	0,00

Le bien-être de nos collaborateurs est primordial pour les activités de bpost. Nous avons donc défini une politique de prévention stricte pour éviter les accidents de travail et de la route, le stress et les maladies et pour assurer la sécurité et la santé de nos collaborateurs. À cet égard, nous respectons et anticipons les réglementations, nous surveillons les risques pour la sécurité et le bien-être et nous nous efforçons en permanence d'améliorer ces aspects.

En Belgique, notre politique de bien-être des collaborateurs s'appuie sur la Loi fédérale du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail³. Elle est mise en œuvre par un comité externe⁴, qui effectue des inspections de conformité aléatoires. Il procède également à des inspections régulières sur des thèmes spécifiques. Par exemple, en 2018, il a contrôlé les processus relatifs aux accidents de travail de bpost Belgique. Les syndicats et les collaborateurs peuvent demander une inspection auprès du gouvernement fédéral belge.

En ce qui concerne nos filiales, les processus de santé et de sécurité de Radial sont conformes à l'OSHA (Occupational Health and Safety Act). Aux Pays-Bas, Dynagroup applique la législation néerlandaise sur la santé et la sécurité au travail (Arbo) qui repose sur les inventaires des risques en matière de santé et de sécurité et des mesures de contrôle associées. Les inventaires des risques sont également réalisés et évalués formellement par une société externe. En outre, Apple Express au Canada est conforme aux prescriptions de la norme OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series). Ubiway et Landmark ont mis en place un système de gestion de la santé et de la sécurité.

Les incidents de sécurité les plus fréquents dans notre entreprise sont les glissades, les chutes, les trébuchements ou l'utilisation inappropriée des véhicules. Pour limiter les risques d'accident et les problèmes de santé, nous effectuons régulièrement des analyses des risques. Les risques identifiés et les mesures à prendre sont communiqués au sein de l'entreprise. En 2013, une analyse des risques a été réalisée dans notre division « Courrier ». Le nombre de colis étant en hausse, nous l'actualiserons en 2019. Une analyse de la sécurité au travail et de l'ergonomie dans tous nos centres de tri, ainsi qu'une analyse des risques d'accident de la route sont également prévues.

Nous avons mis en œuvre plusieurs initiatives en matière de santé et de sécurité, qui ont entraîné une diminution significative des accidents de travail entre 2010 et 2014. Citons, par exemple, la création d'un espace sécurité sur le lieu de travail, l'incitation des collaborateurs à signaler tout type d'incident de sécurité ou l'organisation de campagnes de communication sur la sécurité. Un registre de sécurité permet de suivre les contrôles de sécurité de manière structurée. Nous pouvons tirer d'importantes leçons de ce registre que nous communiquons ensuite à nos collaborateurs.

Afin d'améliorer encore ces performances et de renforcer la culture de sécurité, bpost a lancé trois initiatives en Belgique en 2018. La première initiative, le « Baromètre des performances de sécurité », est un instrument du bien-être qui mesure les performances en matière de sécurité. Elle a été testée en 2017 et elle est désormais utilisée par notre direction.

(1) Les chiffres sur la sécurité routière ne comprennent que les entités bpost disposant d'un parc de véhicules de livraison : bpost NV/SA, Dynagroup, Europrinters et CityDepot.

(2) Reformulation sur la base des définitions normalisées.

(3) Loi belge : loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, « Codex over het welzijn op het werk » ou « Le Code sur le bien-être ». http://www.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx

(4) « Toezicht op het welzijn op het werk » ou « Contrôle du bien-être au travail » : <http://www.emploi.belgique.be/cbe.aspx>

Elle fonctionne de la manière suivante : en consolidant les différents indicateurs de performances de sécurité existants, nous comprenons mieux les performances globales de sécurité d'une région et nous pouvons déterminer où et dans quels domaines le besoin est le plus grand. Le baromètre des performances de sécurité est associé au registre de sécurité de bpost.

Deuxièmement, nous avons formé nos collaborateurs à la sécurité au moyen d'un jeu. Une application leur envoie deux questions par jour sur la santé et la sécurité pour leur rafraîchir la mémoire. Cela représente un total de cinquante questions, qui varient selon les saisons. Par exemple, en hiver, des questions portent sur la sécurité routière et, en été, sur l'hydratation. Nous avons également inclus des questions sur l'alimentation saine. Pour chaque bonne réponse, l'employé peut gagner dix timbres. La troisième initiative en 2018 est un module d'apprentissage en ligne sur la prévention incendie pour tous les membres de l'équipe de prévention incendie. Ces collaborateurs ont suivi une formation complète en ligne avec des animations sur tout ce qui a trait à la prévention et à la sécurité incendie et sur ce qu'il faut faire en cas d'urgence. À l'issue de la formation, les collaborateurs ont été testés sur le contenu du module.

La sécurité routière est également au cœur de nos préoccupations. Notre objectif est d'éliminer totalement les accidents de la route. En 2018, nous avons réalisé un grand projet de formation sur la sécurité routière en Belgique. Pour chaque véhicule (y compris les vélos électriques et les transports internes), il était obligatoire de suivre une formation à l'école de conduite de bpost (FRAC)¹. Les formations visaient à améliorer les connaissances et les compétences de conduite. Il existe trois niveaux différents, en fonction des qualifications du conducteur.

Nous voulons nous assurer que nos collaborateurs restent en bonne santé, tant sur le plan physique que psychosocial. Pour cela, bpost offre un accès à des services médicaux et sanitaires en dehors de l'environnement de travail, tels que des médecins du travail. Notre système belge de surveillance de la santé prévoit des contrôles médicaux : chaque employé de bpost de moins de 45 ans est tenu de se soumettre tous les cinq ans à un check-up de 30 minutes, y compris à un dépistage cardiovasculaire et musculo-squelettique. Pour les employés âgés de 45 ans et plus, il est obligatoire tous les trois ans. Nous demandons même à nos employés des centres de tri d'y aller tous les ans. En 2018, 6.300 collaborateurs de bpost et 1.600 intérimaires ont bénéficié d'un check-up médical. Les employés de bpost peuvent également se faire vacciner contre la grippe à l'automne.

Pour le bien-être psychosocial de nos collaborateurs, nous organisons une enquête pour mesurer le niveau d'implication des collaborateurs et mettons en place un « Balance tool » personnalisé permettant aux collaborateurs de mieux connaître leur niveau de stress et de motivation personnel. En fonction des résultats, nous donnons des conseils et des astuces personnalisés. Notre programme d'aide aux collaborateurs (psychologues externes) est disponible en cas de problèmes personnels plus complexes. Nous mettrons

en œuvre ces outils à l'échelle mondiale prochainement. Les collaborateurs souffrant de stress peuvent demander, sur une base volontaire, l'aide de notre équipe spécialisée de coaches en stress. Quant à la direction du personnel, elle bénéficie d'une formation psychologique sur la reconnaissance des signes de détresse chez leurs collaborateurs. Nous avons également une ligne téléphonique que nos collaborateurs peuvent appeler à tout moment, 24 h/24, 7 j/7.

De plus, nous avons un responsable chargé de conseiller et d'intégrer l'ergonomie dans l'environnement de travail, que ce soit dans les bureaux, dans nos centres de tri et pour nos facteurs et factrices. Par exemple, il y a quelques années, nous sommes passés des vélos à deux roues aux vélos à trois roues. Nous mesurons également l'éclairage et la qualité de l'air (y compris l'humidité) pour améliorer l'environnement de travail.

Malheureusement, en 2018, les taux d'absentéisme et d'incidence de notre personnel salarié et intérimaire ont augmenté. Cela est principalement dû à notre nouveau centre de tri NBX, qui était pleinement actif en 2018. Le centre de tri pour la livraison de colis implique de nouvelles activités avec un profil de risque très différent de celui de nos activités de courrier actuelles. Les chiffres ne sont donc pas comparables aux années précédentes. Cependant, nous visons à travailler sur ces aspects dans les années à venir. Nous visons pour l'année à venir une diminution du taux d'incidence de 3 % par rapport à 2018 et une diminution de 5 % de l'absentéisme par rapport à 2018.

(1) "Formation Rationnelle et Accélérée des Conducteurs"

Formation des collaborateurs et développement des talents

Personnes - Formation des collaborateurs et développement des talents		bpost Belgique				Filiales	Groupe bpost
		Unité	2016	2017	2018	Tendance	2018
Heures de formation							
Heures de formation par collaborateur salarié	Heures de formation par ETP	n/d	20,89	21,52	↗	12,41	19,25
Heures de formation par collaborateur intérimaire	Heures de formation par ETP	n/d	n/d	7,71	n/d	n/d	n/d
Formation formelle							
Heures de formation formelle par collaborateur salarié	Heures de formation par ETP	n/d	5,71	5,57	↘	8,93	6,41
Heures de formation formelle par collaborateur intérimaire	Heures de formation par ETP	n/d	n/d	28,67	n/d	n/d	n/d
Formation informelle							
Heures de formation informelle par collaborateur salarié	Heures de formation par ETP	n/d	15,18	15,95	↗	3,48	12,84

Chez bpost, nous attachons une grande importance au développement des aptitudes et des compétences de nos collaborateurs. Nous sommes convaincus que des collaborateurs formés peuvent être plus efficaces et plus impliqués. Chez bpost, nous disposons de notre propre académie pour former nos collaborateurs. Ces dernières années, nous avons pris des mesures pour étoffer notre offre de formation afin de mieux répondre aux besoins des groupes cibles spécifiques de bpost Belgique (jeunes, par exemple).

En plus des sessions de formation spécifiques à leur emploi, tous les collaborateurs de bpost Belgique reçoivent une formation en communication, en vente, en langue et en leadership. Citons, par exemple, la Summer Academy, qui encourage les collaborateurs à travailler sur leurs compétences et leur bien-être pendant l'été. Ils se forment sur divers thèmes de développement personnel.

bpost Belgique applique son programme «Future me» depuis 2011. Ce programme de deux ans reconnaît les compétences et les connaissances acquises au travail. Ainsi, les collaborateurs ont la possibilité d'obtenir un diplôme d'études supérieures, principalement par le biais de l'enseignement à distance.

Les collaborateurs belges expérimentés de bpost peuvent postuler à des postes vacants dans d'autres sociétés via la plateforme de co-sourcing Experience@work, partenaire de bpost depuis l'année dernière. Cette plateforme a été créée en 2015 pour mettre en relation les sociétés recherchant des personnes expérimentées, celles ayant trop d'employés expérimentés et les collaborateurs seniors qui souhaitent mettre à profit leur expérience. Experience@work donne à ces entreprises 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, tout en restant dans les effectifs de bpost.

En ce qui concerne les évolutions de carrière, nos collaborateurs bénéficient d'un large éventail d'opportunités. bpost valorise également la mobilité interne. Pour cela, bpost a développé un solide processus de gestion des performances qui suit la plupart des collaborateurs tout au long de l'année. Les objectifs professionnels, les performances et le développement des collaborateurs font l'objet de discussions annuelles avec le responsable. Le plan de développement convenu est revu au bout de six mois lors du bilan semestriel. En fin d'année, le collaborateur et son manager passent en revue les objectifs fixés. Au cours de ce processus, des points de contact informels sont également organisés pour assurer le suivi des objectifs, des performances, du développement et de la carrière.

Nous recrutons constamment de nouveaux collaborateurs. Notre forte collaboration avec le VDAB et le Forem en Belgique nous permet d'être en contact direct avec les entreprises qui se restructurent et recrutent.

Éthique et diversité

Personnes - Éthique et diversité	bpost Belgique				Filiales	Groupe bpost	
	Unité	2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Nombre total de collaborateurs	Effectif	25.371	25.460	25.770	n/d	8.164	33.934
Nombre total de collaborateurs masculins	Effectif	17.107	17.269	17.585	n/d	4.203	21.788
Nombre total de collaborateurs féminins	Effectif	8.264	8.191	8.185	n/d	3.961	12.146
Nombre total d'ETP	ETP	23.178	23.353	23.658	n/d	7.849	31.507
Nombre total d'ETP masculins	ETP	16.013	16.202	16.500	n/d	4.085	20.584
Nombre total d'ETP féminins	ETP	7.165	7.152	7.158	n/d	3.768	10.926
Diversité des collaborateurs (en effectif)							
Nombre de femmes (salariées)	%	32,6	32,2	31,8	↘	48,5	35,8
Proportion de femmes à des postes à responsabilités	%	n/d	0,00	0,00	↔	14,29	13,04
Proportion de femmes à des postes à responsabilités (hors postes de direction)	%	36	35,06	36,79	↗	37,79	37,23
Effectif par type de contrat							
Nombre total de collaborateurs avec un contrat à durée déterminée	Effectif	282	607	613	n/d	534	1.147
Nombre total d'hommes salariés avec un contrat à durée déterminée	Effectif	n/d	296	244	n/d	312	556
Nombre total de femmes salariées avec un contrat à durée déterminée	Effectif	n/d	311	369	n/d	222	591
Nombre total de collaborateurs salariés avec un contrat à durée indéterminée	Effectif	22.896	24.853	25.157	n/d	2.624	27.781
Nombre total d'hommes salariés avec un contrat à durée indéterminée	Effectif	n/d	16.973	17.341	n/d	1.749	19.090
Nombre total de femmes salariées avec un contrat à durée indéterminée	Effectif	n/d	7.880	7.816	n/d	875	8.691

Personnes - Éthique et diversité	bpost Belgique				Filiales	Groupe bpost	
	Unité	2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Effectif en temps partiel/temps plein							
Nombre total de collaborateurs salariés à temps plein	Effectif	18.901	19.137	19.370	n/d	7.418	26.788
Nombre total d'hommes salariés à temps plein	Effectif	n/d	14.039	14.285	n/d	3.905	18.190
Nombre total de femmes salariées à temps plein	Effectif	n/d	5.098	5.085	n/d	3.513	8.598
Nombre total de collaborateurs salariés à temps partiel	Effectif	6.470	6.323	6.400	n/d	745	7.145
Nombre total d'hommes salariés à temps partiel	Effectif	n/d	3.230	3.300	n/d	301	3.601
Nombre total de femmes salariées à temps partiel	Effectif	n/d	3.093	3.100	n/d	444	3.544
Effectif par catégorie d'âge							
Nombre total de collaborateurs salariés âgés de 30 ans et moins	Effectif	3.811	4.205	4.497	n/d	1.912	6.409
Nombre total de collaborateurs salariés âgés de 31-50 ans	Effectif	12.922	12.717	12.601	n/d	3.957	16.558
Nombre total de collaborateurs salariés âgés de 50 ans et plus	Effectif	8.638	8.538	8.672	n/d	2.234	10.906
Rotation du personnel							
Rotation des collaborateurs salariés	%	11,30	10,94 ¹	10,49	↘	41,33	17,91
Rotation des hommes salariés	%	11,44	11,14 ¹	10,43	↘	20,99	16,27
Rotation des femmes salariées	%	10,97	10,51 ¹	10,63	↗	20,34	20,83
Rotation volontaire des collaborateurs salariés	%	n/d	5,82	5,75	↘	24,24	10,20
Rotation volontaire des hommes salariés	%	n/d	5,96	5,91	↘	11,59	9,11
Rotation volontaire des femmes salariées	%	n/d	5,52	5,40	↘	12,65	12,14

(1) reformulation sur la base des définitions normalisées.

Personnes - Éthique et diversité	bpost Belgique				Filiales	Groupe bpost	
	Unité	2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Éthique							
Nombre de plaintes enregistrées pour comportement contraire à l'éthique au travail	Nombre	16	11	10	↘	40	50
Nombre de cas rapportés de corruption et de pots-de-vin	Nombre	n/d	0	0	↔	0	0
Montant des amendes légales et réglementaires et des règlements supérieurs à 10.000 dollars USD liés à des atteintes à la protection des données, à la corruption ou à l'environnement	Euros	n/d	0	0	↔	0	0

Diversité et inclusion

Chez bpost, nous voulons attirer et fidéliser des personnes d'origines, de cultures, de perspectives et d'expériences différentes en créant et en soutenant une culture de collaboration au travail. Nous sommes convaincus que la diversité contribue à nouer des liens plus forts avec ses clients et son personnel, à s'entourer des meilleurs talents issus de toutes les catégories de la population et à être plus agiles.

Nous avons conçu notre politique de diversité (disponible sur le site web bpost) en fonction de ces convictions. La politique sert de ligne directrice pour créer une culture dans laquelle la diversité et l'inclusion sont une pratique quotidienne et a été traduite dans divers programmes et politiques.

Pour continuer à développer nos canaux de recrutement, nous avons conclu des partenariats, entre autres, avec le VDAB, WannaWork, Diversicom et Pluribus Europe. Ces entreprises se consacrent à l'insertion sur le marché de l'emploi en fonction des compétences des personnes et à la promotion de la diversité au travail. En Belgique, notre partenariat avec le VDAB en 2018 visant à réinsérer 20 personnes ayant des problèmes de santé sur le marché de l'emploi en est un bon exemple. Grâce à ce projet, ces personnes sont formées pour devenir chauffeurs chez bpost et reprendre ainsi un travail à temps plein ou partiel.

En 2017, nous avons mis en place un portail de la diversité destiné aux gestionnaires de personnel. Ce portail les aide à se familiariser avec les enjeux de la diversité et de l'inclusion, à identifier le cadre applicable, le rôle qu'ils doivent jouer et leur offre des possibilités de formation. De plus, nous créons actuellement au sein de l'entreprise un groupe d'ambassadeurs de la diversité qui sera chargé de promouvoir la diversité et de prévenir la discrimination.

Depuis l'année dernière, nous avons un programme d'échange culturel spécifique, leading@bpost, qui vise à créer un style de leadership équilibré parmi les dirigeants du groupe bpost. Le programme repose notamment sur la curiosité et l'ouverture aux autres et à leur façon de penser.

Nous travaillons également en partenariat avec Duo for a Job, une organisation belge de mise en relation de jeunes demandeurs d'emploi issus de l'immigration avec des personnes de plus de 50 ans. L'initiative est source de motivation, de reconnaissance et d'impact humain, et a même reçu le « Coup de cœur 2018 » du jury de PostEurop.

Le Conseil d'administration et le Comité de direction du Groupe ont également leur rôle à jouer en matière de diversité. C'est leur responsabilité de donner le ton. Pour ce faire, ils organisent des ateliers sur les thèmes de la diversité et de l'inclusion, et le conseil d'administration évalue chaque année si la diversité au sein du groupe s'est améliorée. Par ailleurs, une attention particulière est accordée à la diversité dans la composition du Conseil d'administration et du Comité de direction du groupe. Divers critères de diversité concernant le sexe, l'âge, l'expérience professionnelle et la diversité géographique sont pris en compte lors du recrutement des candidats. Pour plus d'informations sur la composition du Conseil d'administration, veuillez consulter la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

Éthique

Chez bpost, nous sommes fiers de notre bonne réputation dans la société et du rôle que nous jouons. Pour nous, il est important d'adopter une bonne conduite pour susciter la confiance, qui fait partie de nos valeurs d'entreprise responsables. Tous les êtres humains sont égaux en droits et, en tant qu'entreprise, nous nous devons de l'appliquer. En tant qu'entreprise cotée en bourse, nous garantissons également une transparence maximale en termes de gouvernance et de processus décisionnels en appliquant les normes les plus strictes dans ce domaine.

Chez bpost, nous adoptons une tolérance zéro concernant les violations des droits de l'homme ou des lois anticorruption, conformément aux principes universels des droits de l'homme et aux conventions de l'OIT (Organisation Internationale du Travail). Avec cette politique, nous voulons prévenir les répercussions négatives des violations des droits de l'homme et des

pratiques ou actes illégaux ou frauduleux sur le bien-être de l'humanité, notre réputation et la continuité de nos activités. Si un employé est témoin d'une infraction, il peut appeler la ligne téléphonique dont les coordonnées figurent dans notre Code de conduite. La ligne est reliée à une personne de confiance, disponible 24 h/24 pour répondre à toute question ou tout signalement de collaborateurs.

Cette année, nous avons décidé de mettre en avant la diversité et l'éthique professionnelle et nous avons défini une approche révisée et structurée. Pour définir le cadre au niveau du groupe, nous avons mis à jour

notre Code de conduite. Notre nouveau Code de conduite a été lancé en février 2019 pour l'ensemble du groupe. Il définit les valeurs et les normes minimales de comportement et de conduite attendues de tous nos collaborateurs, sous-traitants et consultants à tous les niveaux et dans toutes les sociétés du groupe bpost dans le monde. Il permet en outre de prendre des mesures appropriées si le Code de conduite n'est pas respecté. Une version révisée de la brochure «La religion au travail» de bpost sera également publiée en 2019 à l'échelle du groupe.

Concertation sociale

Personnes - Concertation sociale	Unité	bpost Belgique				Filiales	Groupe bpost
		2016	2017	2018	Trend	2018	2018
Nombre moyen de jours de grève	Jours de grève par millier de collaborateurs	n/d	1,55	2,6	↗	0	1,97
Proportion de collaborateurs salariés couverts par une convention collective de travail	%	n/d	n/d	96	n/d	5	74

bpost s'efforce de promouvoir le bien-être et de bonnes conditions de travail pour tous ses collaborateurs et de rester ainsi à l'écoute de leurs besoins. Les aspects tels que les heures de travail et les salaires sont conformes à la législation et nous respectons le droit de nos collaborateurs à la liberté d'association. En Belgique, 96 % de nos collaborateurs et 5 % des collaborateurs de nos filiales sont couverts par une convention collective de travail.

bpost étant une entreprise autonome dont l'État belge est le principal actionnaire, ses statuts prévoient explicitement une structure et des processus à différents niveaux pour faciliter la négociation, la consultation et l'information. Ainsi, pour favoriser un dialogue et des relations constructives avec les syndicats, bpost Belgique dispose de son propre Comité paritaire et de plusieurs autres forums. Par ailleurs, deux hauts dirigeants ont été nommés, ce qui témoigne de l'implication de notre direction dans la concertation sociale. Cette étroite collaboration nous permet d'écouter les besoins de nos collaborateurs et d'y répondre rapidement afin d'atténuer les conflits sociaux.

La transformation de l'entreprise postale bpost en un acteur international de la logistique et du commerce électronique soulève de nouveaux défis, tant pour notre entreprise que pour nos collaborateurs. Malheureusement, l'augmentation de la charge de travail qui en a résulté a entraîné une grève des collaborateurs en 2018. Après des négociations constructives avec nos partenaires sociaux, nous sommes parvenus à un accord qui répond favorablement aux demandes de notre personnel. Ce plan rendra les emplois sur le terrain plus attrayants et rétablira la confiance dans l'entreprise. Toutes les parties concernées partagent le même objectif à long terme : répondre à l'évolution rapide des besoins des clients et respecter les collaborateurs de bpost.

La nouvelle convention collective de travail de bpost Belgique est valable jusqu'en 2019-2020. Dans le cadre de cette convention, des mesures ont été prises pour augmenter le pouvoir d'achat grâce à de meilleures conditions financières. En outre, pour faire face à l'augmentation de la charge de travail, nous allons recruter du personnel de terrain (1.000 ETP), donner des jours de congés supplémentaires et améliorer nos canaux de recrutement. Pour ce faire, nous allons créer des comités de consultation pour nous pencher sur les problèmes actuels et futurs. Le dernier pilier de la convention consiste à assurer notre avenir, par exemple en préservant les emplois. Cette convention coûtera environ 20 millions d'euros à bpost Belgique.

Planète

En tant que prestataire de services logistiques, nous exerçons un impact sur l'environnement à différents niveaux, que ce soit à travers les émissions de CO₂ 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 utilisant notre empreinte CO₂ comme métrique, bpost gère et pilote son pilier environnemental, « Planète ». En 2018, nous fixons un objectif ambitieux pour le Groupe : réduire les émissions de gaz à effet de serre de nos activités de 20 % d'ici 2030, par rapport aux niveaux de

2017. L'initiative « Science Based Targets » a approuvé cet objectif de réduction des émissions. Cette organisation vise à promouvoir les ambitions des entreprises en matière de changement climatique en les aidant à se fixer des objectifs en adéquation avec une augmentation de la température mondiale inférieure à 2 degrés Celsius. Pour réduire cette empreinte environnementale, nous nous concentrons sur nos bâtiments, notre parc automobile et nos déchets.

En 2018, l'empreinte CO₂ des périmètres 1, 2 et 3 de bpost Belgique a diminué de 7 % par rapport à 2017.

	Unité	2017 (reformulé) ¹ Groupe bpost	2018 Groupe bpost	Tendance
Périmètre 1	t CO ₂	82.826	87.825	↗
Gaz naturel et mazout de chauffage	t CO ₂	21.786	22.442	↗
« Flotte » postale diesel & essence (y compris véhicules de service et compensation)	t CO ₂	53.193	57.266	↗
Carburant voitures de société	t CO ₂	7.847	8.117	↗
Périmètre 2 (net)	t CO ₂	31.569	28.642	↘
Électricité (basée sur le marché) ²	t CO ₂	30.938	28.156	↘
Chauffage urbain	t CO ₂	631	463	↘
Fioul pour générateurs	t CO ₂	n/d	23	↗
Périmètres 1 et 2	t CO ₂	114.395	116.467	↗
Périmètre 3	t CO ₂	218.016	192.390	↘
Navettes des collaborateurs	t CO ₂	36.320	34.147	↘
Voyages d'affaires	t CO ₂	1.844	1.349	↘
Transport routier sous-traité	t CO ₂	117.699	111.939	↘
Transport aérien sous-traité ³	t CO ₂	55.459	38.944	↘
Déchets	t CO ₂	6.694	6.011	↘
Total des émissions de CO₂ (champs d'action 1+2+3)	t CO ₂	332.411	308.857	↘

(1) L'empreinte de CO₂ reformulée de 2017 inclut l'intégralité des données d'activité de Radial (contre 16,7 % en 2017) et la consommation d'électricité réelle en 2017 (et non sur une estimation). De plus, rétroactivement, les données d'Ubiway sur les voitures de société ont été ajoutées.

(2) La méthode « market-based » reflète les choix de bpost en termes 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.

(3) Les chiffres du transport aérien sous-traité pour les filiales, y compris LGI et IMEX, ont été exclus.

Flotte verte

Planète – Flotte verte ¹	Unité	bpost Belgique				Filiales	Groupe bpost
		2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Proportion de véhicules à carburant alternatif déployés sur le dernier kilomètre (vélos, e-bikes, e-trikes, camionnettes électriques)	%	35	35 ²	33	↘	13	33
Proportion de normes EURO 5 et EURO 6	%	78 ²	86 ²	96	↗	100	96
Consommation moyenne de carburant des camionnettes	Litres/100 km	9,3	9,3	9,4	↗	13,58	9,5
Consommation moyenne de carburant des camions	Litres/100 km	26,8	26,5	26,4	↘	n/d	26,4

Une flotte importante et de qualité est l'un des atouts les plus importants pour une entreprise postale et logistique. bpost possède l'un des plus grands parcs de véhicules de livraison de courrier et de colis en Belgique. Cependant, ce parc contribue aux émissions de carbone et au changement climatique. Depuis que bpost a décidé d'être un chef de file en matière de durabilité, nous prenons plusieurs mesures pour réduire l'impact de nos flottes.

Premièrement, nous transformons notre parc en une flotte de véhicules à empreinte carbone faible ou nulle (vélos (électriques), véhicules de livraison électrique à trois roues, camionnettes électriques, etc.). Cette année, nous avons lancé un projet pilote à Mons, où nous avons ouvert notre premier centre logistique en camionnettes électriques, avec vingt nouveaux véhicules électriques pour la distribution du courrier et des colis. Ce n'est que le début. bpost a de grandes ambitions. D'ici 2022, nous visons 600 nouvelles camionnettes électriques bpost en Belgique. D'ici 2030, la moitié de notre flotte de véhicules sur le dernier kilomètre devrait être électrique (environ 3.400 véhicules). Nous investissons également dans une flotte plus écologique en remplaçant nos anciens camions conventionnels par de nouveaux modèles.

Deuxièmement, et dans le but d'adapter davantage son modèle aux attentes et aux comportements de ses clients, bpost a introduit les timbres non prioritaires. Cela permet de regrouper plus efficacement les volumes de courrier et, par conséquent, d'avoir un calendrier de livraison plus efficace et plus respectueux de l'environnement. Troisièmement, nous faisons la promotion de l'éco-conduite auprès de nos chauffeurs salariés et des chauffeurs en sous-traitance par le biais de Data Loggers. Enfin, nous encourageons nos collaborateurs à se rendre au travail d'une manière plus respectueuse de l'environnement en soutenant structurellement d'autres modes de transport (y compris le covoiturage, la promotion des vélos électriques) et/ou le travail flexible.

(1) Les chiffres sur la flotte verte ne comprennent que les entités bpost disposant d'un parc de véhicules de livraison : bpost NV/SA, DynaGroup, Euro-Sprinters et CityDepot.

(2) Reformulation sur la base des définitions normalisées.

Bâtiments verts

Planète - Bâtiments verts	bpost Belgique				Tendance	Filiales	Groupe bpost
	Unité	2016	2017	2018		2018	2018
Consommation d'énergie							
Consommation d'énergie totale par collaborateur	kWh/ effectif	n/d	5.580	5.370	↘	17.026	8.174
Consommation d'énergie totale	kWh	n/d	142.055.757	138.382.365	↘	138.997.379	277.379.744
Électricité renouvelable consommée	kWh	69.849.643	65.862.630	67.728.515	↗	10.548.597	78.277.112
Part d'électricité renouvelable	%	n/d	94 ¹	95	↔	11	46
Électricité non renouvelable/grise consommée	kWh	n/d	4.029.115	3.840.338	↘	86.272.565	90.112.903
Part d'électricité non renouvelable	%	n/d	6	5	↔	89	54
Gaz naturel consommé	KWh	61.732.115	56.892.060	54.194.732	↘	40.614.887	94.809.619
Mazout de chauffage consommé	KWh	12.418.553	12.049.785	10.110.389	↘	1.512.050	11.622.439
Chauffage urbain consommé	KWh	n/d	3.183.941	2.470.491	↘	0	2.470.491
Autres (mazout, gazole)	KWh	n/d	38.225	37.900	↘	49.281	87.181
Production d'électricité							
Part d'électricité renouvelable produite	%	n/d	5	5	↗	0,01	2,14
Capacité totale des installations d'électricité renouvelable	MWp	1	3,42 ¹	4,83	↗	0,05	4,88
Surface totale des installations d'électricité solaire	m ²	15.000	22.133 ¹	31.503	↗	354	31.857
Consommation d'eau							
Consommation totale d'eau	m ³	n/d	n/d	144.017	n/d	n/d	n/d

(1) Reformulation sur la base des définitions normalisées.

bpost poursuit ses investissements pour réduire l'impact environnemental de toutes ses activités, de ses bâtiments et de ses installations, qui consomment tous de l'électricité, du gaz et de l'eau. En ce qui concerne l'électricité, bpost investit massivement dans l'électricité renouvelable. Près de 100 % de l'électricité consommée en Belgique est renouvelable et nous produisons nous-mêmes 5 % de notre consommation d'électricité. Pour ce faire, et pour soutenir notre objectif de réduction des émissions, nous avons mis en place environ 8.000 m² de cellules photovoltaïques dans notre centre de tri d'Anvers X. Nous prévoyons également de construire notre première éolienne (2,5 MW). Notre ambition est de continuer à compenser l'électricité non renouvelable consommée par nos filiales.

De plus, bpost s'efforce de réduire sa consommation d'énergie en améliorant l'efficacité énergétique de ses opérations et de ses installations. Nous avons investi au total environ 450.000 euros dans des projets de

chauffage et de renouvellement de l'éclairage, en Belgique et à l'étranger. Parmi les investissements, citons le passage à l'éclairage LED, la modernisation des systèmes de chauffage et de ventilation et l'installation de capteurs et de minuteries pour une utilisation plus efficace de la lumière et du chauffage.

Par exemple, bpost Belgique a inauguré deux bâtiments basse consommation ultramodernes à Mons et dans la région de Verviers en 2013. De même, le nouveau centre de tri de Bruxelles X (NBX) qui a été ouvert en 2017 est doté d'un éclairage 100 % LED. L'impact est immense, ce nouveau complexe étant de loin le plus grand centre de tri en Belgique, avec ses plus de 70.000 m² de superficie, soit l'équivalent de 14 terrains de football. De plus, les magasins d'Ubiway sont exclusivement alimentés en énergie renouvelable et équipés uniquement d'éclairages LED ou haute pression. Le siège social d'Ubiway a également été certifié BREEAM In-Use.

Gestion des déchets

Planète - Gestion des déchets	bpost Belgique					Filiales	Groupe bpost
	Unité	2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Total de déchets produits	Tonne	6.689	7.373 ¹	8.111	↗	38.022	46.133
Total de déchets non dangereux produits	Tonne	6.689	7.367	8.067	↗	37.959	46.026
Total de déchets recyclés	Tonne	4.214	4.692	5.288	↗	28.589	33.878
Part de déchets recyclés	%	63	64	65	↗	75	73
Déchets résiduels incinérés à des fins de valorisation énergétique	Tonne	2.662	2.675 ¹	2.778	↗	588	3.366
Déchets résiduels incinérés sans valorisation énergétique ou enfouis	Tonne	0	0	0	↔	8.782	8.782
Total de déchets dangereux	Tonne	n/d	5,78	44	↗	63	107

bpost est conscient des ressources que nous utilisons et des déchets que nous produisons et gère ces flux de déchets de manière la plus responsable possible. Sur tous nos sites, nous trions les différents flux de déchets et nous travaillons avec un partenaire agréé pour le recyclage (papier, cartons pour boisson, bouteilles en plastique, métal) ou l'élimination avec valorisation énergétique. En Belgique, 100 % des déchets de plastique, papier et carton sont recyclés et 100 % de nos déchets non triés sont incinérés à des fins de valorisation énergétique. Notre objectif est d'atteindre les mêmes chiffres sur nos autres sites.

Nous sommes sans cesse à la recherche de nouvelles solutions pour une économie plus circulaire. En 2018, nous avons lancé une initiative concernant nos uniformes. Les uniformes bpost sont vus tous les jours partout en Belgique et il serait dommage de les voir partir à la poubelle. C'est pourquoi, à la fin de leur vie chez bpost, les uniformes sont désormais réutilisés ou recyclés par Terre, une organisation sociale spécialisée dans le recyclage des textiles. En mars, nous avons pu collecter près de cinq tonnes de textile qui seront réutilisées. Grâce à Terre, les uniformes bpost restent des matières premières précieuses à l'issue de leur cycle de vie.

(1) Reformulation sur la base des définitions normalisées.

Proximité

bpost devient une entreprise de logistique internationale, mais apprécie également sa proximité avec les personnes qui l'entourent. Nous collaborons étroitement avec la société belge et internationale ainsi qu'avec nos clients et nos fournisseurs. Nous attachons une grande valeur à ces relations qui nous permettent de répondre aux besoins actuels et futurs en Belgique comme à l'étranger.

Il est important pour nous de soutenir des entreprises travaillant pour et avec des personnes, en Belgique et à l'étranger. Nous encourageons également nos fournisseurs à intégrer autant que possible la RSE dans leurs pratiques commerciales. Quant à nos clients, nous leur fournissons des services visant à faciliter leur vie quotidienne.

Proximité – Indicateurs de perfor- mances stratégiques	bpost Belgique					Filiales	Groupe bpost
	Unité	2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Total des dons	1.000 Euros	229	371	349	↘	41	390
Part fournisseurs significatifs couvert par le code de conduite fournisseur	%	85	90	100	↗	n/d	n/d
Satisfaction des clients (tous les clients satisfaits) ¹	Score	87	86	84	↘	n/d ¹	n/d ¹

Proximité avec la société

Proximité – Proximité avec la société	bpost Belgique					Filiales	Groupe bpost
	Unité	2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Total des dons	1.000 Euros	229	371	349	↘	41	390

bpost ne travaille pas de manière isolée, mais au sein de la société dans son ensemble. Cette société se compose de différentes communautés envers lesquelles nous sommes reconnaissants : ce sont elles qui rendent notre travail intéressant et utile. Au fur et à mesure que bpost grandit, ces communautés grandissent avec nous : nous avons commencé en tant qu'opérateur postal belge, mais notre activité et nos communautés ont aujourd'hui une dimension plus internationale. Pour rester proches de nos racines, nous soutenons de nombreux projets sociaux et de biodiversité en Belgique.

Fonds d'alphabétisation de bpost

En 1997, bpost a créé le Fonds d'alphabétisation pour contribuer à améliorer les taux d'alphabétisation en soutenant de nouveaux projets d'alphabétisation menés par diverses organisations. En 2009, nous avons donné un nouvel élan aux actions de ce Fonds, géré par la Fondation Roi Baudouin, en commençant à reverser une partie des recettes de la vente des timbres de Noël. Depuis lors, le Fonds a récolté environ 1,5 million d'euros. En 2018, il a reçu 130.000 euros de dons.

Médecins sans frontières

En tant qu'entreprise de plus en plus internationale, bpost souhaite également aider les communautés locales à l'étranger. En 2017, nous avons conclu un partenariat avec Médecins sans Frontières, une organisation qui apporte un soutien médical dans les situations d'urgence. Outre le fait d'être deux organisations qui coordonnent des opérations et activités mondiales depuis leur siège bruxellois, nous partageons les mêmes valeurs de proximité, de neutralité et d'inclusion. En 2018, nous avons contribué à concurrence de 80 000 euros à l'action de Médecins Sans Frontières.

Neuvième édition de Star4U

Star4U est une initiative de bpost qui encourage les collaborateurs à faire du bénévolat pour des projets sociaux, culturels ou environnementaux qui sont étroitement liés aux valeurs de bpost. Les projets sont choisis par un panel de collaborateurs de bpost et d'experts externes. En 2018, 99 projets ont ainsi été soutenus pour un montant total de 75.000 euros.

(1) La méthodologie de satisfaction des clients utilisée est très spécifique à bpost Belgique (particuliers et entreprises et utilisation d'une échelle de 7 points). Il est donc difficile de consolider les résultats de nos filiales. Nous allons étudier comment nous pouvons développer une métrique commune.



WeLoveBXL

En 2018, bpost a fait don de 35.000 euros à l'organisation WeLoveBXL basée à Molenbeek. Cette organisation favorise et encourage le talent des jeunes. En créant un environnement communautaire diversifié, dynamique et positif, elle veut inciter, inspirer et stimuler les jeunes dans leur processus de développement personnel. WeLoveBXL offre un lieu de rencontre dans lequel sont organisées des activités récréatives et professionnelles. Chez bpost, nous sommes convaincus que la société a intérêt à aider les jeunes à relever les défis socio-économiques auxquels ils font face, et c'est exactement ce que fait cette organisation.

CAP48

CAP48 est une association active en Fédération Wallonie-Bruxelles et en communauté germanophone. Cette organisation vise à changer les mentalités à l'égard du handicap et de la pauvreté infantile. Pour ce faire, CAP48 organise des campagnes de sensibilisation et de récolte de fonds, qui lui permettent de faire bouger les lignes sur la question du handicap et de l'aide à la jeunesse, tout en finançant des projets concrets. À travers sa campagne annuelle, CAP48 informe sur les difficultés que rencontrent les personnes en situation de handicap et les jeunes en difficulté d'insertion. Cette année, bpost a fait don de 20.000 euros à CAP48.

Bois de bpost

bpost contribue à la création d'habitats naturels afin de favoriser le maintien de la biodiversité et de la flore. Nous avons cédé gratuitement deux terrains appartenant à bpost (un près d'Ekeren et un autre à Uccle) dans le cadre d'un bail de 33 ans pour une initiative de protection de la biodiversité. Nous avons pour ambition de rénover ces parcelles de terrain pour 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.

Timbres pour le vingtième anniversaire de Child Focus

Child Focus est active dans la recherche d'enfants disparus et la lutte contre la maltraitance des enfants depuis la fin des années 1990. En l'honneur de son vingtième anniversaire, bpost a lancé en mars 2018 un timbre dédié au travail acharné de cette fondation. bpost a également commencé à mettre ses bureaux de poste au service de la recherche des enfants disparus : les avis de disparition sont affichés sur les écrans des bureaux de poste afin d'alerter l'opinion publique locale ou nationale.

Dons dans le cadre de « De Warmste Week » et de « Viva for Life »

bpost soutient plusieurs organisations caritatives pour aider les personnes dans le besoin, notamment Child Focus, Médecins sans Frontières et son propre Fonds d'alphabétisation. En fin d'année, bpost a soutenu plusieurs de ces associations caritatives dans le cadre des campagnes Viva for Life (Vivacité) et Warmste Week (Studio Brussel) et de trois actions spéciales. Pour chaque timbre de Noël utilisé, chaque paquet envoyé le 18 décembre ou chaque carte postale mobile envoyée entre le 18 et le 24 décembre, une somme était versée à un organisme de bienfaisance.

Initiatives locales

Outre les dons de charité du groupe bpost, des bureaux de poste et des centres de tri belges ont également collecté des dons pour soutenir différentes initiatives de leur choix. Au total, plus de 8.500 euros ont ainsi été versés. Des dons non monétaires ont également été collectés. Par exemple, par l'intermédiaire de l'organisation Actie4Kids, 80 boîtes à chaussures remplies de matériel scolaire, de produits d'hygiène et de jouets pour les enfants défavorisés ont été récupérées.

Green Deal Biodiversité

En collaboration avec plus de 110 autres entreprises, organisations et autorités locales, bpost a signé le Green Deal Biodiversité. Par ce contrat de bénévolat, nous nous engageons à prendre des mesures pour améliorer la biodiversité et la valeur naturelle à l'intérieur et à l'extérieur de nos sites au cours des trois prochaines années. L'une des actions de bpost dans le cadre du Green Deal Biodiversité est l'installation d'un hôtel à insectes à notre siège social à Bruxelles.

Beepost

En 2016, en partenariat avec la coopérative Made in Abeilles, nous avons installé deux ruches sur les toits de notre siège à Bruxelles. L'idée était de promouvoir une meilleure utilisation de nos toitures tout en apportant une réponse à la disparition massive des abeilles et à la perte de biodiversité qui en découle. L'accueil de plusieurs colonies d'abeilles permet à bpost de renforcer ses initiatives environnementales et de contribuer à relever les défis de la biodiversité tout en réduisant son empreinte écologique.

Hirondelles de fenêtre

Chez bpost, nous avons lancé un petit projet qui contribue à la survie des hirondelles de fenêtre en Flandre. Dans cette région, les hirondelles de fenêtre figurent sur la « Liste rouge des espèces menacées » et sont considérées comme vulnérables. En raison de changements dans la construction des maisons et la conception des toitures, et de la rénovation des bâtiments, les nids sont enlevés ou détruits et les sites de nidification naturels disparaissent. bpost place des nids artificiels sous les avant-toits de ses bureaux de poste dans le périmètre des colonies d'hirondelles de fenêtre afin d'encourager ces oiseaux à construire leur nid dans les environs. Nous avons installé 5 x 2 nids artificiels sous le toit du bureau de poste de Harelbeke, et 2 x 2 nids à Anzegem.

Proximité avec nos fournisseurs

Proximité – Proximité avec nos fournisseurs	Unité	bpost Belgique				Filiales	Groupe bpost
		2016	2017	2018	Tendance	2018	2018
Part des achats effectués auprès de fournisseurs de rang 1 couvert par le code de conduite fournisseur	%	85	90	100	↗	n/d	n/d
Part des achats effectués auprès de fournisseurs de rang 1 dont la RSE a été évaluée (par Ecovadis ou équivalent, par exemple)	%	n/d	n/d	40	n/d	n/d	n/d
Part des achats de papier provenant de forêts certifiées (par exemple, PEFC, FSC, SFI)	%	99	100	100	↔	n/d ¹	n/d ¹

Nos fournisseurs étant également responsables de la qualité que nous livrons, il est primordial de travailler en étroite collaboration avec eux. Nos fournisseurs les plus stratégiques en Belgique sont les sociétés de parcs de véhicules, de sous-traitance et d'intérim ainsi que les fabricants de machines de tri. Souvent, nous sommes aussi l'un des plus gros clients de nos fournisseurs. Il est donc avantageux pour les deux parties de s'entendre sur la façon de travailler ensemble, car cela améliore notre collaboration actuelle et future. Le développement durable est un sujet important à prendre en compte : dans notre politique d'achat, dans les produits, matériaux et services que nous achetons et dans l'évaluation de nos fournisseurs.

bpost adhère aux normes les plus strictes en matière d'éthique commerciale, y compris, entre autres, les droits de l'Homme (énoncés, par exemple, dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, la législation nationale et les règlements internes de bpost tels que ses Codes de conduite). bpost n'a pas l'intention de traiter avec des tiers qui ne respecteraient pas pleinement ces normes.

Politique d'achats

Dans le cadre de la transition de bpost vers un modèle d'entreprise plus durable, des changements importants ont été apportés au processus d'achats. bpost Belgique a développé une politique d'achats responsables. Nous discutons actuellement de la manière dont nous pouvons l'appliquer dans toutes nos filiales à travers le monde. Notre politique d'achats repose sur les exigences de la DG Environnement pour des marchés publics écologiques (GPP) de la Commission européenne. Selon ces exigences, les groupes de produits peuvent être différenciés en fonction de leurs aspects techniques et de leurs performances sociales et environnementales. Si un contrat dépasse une valeur prédéfinie et a des répercussions sur le développement durable, il est évalué en fonction de différents critères de durabilité. Nous veillons à ce que le plus grand nombre possible

de contrats d'approvisionnement soient couverts par la politique d'achats responsables, en tenant compte du fait que le processus d'achat est différent pour chaque type d'entreprise et chaque localisation géographique.

Il est important de noter que, bpost étant une société à capital mixte, il n'est pas permis de fixer des critères spécifiques pour favoriser des fournisseurs ou leur allouer des contrats. Nous ne pouvons fixer des critères que pour le produit ou le service que nous achetons, pas pour le fournisseur lui-même. Toutefois, bpost a inclus une clause dans le Code de conduite des fournisseurs, qui exige des fournisseurs qu'ils effectuent une évaluation des risques RSE.

En tant qu'opérateur postal, la consommation responsable de papier est l'une de nos principales priorités en matière de développement durable. Nous nous engageons à devenir les meilleurs et à collaborer avec PEFC et FSC pour atteindre cet objectif. Diverses mesures ont été mises en place, ce qui a permis de nous approvisionner de 100 % de papier certifié PEFC ou FSC. De plus, la totalité de nos timbres sont imprimés sur du papier certifié FSC.

Évaluation des fournisseurs

Pour garantir le respect de la politique d'achats responsables, nous incluons dans nos contrats d'approvisionnement une clause environnementale et sociale qui fait référence à notre Code de conduite des fournisseurs. Toutes les exigences de bpost concernant ses fournisseurs sont clairement décrites dans le Code de conduite des fournisseurs et dans les Conditions générales des fournisseurs. Il y est explicitement mentionné que bpost se réserve le droit de demander une évaluation interne ou une évaluation par un organisme indépendant agissant pour le compte de bpost (Ecovadis ou équivalent) concernant le respect de ce Code et des aspects spécifiques de la durabilité. Si un fournisseur n'est pas en mesure de satisfaire

(1) Cet indicateur est spécifique aux activités postales (bpost Belgique) et n'est donc pas suivi pour nos filiales.

aux exigences de bpost, nous pouvons être amenés à résilier le contrat dans des cas extrêmes. Nous étudions actuellement la mise en œuvre du Code de conduite des fournisseurs dans toutes nos filiales.

Afin d'assurer le respect de notre Code de conduite des fournisseurs, nous travaillons en partenariat avec Ecovadis. Cette partie externe évalue les risques RSE des fournisseurs et prend en compte les performances environnementales (énergie, eau, déchets, produits) et sociales (santé et sécurité, conditions de travail, travail des enfants et travail forcé). L'évaluation d'Ecovadis permet d'attribuer une note de 1 à 100 à nos fournisseurs. S'ils obtiennent une note trop faible, nous entamons un dialogue pour voir si nous pouvons

contribuer à améliorer les performances RSE de nos fournisseurs.

En 2017, outre les évaluations d'Ecovadis, nous avons réalisé des audits sur site des fournisseurs à profil de risque élevé (textile pour nos nouveaux uniformes, par exemple). Ces audits portent sur le travail des enfants, les droits de l'homme, l'environnement de travail, les dangers potentiels, la production respectueuse de l'environnement, la propreté et le respect des exigences de bpost. Aujourd'hui, les audits de bpost montrent qu'il existe un haut niveau de sécurité et de contrôle environnemental, qu'aucun travail des enfants n'est autorisé et que les collaborateurs et l'environnement sont respectés.

Proximité avec nos clients

Proximité – Proximité avec nos clients	Unité	bpost Belgique				Trend	Filiales	Groupe bpost
		2016	2017	2018	2018		2018	
Satisfaction client	Score	87	86	84	↘	n/d ¹	n/d ¹	
Nombre de lettres pour lesquelles les clients ont compensé leurs émissions de carbone	Millions de lettres	148	159	162	↗	n/d ²	n/d ²	
Émissions de carbone compensées par les clients	Teq CO ₂	2.056	2.404	2.533	↗	n/d ²	n/d ²	
Municipalités utilisant bclose	Nombre	13	7	8	↗	n/d ²	n/d ²	

Nos collaborateurs sont en contact avec nos clients au quotidien. Du fait de cette proximité avec nos clients, nous restons à l'écoute de leurs besoins actuels et futurs. Puisque les clients se soucient de leur impact, nous leur offrons des choix responsables. Nous faisons tout notre possible pour améliorer nos services et satisfaire nos clients. Notre filiale américaine Radial est spécialisée dans les services liés au service clientèle, dont nous tirons des enseignements que nous essayons de mettre en œuvre partout chez bpost.

Malheureusement, la satisfaction de la clientèle a diminué en 2018. Une des raisons de cette baisse peut être liée aux grèves survenues au quatrième trimestre de 2018, qui ont affecté la rapidité et la qualité de la distribution du courrier et des colis.

Service de mesure du carbone

Avec notre compteur de carbone, nous aidons nos clients à prendre des décisions éclairées qui minimisent leur impact environnemental. En fonction, par exemple, du type de papier, du carton, du format et de l'encre utilisés, ils peuvent mesurer l'empreinte carbone de leurs flux de courrier publicitaire.

Service de compensation du carbone

En plus de permettre aux clients de calculer leur empreinte carbone, nous leur offrons la possibilité de compenser leurs émissions de carbone générées lors de la livraison de leurs envois postaux. Avec CO₂logic, nous levons des fonds pour des projets climatiques certifiés Gold Standard afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les pays émergents. Pour chacun de ces projets, nous contribuons également aux OMD clés de l'ONU, tels que l'action climatique, la vie sur terre, les communautés durables, l'éradication de la pauvreté ou la bonne santé. Cette année, nous avons investi dans des éco-fourneaux au Malawi. 93 % de la population du Malawi utilisent la biomasse (bois et charbon de bois) pour la cuisine quotidienne. Les éco-fourneaux du Malawi permettent de réduire le CO₂ de plus de 50 % par rapport au feu traditionnel à 3 pierres. Ils préviennent également les problèmes de santé liés à la pollution de l'air intérieur et à la déforestation.

(1) La méthodologie de satisfaction de la clientèle utilisée par bpost Belgique est très spécifique à l'organisation (elle inclut à la fois les clients résidentiels et les entreprises et repose sur une échelle de 7 points). Cela rend difficile la consolidation des résultats avec nos filiales. Nous étudierons comment développer une métrique commune à l'avenir.

(2) Cet indicateur est spécifique aux activités postales (bpost Belgique) et n'est donc pas surveillé dans nos filiales.



Livraison à domicile en collaboration avec Zalando

En 2018, le Future Lab de bpost a collaboré avec l'entreprise allemande d'e-commerce Zalando pour créer une technologie domotique intelligente permettant de gérer les livraisons et les retours à distance. L'idée est la suivante : grâce à une serrure et une sonnette intelligentes, les clients de Zalando peuvent ouvrir leur porte à distance afin que le livreur bpost puisse y déposer ou récupérer leur colis. Une application contrôle l'ensemble du processus et permet au client et au fournisseur d'interagir ensemble. Cette solution pilote a été testée dans une douzaine de foyers participants à Anvers, en Belgique. Les résultats de l'expérience sont encourageants et montrent que les clients sont prêts à utiliser cette nouvelle technologie.

Cubee

Nous essayons d'offrir à nos clients des solutions flexibles et durables. L'une de ces solutions est Cubee, un réseau ouvert et indépendant de consignes destiné aux détaillants, aux clients en ligne et aux coursiers. Les consommateurs peuvent choisir de se faire livrer leurs colis dans une consigne Cubee et de le récupérer quand bon leur semble à l'aide de leur smartphone. Les consignes Cubee sont situées dans des endroits très fréquentés (dans les gares, par exemple).

Service bclose

Pour les personnes socialement isolées en Belgique, nos facteurs sont des visages familiers et des personnes de confiance. Lors de leurs tournées quotidiennes ils peuvent jouer un rôle important dans l'évaluation de l'isolement social des personnes âgées. C'est pourquoi, dans huit communes belges, bpost a lancé le service bclose en collaboration avec les services sociaux locaux. Le facteur ou la factrice rend visite aux personnes âgées, avec leur accord, à leur domicile pour leur poser quelques brèves questions afin de définir ce dont elles pourraient avoir besoin. Ces informations fournies par notre service bclose peuvent être utilisées de manière confidentielle pour aider les personnes isolées et les insérer dans la vie de la communauté. En 2018, nous avons commencé une nouvelle série de visites à domicile dans la municipalité d'Olen, dans la province d'Anvers.

Livraison de passeports via Dynasure

Grâce à notre filiale Dynasure, les Anversois peuvent désormais recevoir leur nouveau passeport au moment qui leur convient le mieux. Il leur suffit de se rendre dans l'administration locale pour demander leur passeport, fournir leurs empreintes digitales et signer. Dynasure délivre ensuite leur passeport au momentchoisi. Ce service facilite un peu la vie des citoyens, car ils n'ont plus à adapter leur emploi du temps aux heures d'ouverture des administrations locales.

Glossaire

Absentéisme

Nombre total de jours d'absence des collaborateurs au cours de l'année de référence (en raison d'accidents de travail ou de maladies professionnelles) par rapport au nombre de jours travaillés au cours de l'année considérée multiplié par 100.

Accidents de la route en tort

Nombre d'accidents de la route (ayant entraîné un quasi-accident, des blessures ou un décès) pendant les heures de travail pour lesquels le conducteur, qui est un collaborateur salarié ou intérimaire de l'entité et travaille pour le compte de l'entité, est en tort.

Émissions eq. CO₂

Le groupe bpost utilise le Greenhouse Gas Protocol - A Corporate Accounting and Reporting Standard (édition révisée) ainsi que la méthodologie commune de l'UPU (Union postale universelle), de PostEurope et de l'IPC (International Postal Corporation), « GHG Inventory standard for the postal sector last version 2010 standard », pour collecter les données d'activité et calculer les émissions. Le groupe bpost déclare uniquement les émissions de CO₂. Les émissions de HFC provenant de la réfrigération ou de la climatisation sur site sont quasi nulles. Les émissions de NH₄, N₂O, PFC ou SF₆ sont négligeables et ne concernent pas les activités de bpost. Par conséquent, le programme GES de l'IPC n'a pas inclus ces émissions parmi les émissions à surveiller. La majorité des facteurs de conversion utilisés sont dérivés de PostEurope, de l'IPC ou fournis directement par le fournisseur concerné.

Satisfaction des clients

L'enquête de satisfaction des clients de bpost Belgique repose sur une échelle de 7 points, où les niveaux 7 et 6 correspondent aux clients enthousiastes et le niveau 5 aux clients satisfaits. Elle concerne les particuliers et les entreprises.

Implication des collaborateurs

L'implication des collaborateurs est déterminée par un tiers indépendant à l'aide d'une enquête dont la moyenne des notes aux questions définit le niveau d'implication.

Rotation du personnel

Nombre total de collaborateurs ayant quitté l'entité au cours de la période considérée, divisée par le nombre moyen de collaborateurs de l'année X et de l'année X-1 multiplié par 100.

Consommation d'énergie

Énergie totale consommée en KWh par les bâtiments et par les activités à l'intérieur des bâtiments, à l'exclusion de la consommation d'énergie pour le transport et la logistique, pendant la période considérée. Il s'agit de l'électricité, du gaz naturel, du mazout de chauffage, du chauffage urbain, du fioul consommé pour les générateurs et du gazole pour les chariots élévateurs.

Formation formelle

Formation, instruction et/ou éducation planifiées pour les collaborateurs salariés ou intérimaires, payées

par bpost, pendant et en dehors des heures de travail pendant la période considérée. Les formations formelles sont organisées en collaboration avec un formateur (interne ou externe) ou un établissement d'enseignement.

Taux d'incidence

Nombre total d'accidents de travail ayant eu lieu pendant l'année considérée par rapport au nombre d'heures travaillées pendant cette même année multiplié par un million d'heures travaillées.

Formation informelle

Les heures de formation informelle sont des activités pédagogiques, avec un haut degré d'auto-organisation (il n'y a pas de formateur ni d'établissement d'enseignement), dont le contenu dépend des besoins individuels des collaborateurs et a un lien direct avec l'activité professionnelle.

Jours perdus

Nombre de jours ou les employés ne se sont pas rendu au travail, dus à des accidents de travail impliquant des collaborateurs, à l'exclusion des jours où le salarié n'aurait pas travaillé (week-ends, jours fériés, journées à temps partiel, par exemple). Ce nombre ne comprend pas le jour de survenue de l'accident de travail.

Accidents de travail

Nombre total d'accidents de travail ayant entraîné un arrêt de travail ou un décès au cours de la période considérée.

Degré de gravité

Nombre total de jours perdus au cours de l'année considérée par rapport au nombre d'heures travaillées au cours de cette même année multiplié par 1.000 heures travaillées.

Fournisseurs de rang 1

Fournisseurs qui représentent au moins 80 % des achats effectués au cours de la période considérée.

Références à des documents externes

Pour notre gouvernance en matière de développement durable, veuillez consulter la [section](#) suivante sur notre site web.

Pour en savoir plus sur la façon dont nous nous engageons auprès de nos parties prenantes, veuillez consulter la [section](#) suivante sur notre [site web](#).

Le rapport annuel 2018 a été préparé en conformité avec les normes GRI : option de conformité essentielle. Notre évaluation de l'importance relative, notre matrice de matérialité et l'index du contenu GRI de ce rapport sont disponibles sur notre [site web](#).

Pour connaître les prix et partenariats de bpost, veuillez consulter la [section](#) suivante sur notre site web.



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^{er} septembre 2016¹.

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 19 mars 2019.

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 référence². 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.

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

(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).



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 devrait refléter :

- 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 2018, le Conseil d'Administration était composé des 9 membres suivants :



Nom	Fonction	Premier mandat d'Administrateur	Mandat expirant en
François Cornelis ¹	Président du Conseil d'Administration	2013	2019
Koen Van Gerven ^{2,3}	Administrateur Délégué et Administrateur	2014	2020
Jos Donvil ²	Administrateur non exécutif	2017	2021
Bernadette Lambrechts ²	Administrateur non exécutif	2014	2020
Michael Stone ⁴	Administrateur indépendant	2014	2022
Ray Stewart ⁴	Administrateur indépendant	2014	2022
Thomas Hübner ⁵	Administrateur indépendant	2017	2021
Filomena Teixeira ⁵	Administrateur indépendant	2017	2021
Saskia Van Uffelen ⁵	Administrateur indépendant	2017	2021

Changements au niveau de la composition du Conseil d'Administration

À l'Assemblée Générale des Actionnaires du 9 mai 2018 :

- les mandats de Luc Lallemand, Laurent Levaux et Caroline Ven n'ont pas été renouvelés étant donné que l'État belge a demandé à reporter la nomination des trois administrateurs de remplacement à désigner conformément à son droit de nomination;
- les Actionnaires ont décidé, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, de renouveler les mandats de Ray Stewart et Michael Stone en tant qu'administrateurs indépendants pour une période de quatre ans, prenant fin à l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2022.

À l'Assemblée Générale des Actionnaires du 8 mai 2019, le mandat d'administrateur indépendant de François Cornelis arrivera à échéance. En outre, l'État belge pourrait décider de nommer trois administrateurs conformément à son droit de nomination.

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 8 mai 2019 pour remplacer les administrateurs dont le mandat a expiré ou arrivera à échéance.

Les administrateurs nouvellement nommés pourront choisir de suivre une formation d'initiation afin de se familiariser avec les activités et l'organisation de bpost, ainsi qu'avec les règles énoncées dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ce programme 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 de la société par l'Administrateur Délégué et le Comité Exécutif du Groupe;
- 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 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 était autorisé, sans décision préalable des Actionnaires, conformément aux articles 620 et suivants du Code belge des Sociétés et dans les limites définies dans ces dispositions, à acquérir, en bourse ou hors bourse, ses propres actions, parts bénéficiaires ou certificats s'y rapportant, à un prix conforme aux dispositions légales. Ce prix ne pouvait être inférieur de plus de 10 % au cours de clôture le plus bas des 30 derniers jours de cotation précédant l'opération, ni supérieur de plus de 5 % au cours de clôture le plus élevé des 30 derniers jours de cotation précédant l'opération. Cette autorisation couvrait l'acquisition en bourse ou hors bourse par une filiale directe au sens de et dans les limites fixées par

(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.

(2) Nommé(s) par l'État belge.

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

(4) Nommés 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. Leur mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 9 mai 2018.

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



l'article 627, alinéa 1^{er} du Code belge des Sociétés. Cette autorisation était valable pour cinq ans à compter du 27 mai 2013 et n'a pas été renouvelée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 9 mai 2018.

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 2018, le Conseil d'Administration s'est réuni à onze 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 des Comités du Conseil, 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 des Comités du Conseil.

À la suite d'une évaluation externe en 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 2018, le Conseil d'Administration, les Comités du Conseil et le Comité Exécutif du Groupe ont procédé à une auto-évaluation formelle et complète. Cette évaluation s'est principalement concentrée sur la composition et la structure du Conseil d'Administration

et des Comités du Conseil, ses rôles et objectifs, son fonctionnement, les échanges d'informations au sein du Conseil d'Administration et avec le Comité Exécutif du Groupe, ainsi que sur le respect des principes de bonne gouvernance.

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 proscrit toute situation de conflit d'intérêts de nature financière pouvant affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles d'un administrateur au détriment du groupe bpost.

Conformément à l'article 523 du Code belge des Sociétés, 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 12 mars 2018 et de la réunion du Conseil d'Administration du 13 mars 2018. 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^{er} §, 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* s'est réuni à deux reprises en 2018.

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 mesures correctrices;
- examiner les risques et opportunités de la stratégie, tels qu'identifiés dans le cadre de l'évaluation des risques stratégiques de la société et autres processus, ainsi que l'impact des tendances et changements pertinents du marché, des activités concurrentielles émergentes ou en évolution, des développements gouvernementaux ou législatifs et de la performance de la société par rapport aux objectifs financiers fixés par le Conseil d'Administration et communiqués aux Actionnaires;
- revoir le projet de plan d'entreprise soumis chaque année par le Comité Exécutif du Groupe et donner des orientations sur le processus de planification stratégique afin de s'assurer que le plan de mise en œuvre stratégique est élaboré, respecté et intégré au sein de la société;
- 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;
- superviser la mise en œuvre de ces projets stratégiques et du plan d'entreprise, en ce compris les avancées réalisées par la société à la lumière des objectifs stratégiques en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI) prédéfinis, et fournir un feedback et des conseils sur les tactiques commerciales, la stratégie de fusion et acquisition, les capacités du marché, les besoins en ressources et leur répartition;
- étudier la réalisation des transactions, la mise en œuvre post acquisition et la réalisation de la valeur prévue des acquisitions par rapport aux objectifs stratégiques de la société. Cela comprend l'évaluation d'audits post transaction afin de suivre les performances par rapport aux indicateurs cibles du plan d'acquisition, la création de valeur et la réalisation de synergies;
- faire rapport au Conseil d'Administration sur ses activités, comprenant notamment un bilan annuel des prestations du Comité et toute recommandation visant à modifier l'étendue de ses tâches, sa composition et son fonctionnement.

Le Comité stratégique est composé de maximum six administrateurs, dont au moins trois administrateurs indépendants. Le Président du Comité Stratégique est désigné par les membres du Comité Stratégique.

Au 31 décembre 2018, le Comité Stratégique se composait des cinq membres suivants :

Nom	Fonction
Michael Stone (Président)	Administrateur indépendant
Jos Donvil	Administrateur non exécutif
Thomas Hübner	Administrateur indépendant
Koen Van Gerven	Administrateur Délégué et Administrateur
Ray Stewart	Administrateur indépendant

Le Comité Stratégique s'est réuni à deux reprises en 2018.

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 et du budget de bpost;
- contrôler l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques de bpost;
- contrôler la fonction d'audit interne et son efficacité;
- 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;
- revoir et contrôler l'indépendance des Commissaires, en particulier au regard des dispositions du Code belge des Sociétés;
- proposer des candidats au Conseil d'Administration pour les deux Commissaires à nommer par l'Assemblée Générale des Actionnaires;
- informer le Conseil d'Administration des résultats de l'audit et de l'exécution de ses missions;
- nommer, révoquer, remplacer et évaluer annuellement les performances du *Chief Audit Officer*.

Le Comité d'Audit est composé de maximum cinq administrateurs non exécutifs, dont 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 2018, le Comité d'Audit se composait des quatre membres suivants :

Nom	Fonction
Ray Stewart (Président)	Administrateur indépendant
Michael Stone	Administrateur indépendant
Saskia Van Uffelen	Administrateur indépendant
Bernadette Lambrechts	Administrateur non exécutif

Le Comité d'Audit s'est réuni à six reprises en 2018.

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 de :

- 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;
- proposer au Conseil d'Administration des candidats afin qu'ils soient proposés et nommés par les Actionnaires (en application ou non de leur droit de nomination prévu à l'Article 21, § 2 des Statuts);
- conseiller le Conseil d'Administration sur la nomination du ou de la Président(e) du Conseil d'Administration;
- 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;
- 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;
- 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;
- 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;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la rémunération des administrateurs;
- conseiller le Conseil d'Administration sur les aspects de *talent management* et la politique de diversité et d'inclusion ;
- soumettre un rapport de rémunération au Conseil d'Administration;
- prendre en charge le processus de planification de la succession des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe, en tenant compte des défis et opportunités auxquels bpost fait face, ainsi que des compétences et de l'expertise requises pour chaque poste.

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé d'un minimum de trois et d'un maximum de cinq administrateurs non exécutifs, avec en permanence une majorité d'administrateurs indépendants.

Au 31 décembre 2018, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des quatre membres suivants :

Nom	Fonction
François Cornelis (Président)	Président du Conseil d'Administration
Thomas Hübner	Administrateur indépendant
Saskia Van Uffelen	Administrateur indépendant
Filomena Teixeira	Administrateur indépendant

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à cinq reprises en 2018.

En 2018, 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, indices de rémunération variable), 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

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 (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 du Comité Exécutif du Groupe.

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 2018, le Comité Exécutif du Groupe se composait des membres suivants :

Nom	Fonction
Koen Van Gerven	Administrateur Délégué
Henri de Romrée ¹	Chief Financial Officer
Mark Michiels	Chief Human Resources & Organization
Dirk Tirez	Chief Legal & Regulatory Officer and Company Secretary
Nico Cools	Chief IT Officer & Chief Digital Officer
Kurt Pierloot ³	Director Mail & Retail
Luc Cloet ²	Director Parcels & Logistics Europe and Asia
Pierre Winand ²	Director Parcels & Logistics North America

Comité Loi 1991

La Loi de 1991 prescrit plusieurs dispositions précisant la composition, la nomination et le fonctionnement d'un « Comité Loi 1991 ». 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 2018, le Comité Loi 1991 était composé de l'Administrateur Délégué, qui préside le Comité, et de deux autres membres du Comité Exécutif du Groupe (un membre d'expression néerlandophone et un membre d'expression francophone) : Mark Michiels et Henri de Romrée.

Secrétaire Général

Le Conseil d'Administration et les Comités sont assistés par le Secrétaire Général du Groupe, Dirk Tirez, qui est également *Chief Legal & Regulatory 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 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 2018, le Collège des Commissaires était composé comme suit :

- Ernst & Young Réviseurs d'entreprises SCRL (« **EY** »), représentée par M. Romuald Bilem (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, Belgique (jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2021);
- PVMD Réviseurs d'Entreprises SCRL (« **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 de 2021);

(1) 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* et en tant que membre du Comité Exécutif du Groupe à compter du 15 janvier 2018.

(2) Luc Cloet et Pierre Winand ont été nommés, avec effet immédiat, par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le 17 avril 2018.

(3) Kurt Pierloot a démissionné de sa fonction de *Director Mail & Retail* avec effet au 24 janvier 2018. Henri de Romrée a été nommé en tant que nouveau *Director Mail & Retail* à compter du 24 janvier 2019. En attendant la désignation d'un nouveau *Chief Financial Officer*, Baudouin de Hepcée a été nommé comme *Chief Financial Officer ad interim* à partir du 24 janvier 2019.



- M. Philippe Roland, Premier Président de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (jusqu'au 30 septembre 2019);
- Mme Hilde François¹, Présidente de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (jusqu'au 30 septembre 2021).

EY et PVMD sont responsables de l'audit des états financiers consolidés de bpost. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2018, EY et PVMD ont perçu 1.265.275 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de bpost et de ses filiales, et 626.481 EUR (hors TVA) d'honoraires pour des services autres que des services d'audit. Les deux autres Commissaires (désignés par la Cour des Comptes) ont perçu 39.134,81 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de bpost pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2018.

Structure d'actionariat et droits des actionnaires

Les actions de bpost ont la forme nominative ou dématérialisée. Au 31 décembre 2018, 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 2018, 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 2018 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.

Les actions de la société sont librement cessibles, à condition que, conformément à l'article 147bis de la Loi de 1991 et à l'article 16 des Statuts, la participation directe des Institutions Publiques dans le capital social soit à tout moment supérieure à 50 %. Toutefois, suite à l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015 en date du 12 janvier 2016, le Gouvernement belge pouvait, 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). Le Gouvernement belge n'a pas fait usage de cette option.

Au 31 décembre 2018, 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.

(1) Par une décision du 3 octobre 2018, la Cour des Comptes a décidé de remplacer, à partir du 1^{er} octobre 2018, M. Jozef Beckers (membre de la Cour des Comptes) par Mme Hilde François (Présidente de la Cour des Comptes) comme Commissaire de bpost, pour un mandat renouvelable de trois ans.



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 les marchés de référence des sociétés actives dans le courrier, les paquets, la logistique et l'e-commerce en Europe;
- 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 bpost (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 dans le cadre de la transformation de son activité en vue de devenir l'une des principales sociétés actives dans l'e-commerce et la logistique, en Europe et ailleurs.

La politique de rémunération décrite ci-dessus ne devrait pas faire l'objet de modifications substantielles durant les deux exercices sociaux à venir.

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. En 2019, un plan de rémunération flexible, limité et responsable, sera introduit permettant aux employés cadres de choisir entre divers avantages dans les limites d'un budget fixe, sans coûts supplémentaires pour la société. Le Comité de Rémunération et de Nomination examinera également le plan de pension de ses employés afin de s'aligner sur le marché de référence précité.

Le Conseil d'administration et le Comité de Rémunération et de Nomination se pencheront également sur la possibilité et faisabilité d'introduire un plan d'intéressement à long terme (« *long term incentive plan* »). L'objectif de ce plan serait 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, dont les politiques de rémunération sont alignées sur les marchés locaux de référence et visent à attirer et conserver des administrateurs et managers qualifiés et

expérimentés. A cet égard, le Groupe Radial a son propre plan d'intéressement (« *incentive plan* »), conforme aux pratiques de marché des Etats-Unis.

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 doit 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 2018. Cette rémunération se compose de deux éléments : (i) une rémunération fixe mensuelle 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 mensuelle

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

- 3.463,04 EUR pour le Président du Conseil d'Administration, qui préside également la Commission Paritaire de bpost, tel qu'indexé au 1^{er} mars 2018¹, et une voiture de société;
- 1.731,52 EUR pour les autres administrateurs (à l'exception de l'Administrateur Délégué) tel qu'indexé au 1^{er} mars 2018¹.

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 1.731,52 EUR par réunion des Comités consultatifs à laquelle ils assistent.

Ces montants sont indexés¹ sur une base annuelle.

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 2018, 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 331.510,77 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 consultatifs² :

Member	Conseil d'Administration		Comité Stratégique		Comité de Rémunération et de Nomination		Comité d'Audit		Comité Ad Hoc		Rémunération annuelle totale (EUR)
	Montant (EUR)	Montant (EUR)	Réunions	Montant (EUR)	Réunions	Montant (EUR)	Réunions	Montant (EUR)	Réunions		
Luc Lallemand ³	8.609,34	1.707,39	1/2	NA		NA		NA			10.316,73
Laurent Levaux ³	8.609,34	NA		3.438,91	1/5 ²	NA		NA			12.048,25
Caroline Ven ³	8.609,34	NA		NA		5.170,43	3/6	NA			13.779,77
François Cornelis (Président du Conseil)	41.459,96	NA		10.340,86	5/5 ²	NA		3.463,04	2/2		55.263,86
Ray Stewart	20.729,98	1.731,52	1/2	NA		10.364,99	6/6	3.463,04	2/2		36.289,53
Michael Stone	20.729,98	3.438,91	2/2	NA		10.364,99	6/6	3.463,04	2/2		37.996,92
Bernadette Lambrechts	20.729,98	NA		NA		10.364,99	6/6	NA			31.094,97
Jos Donvil	20.729,98	1.731,52	1/2	NA		NA		NA			22.461,50
Thomas Hübner	20.729,98	0	0/2	8.633,47	5/5	NA		3.463,04	2/2		32.826,49
Filomena Teixeira	20.729,98	NA		10.340,86	5/5 ²	NA		3.463,04	2/2		34.533,88
Saskia Van Uffelen	20.729,98	NA		10.340,86	5/5 ²	10.364,99	6/6	3.463,04	2/2		44.898,87
	212.397,84	8.609,34		43.094,96		46.630,39		20.778,24			331.510,77

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

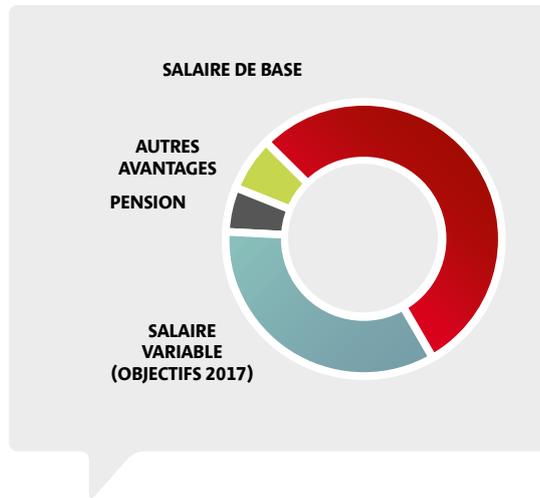
(2) Ces montants couvrent tous les montants versés pour l'exercice 2018. Les jetons de présence sont versés le mois suivant la réunion du Comité consultatif, ce qui signifie que les montants versés pour l'exercice 2018 se rapportent à la participation aux réunions du Comité consultatif qui ont eu lieu de décembre 2017 à novembre 2018.

(3) Jusqu'au 9 mai 2018.



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 (2018)

Salaire de base

Le salaire de base de l'Administrateur Délégué pour l'exercice 2018 s'élève à 488.841,75 EUR (tel qu'indexé au 1^{er} octobre 2018).

Salaire variable

Le montant de base du salaire variable à court terme de l'Administrateur Délégué 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 regard 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 atteindre 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. A 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

La contribution à la pension de l'Administrateur Délégué pour l'exercice 2018 s'élève à 47.724,96 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 2018 pour ses performances durant l'année s'étant terminée le 31 décembre 2018 s'élève à 593.179,95 EUR hors rémunération variable (comparée à 585.977,10 EUR hors rémunération variable en 2017) et peut être ventilée comme suit :

- salaire de base : 488.841,75 EUR (bruts);
- pension : 47.724,96 EUR;
- autres avantages :
 - couverture décès en cours d'emploi, invalidité et maladie : 33.462,72 EUR;
 - frais de représentation : 3.300,00 EUR; et
 - frais de leasing pour la voiture de société : 19.850,52 EUR.

En outre, l'Administrateur Délégué a reçu en 2018 une rémunération variable s'élevant à 308.944,00 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 2017 (étant donné que l'évaluation pour l'année 2017 n'a été réalisée qu'en 2018). Ce montant est justifié au regard (i) des performances de bpost en 2017 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 2018 sera déterminée et payée en 2019 après évaluation de ses performances.

Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquiescer 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 2018. Aucune option relevant d'un précédent plan de stock-options n'était encore due pour l'exercice 2018.

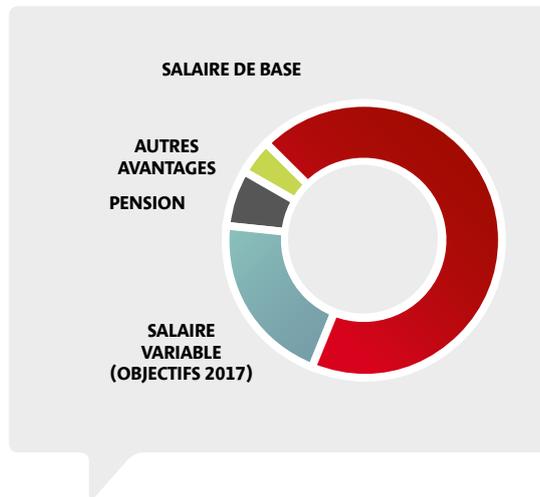
Aucune modification substantielle de la rémunération de l'Administrateur Délégué n'a eu lieu par rapport à l'exercice social précédent.

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.

Salaire de base



Importance relative des différentes composantes de la rémunération globale des membres du Comité Exécutif du Groupe (2018)

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

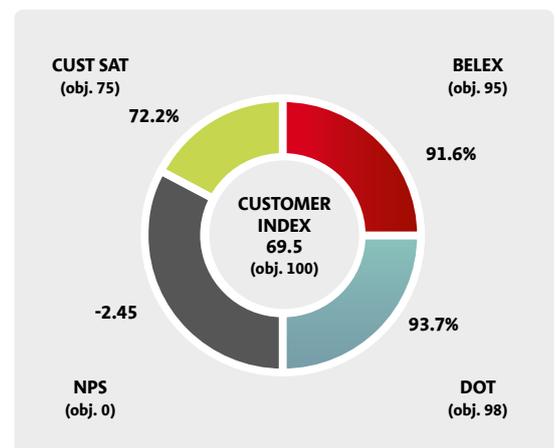
Le système de rémunération variable à court terme est un pourcentage du salaire de base et vise à renforcer la culture managériale basée sur la performance. Le montant du salaire variable effectivement alloué varie en fonction (i) des objectifs de l'entreprise d'une part et (ii) des objectifs individuels 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 de l'Indice de Qualité & Satisfaction Clients (*Customer Loyalty Index*) (à concurrence de 30 %) :
 - EBIT (70 %) : une grille de rémunération est établie et validée chaque année par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination (voir tableau ci-dessous). En fonction de l'EBIT, le paiement peut atteindre 135 % du montant de base du salaire variable ;
 - Indice de Qualité & Satisfaction Clients (30 %) : le niveau de paiement de la rémunération variable pour ce critère est égal aux résultats pour l'année donnée. L'Indice de Qualité & Satisfaction Clients a atteint un score de 69,5 % en 2017, donnant lieu à un paiement de 69,5 % du montant de base du salaire variable pour ce critère en 2018.

À partir de 2018 (pour la rémunération variable à court terme qui sera payée en 2019), les objectifs de l'entreprise comprendront toujours l'EBIT (70 %) et la Qualité & Satisfaction Clients (15 %) ainsi qu'une dimension de bien-être du personnel nouvellement introduite et mesurée par le niveau d'absentéisme à court terme (également à concurrence de 15 %).

Tableau : Grille de rémunération pour l'année 2018 (pourcentage du salaire de base en fonction des résultats en termes d'EBIT)

Résultats (EBIT 2017)	Rémunération variable (%)
≤ 92,5%	30%
95%	60%
97,5%	80%
100%	100%
102,5%	110%
106%	120%
108%	125%
110%	130%
≥ 112,5%	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

Le montant total de l'assurance pension du Comité Exécutif du Groupe pour l'exercice 2018 s'élève à 280.134,60 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 payée aux membres du Comité Exécutif du Groupe (autres que l'Administrateur Délégué) en 2018 pour l'année s'étant terminée le 31 décembre 2018 s'élève à 3.462.033,85 EUR¹ hors rémunération variable (comparée 2.299.008,17 EUR hors rémunération variable en 2017), pouvant être ventilée comme suit :

- salaire de base (comprenant la prime de fin d'année et le pécule de vacances) : 3.000.306,49 EUR;
- pension : 280.134,60 EUR;
- autres avantages :
 - couverture décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale : 57.086,85 EUR;
 - allocations de représentation et titres-repas : 26.019,58 EUR;
 - frais de leasing pour la voiture de société : 98.486,33 EUR.

En outre, les membres du Comité Exécutif du Groupe (autres que l'Administrateur Délégué) ont reçu en 2018 une rémunération variable s'élevant à un montant global de 901.423,99 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 2017 (étant donné que l'évaluation pour l'année 2017 n'a été réalisée qu'en 2018). La rémunération variable pour 2018 sera déterminée et payée en 2019 après évaluation des performances de chacun des membres du Comité Exécutif du Groupe.

Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquiescer 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 2018. Aucune option relevant d'un précédent plan d'option sur action n'était encore due pour l'exercice 2018.

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 2018, les changements suivants ont eu lieu dans la composition du Comité Exécutif du Groupe :

- Monsieur Dirk Tirez, *Chief Legal & Regulatory Officer and Company Secretary* et Monsieur Nico Cools, *CIO & Chief Digital Officer*, ont été nommés en tant que membres du Comité Exécutif du Groupe avec effet au 4 décembre 2017 et sont rémunérés en cette qualité depuis le 1^{er} février 2018;
- Monsieur Henri de Romrée a été nommé en tant que nouveau *Chief Financial Officer* et en tant que membre du Comité Exécutif du Groupe et est rémunéré en cette qualité depuis le 15 janvier 2018;
- La fonction de Monsieur Marc Huybrechts, *Director Mail & Retail Solutions*, en tant que membre du Comité Exécutif du Groupe a pris fin le 17 avril 2018. Il a continué à travailler pour le groupe jusqu'au 31 août 2018 et a reçu une indemnité de départ d'un montant total de 400.000 EUR;
- Monsieur Philippe Dubois, *Director Mail Services Operations*, a quitté le Comité Exécutif du Groupe le 17 avril 2018 pour devenir *Director Strategy, Transformation & Performance* de bpost;
- Monsieur Luc Cloet, *Director Parcels & Logistics Europe & Asia* et Monsieur Pierre Winand, *Director Parcels & Logistics North America*, ont été nommés en tant que nouveaux membres du Comité Exécutif du Groupe et sont rémunérés en cette qualité depuis le 17 avril 2018.

En plus des changements décrits ci-dessus :

- Monsieur Kurt Pierloot a démissionné de sa fonction de *Director Mail and Retail* avec effet au 24 janvier 2019. Monsieur Henri de Romrée a été nommé en tant que nouveau *Director Mail and Retail* le 24 janvier 2019;
- Monsieur Baudouin de Hepcée a été nommé en qualité de *Chief Financial Officer ad interim* avec effet au 24 janvier 2019, jusqu'à ce qu'un nouveau *Chief Financial Officer* soit désigné.

Indemnités de départ et clauses de non-concurrence

Aucun membre du Comité Exécutif du Groupe ne bénéficie d'arrangements contractuels spécifiques en cas de départ, à l'exception de l'Administrateur Délégué qui 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.

(1) Ce montant comprend la rémunération payée au pro rata aux membres du Comité Exécutif du Groupe ayant démissionné/commencé en 2018.



DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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 valeurs clés 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 et révisé pour la dernière fois en 2019. Le Code renferme des principes généraux décrivant les valeurs et les normes éthiques applicables à tous ceux qui travaillent au sein du groupe et il permet de prendre les mesures adéquates en cas de non-respect de ces valeurs et normes. Ces principes sont renforcés par les règlements, politiques et procédures pertinents en vigueur au sein des entreprises, filiales et coentreprises de bpost. Le Code de Conduite est fourni à tous les nouveaux employés dans le cadre de leur intégration et est systématiquement introduit dans les filiales de bpost. Il est également mis à disposition sur l'intranet de bpost et il y est fait référence lors des sessions de formation. Toute violation du Code de Conduite doit être signalée, selon le cas, au supérieur hiérarchique ou à la personne de référence du collaborateur, ou au département juridique de bpost.

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(nt) 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. Le Code est disponible pour tous les collaborateurs, les cadres supérieurs et la/les personne(s) assumant des responsabilités dirigeantes. Conformément à la Réglementation en matière d'abus de marché du 16 avril 2014, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes ont été informées de leurs obligations concernant les opérations d'initiés telles qu'établies par la réglementation.

Engagement envers une gouvernance d'entreprise qui favorise la responsabilisation

Le Conseil d'Administration supervise la gestion opérationnelle de la société. 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, Compliance, 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 semestrielle structurée des performances. Des sessions coaching sont également encouragées.



Évaluation des risques

L'objectif de la gestion des risques, basée sur le modèle ERM, est d'instaurer une approche cohérente dans l'entreprise et d'insuffler une culture de la gestion des risques dans l'organisation. Trois types d'activités de gestion des risques sont réalisées. Premièrement, une évaluation des risques stratégiques fait partie intégrante du processus de définition et de révision de la stratégie de bpost. En outre, chaque entité (*business unit*) suit un processus d'évaluation semestriel 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 (comptabilité, 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, 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 sans s'y limiter, les 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 et 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 des 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.

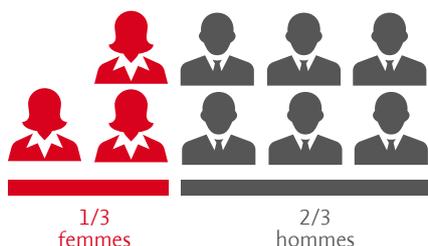
Le Conseil d'Administration vérifie chaque année si la diversité au sein du management de bpost s'est améliorée.

Aspects liés à la diversité – Mise en œuvre et résultats

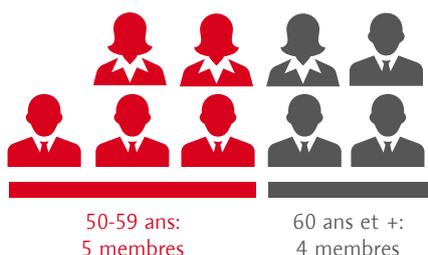
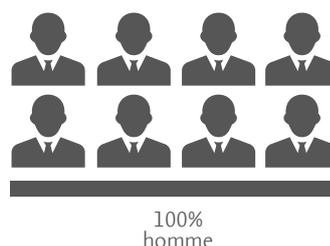
Au 31 décembre 2018, le résultat des aspects liés à la diversité qui sont pris en compte concernant les membres du Conseil d'Administration de bpost et du Comité Exécutif du Groupe est le suivant :

Conseil d'Administration

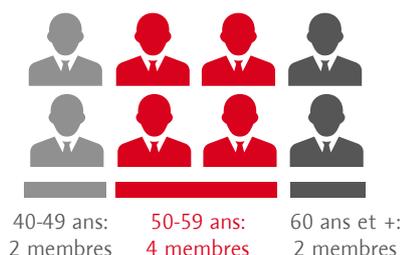
Comité Exécutif du Groupe



Genre



Âge



Diversité géographique



Expérience professionnelle



Rapport du Collège des commissaires à l'Assemblée Générale de bpost SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de Collège de commissaires de la société bpost SA de droit public (« la Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »). Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan consolidé au 31 décembre 2018, le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau des mouvements consolidés des capitaux propres, le tableau du flux de trésorerie consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 9 mai 2018, 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 2020. Nous avons exercé le contrôle légal des Comptes Consolidés durant 10 exercices consécutifs.

Rapport sur l'audit des Comptes Consolidés

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Consolidés de bpost SA de droit public, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2018, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau des mouvements consolidés des capitaux propres, le tableau du flux de trésorerie consolidé pour l'exercice clos à cette date et les annexes, dont le total du bilan consolidé s'élève à 3.345,1 millions EUR et dont l'état du résultat global consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 263,6 millions EUR.

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 2018, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, 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 – « ISAs »). 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 » du présent 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 au personnel

Description du point clé de l'audit

Les provisions pour les avantages à long terme au personnel s'élève à 308,4 millions EUR au 31 décembre 2018 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 le 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 apportés aux plans sont comptabilisés correctement et à temps dans les Comptes Consolidés.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- 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 du département des ressources humaines de la Société.
- Nous avons évalué la pertinence des hypothèses actuarielles clés (telles que le 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 clé de l'audit

La Société a récemment conclu plusieurs regroupements d'entreprises importants conduisant à une valeur comptable totale des goodwill de 683,6 millions EUR au 31 décembre 2018 et pour lesquels des dettes

importantes liées à des compléments de prix sont estimées compte tenu des clauses prévues dans les contrats d'acquisition (10,7 millions EUR au 31 décembre 2018). Comme indiqué dans les sections 6.6 et 6.19 des Comptes Consolidés, la société a finalisé pendant l'année plusieurs exercices d'allocation du prix d'acquisition conformément à la norme IFRS 3. Un montant de goodwill (4,9 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'exercice d'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") du plan d'affaires tels que déterminés dans les conventions d'acquisitions.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- 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 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 en évaluation.
- Nous avons évalué les compétences, l'indépendance et l'intégrité des experts 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.



Perte de valeur des actifs à long-terme

Description du point clé de l'audit

Comme décrit dans la note 6.19, relative aux tests de perte de valeur des actifs à long terme (en ce compris les goodwill), la Société revoit la valeur nette comptable de ses unités génératrices de trésorerie (« UGTs ») chaque année ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste en une comparaison entre l'estimation de la valeur d'utilité de l'UGT et sa valeur nette comptable. L'évaluation de valeur d'utilité est un jugement qui requiert des estimations concernant les projections de flux futurs associés aux UGTs, le coût moyen pondéré du capital (« CMPC ») et le taux de croissance des revenus et des coûts.

Nous avons considéré ce point comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des montants, des jugements et de l'expertise technique requise pour réaliser les tests de perte de valeur des actifs long terme.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- Nous avons évalué la conception et la mise en œuvre des contrôles internes relatifs au test de perte de valeur du goodwill et des actifs long terme.
- Nous avons contrôlé l'exactitude du modèle de perte de valeur pour évaluer si les procédures sont correctement appliquées aux données reprises dans le modèle.
- Nous avons testé chacune des hypothèses clés utilisées dans le test annuel de perte de valeur. Ces hypothèses clés concernent le coût moyen pondéré du capital (« CMPC »), le taux de croissance et les flux de trésorerie futurs. Nous avons impliqué nos spécialistes internes en matière d'évaluation pour comparer et évaluer la pertinence de ces hypothèses à partir de données externes comparables. Nous avons testé le caractère raisonnable des flux de trésorerie futurs utilisés sur base des données historiques disponibles et rapproché les données prévisionnelles utilisées avec les plans d'affaires approuvés par le Conseil d'Administration.
- Nous avons conclu sur le caractère approprié d'absence de perte de valeur ou, le cas échéant, sur le montant des pertes de valeur actées.
- Nous avons testé les analyses de sensibilité préparées par la direction et apprécié le caractère approprié et l'exhaustivité des informations fournies à l'égard de ces analyses.
- Nous avons évalué le caractère approprié et l'exhaustivité des informations présentées dans la note 6.19 et ce conformément à la norme IAS 36.

Reconnaissance des revenus

Description du point clé de l'audit

La reconnaissance des revenus est un point clé dans le cadre de notre audit compte tenu des montants concernés (3.850,2 millions EUR de produits d'exploitation en 2018) et étant donné la complexité et les hypothèses utilisées pour estimer plusieurs sources de revenus à la fin de l'année conformément à la norme IFRS 15. Les principales zones de risque sont décrites ci-dessous.

- Les revenus relatifs à la compensation financière pour les Services d'Intérêt Economique Général (« SIEG ») et pour la distribution des journaux et des périodiques sont estimés en fin d'année sur base de calculs et de principes complexes convenus contractuellement et s'élèvent à 271,4 millions EUR

pour 2018 comme mentionné dans la note 6.8 des Comptes Consolidés. Ces contrats 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 2018 pour Radial sont estimés en fin d'année et seront facturés aux clients en janvier 2019. Radial fournit des services d'externalisation liés 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, la gestion et l'exécution des commandes) et d'autres services professionnels à ses clients. L'estimation des revenus pour décembre 2018 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 (e.g. la qualité des services liés à la distribution du courrier)

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- 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 2019 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 ainsi du contrôle interne 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 ISAs 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 ISAs, 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 du contrôle interne pertinent 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 de la Société et du Groupe;
- l'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables 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, de la déclaration non financière annexée à celui-ci, 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 (ISAs) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, la déclaration non financière annexée à celui-ci, les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.



Aspects relatifs au rapport de gestion et aux autres informations contenues dans le rapport annuel

A notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Consolidés et ce rapport de gestion a été établi conformément à l'article 119 du Code 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 substantiellement fautive ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer. En outre, nous n'exprimons aucune forme d'assurance sur le rapport de gestion et les autres informations reprises dans le rapport annuel.

L'information non financière requise par l'article 119, § 2 du Code des sociétés est reprise dans le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés. Pour l'établissement

de cette information non financière, le Groupe s'est basée sur le cadre de référence « Global Reporting Initiatives Standards ». 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 cadre de référence « Global Reporting Initiatives Standards » précité. En outre, nous n'exprimons aucune assurance sur des éléments individuels repris dans cette information non financière.

Mentions relatives à l'indépendance

Nos cabinets de révision et nos réseaux n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de la Société et du Groupe au cours de notre mandat.

Les honoraires pour les missions supplémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés visés à l'article 134 du Code des sociétés ont été correctement déclarés et ventilés 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 à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Brussels, le 19 mars 2019

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCRL
Représentée par

Romuald Bilem
Associé*
* Agissant au nom d'une SPRL

PVMD Bedrijfsrevisoren BCBVA
Représentée par

Caroline Baert
Associée*
* Agissant au nom d'une SPRL