

<b>40</b>				<b>1</b>	<b>EUR</b>	
NAT.	Date du dépôt	N°	0214596464	P.	U.	D.
C 1						

**COMPTES ANNUELS ET AUTRES DOCUMENTS À  
DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**DONNÉES D'IDENTIFICATION**

DÉNOMINATION: **BPOST NV**

Forme juridique: **SADP**

Adresse: **Centre Monnaie / Muntcentrum**

N° **1**

Code postal: **1000**

Commune: **Bruxelles 1**

Pays: **Belgique**

Registre des personnes morales (RPM) – Tribunal de Commerce de **Bruxelles, francophone**

Adresse Internet: <sup>1</sup>

Numéro d'entreprise

**0214596464**

DATE **19/09/2016** du dépôt de l'acte constitutif OU du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.

COMPTE ANNUEL

**EN EUROS (2 décimales)**

<sup>2</sup>

approuvés par l'assemblée générale du

**10/05/2017**

et relatifs à l'exercice couvrant la période du

**1/01/2016**

au

**31/12/2016**

Exercice précédent du

**1/01/2015**

au

**31/12/2015**

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont / ~~ne sont pas~~<sup>3</sup> identiques à ceux publiés antérieurement

Nombre total de pages déposées: **101**

objet: 6.1, 6.2.2, 6.2.5, 6.3.4, 6.4.2, 6.5.2, 6.7.2, 6.17, 9

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans

Signataire  
(nom et qualité)  
**MASAI Françoise**  
Présidente du Conseil d' Administration

Signataire  
(nom et qualité)  
**VAN GERVEN Koen**  
Administrateur Délégué

<sup>1</sup> Mention facultative.

<sup>2</sup> Au besoin, adapter la devise et l'unité dans lesquelles les montants sont exprimés.

<sup>3</sup> Biffer la mention inutile.

**LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES  
ET DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE  
VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE**

**LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES**

LISTE COMPLÈTE avec mention des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de l'entreprise

**VAN GERVEN KOEN**

Celestijnenlaan 52, 3001 Heverlee, Belgique

Fonction : Administrateur délégué

Mandat : 26/02/2014- 25/02/2020

**MASAI FRANCOISE**

Kindermansstraat 1, boîte 1, 1050 Bruxelles 5, Belgique

Fonction : Présidente du Conseil d'Administration

Mandat : 23/06/2014- 10/05/2017

**LALLEMAND LUC**

Avenue des Aubépines 1, 1780 Wemmel, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 17/01/2012- 16/01/2018

**GOETHALS ARTHUR**

Beukendreef 10, 9770 Kruishoutem, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 17/01/2012- 10/05/2017

**VEN CAROLINE**

Kanunnik Peetersstraat 70, 2600 Berchem (Antwerpen), Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 17/01/2012- 16/01/2018

**LEVAUX LAURENT**

Avenue du Maréchal 23, 1180 Bruxelles 18, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 17/01/2012- 16/01/2018

**CORNELIS FRANCOIS**

c/o R.A.B. - Rue d'Arlon 53, 1040 Bruxelles 4, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 27/05/2013- 8/05/2019

**DUTORDOIR SOPHIE**

Pelikaanhof 5, 3090 Overijse, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 27/05/2013- 28/02/2017

**HOLTHOF BRUNO**

Walnut Barn, Honeybottom Lane 78a Dry Sandford, Abington, OX136BX, Royaume-Uni

Fonction : Administrateur

Mandat : 27/05/2013- 10/05/2017

## LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES (Suite de la page précédente)

**LAMBRECHTS BERNADETTE**

Chaussée de Gand 1257, 1082 Berchem-Sainte-Agathe, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 25/03/2014- 24/03/2020

**STEWART RAY**

Narrows Drive 16632, 33477 Jupiter Florida, Etats-Unis d'Amérique

Fonction : Administrateur

Mandat : 22/09/2014- 9/05/2018

**STONE MICHAEL**

SheenPark 54 TW9 1UP Richmond, Royaume-Uni

Fonction : Administrateur

Mandat : 22/09/2014- 9/05/2018

**ERNST & YOUNG REVISEURS D'ENTREPRISE - BEDRIJFSREVISOREN SCCRL/BCVBA 0446.334.711**

De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, Belgique

Fonction : Commissaire, Numéro de membre : B00160

Mandat : 16/04/2015- 15/04/2018

Représenté par :

1. GOLENVAUX ERIC

Zavelstraat 6 , 1970 Wezembeek-Oppem, Belgique

**PVMD REVISEURS D'ENTREPRISES - BEDRIJFSREVISOREN 0471.089.804**

Tweakerkenstraat 44, 1000 Bruxelles 1, Belgique

Fonction : Commissaire, Numéro de membre : B00416

Mandat : 16/04/2015- 15/04/2018

Représenté par :

1. BAERT CAROLINE

Waterloosesteenweg 965 , 1180 Bruxelles 18, Belgique

**BECKERS JOZEF**

Rue de la Régence / Regentschapsstraat 2, 1000 Bruxelles 1, Belgique

Fonction : Commissaire, Numéro de membre : 00000000

Mandat : 1/10/2016- 30/09/2019

**ROLAND PHILIPPE**

Rue de la Régence / Regentschapsstraat 2, 1000 Bruxelles 1, Belgique

Fonction : Commissaire, Numéro de membre : 00000000

Mandat : 1/10/2016- 30/09/2019

**DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE**

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application des articles 34 et 37 de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales.

Les comptes annuels ~~ont~~ / n'ont pas \* été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable externe, par un réviseur d'entreprises qui n'est pas le commissaire.

Dans l'affirmative, sont mentionnés dans le tableau ci-dessous: les nom, prénoms, profession et domicile; le numéro de membre auprès de son institut et la nature de la mission:

- A. La tenue des comptes de l'entreprise \*\*,
- B. L'établissement des comptes annuels \*\*,
- C. La vérification des comptes annuels et/ou
- D. Le redressement des comptes annuels.

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des comptables agréés ou par des comptables-fiscalistes agréés, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque comptable agréé ou comptable-fiscaliste agréé et son numéro de membre auprès de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés ainsi que la nature de sa mission.

Nom, prénoms, profession, domicile	Numéro de membre	Nature de la mission (A, B, C et/ou D)

\* Biffer la mention inutile.

\*\* Mention facultative.

<b>COMPTES ANNUELS</b>
------------------------

**BILAN APRÈS RÉPARTITION**

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ACTIF</b>				
<b>FRAIS D'ÉTABLISSEMENT</b> .....	6.1	20		
<b>ACTIFS IMMOBILISÉS</b> .....		21/28	<u>884.168.057,32</u>	<u>761.475.997,73</u>
<b>Immobilisations incorporelles</b> .....	6.2	21	6.664.463,09	10.675.136,30
<b>Immobilisations corporelles</b> .....	6.3	22/27	330.293.822,95	337.418.687,72
Terrains et constructions .....		22	157.644.274,99	167.602.248,45
Installations, machines et outillage .....		23	24.772.736,65	23.739.154,44
Mobilier et matériel roulant .....		24	43.242.671,22	39.949.256,84
Location-financement et droits similaires .....		25		
Autres immobilisations corporelles .....		26	104.634.140,09	106.128.027,99
Immobilisations en cours et acomptes versés .....		27		
<b>Immobilisations financières</b> .....	6.4 / 6.5.1	28	547.209.771,28	413.382.173,71
Entreprises liées .....	6.15	280/1	547.028.547,80	413.274.594,88
Participations .....		280	459.254.408,99	316.018.165,04
Créances .....		281	87.774.138,81	97.256.429,84
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation .....	6.15	282/3		
Participations .....		282		
Créances .....		283		
Autres immobilisations financières .....		284/8	181.223,48	107.578,83
Actions et parts .....		284	40.824,00	41.824,00
Créances et cautionnements en numéraire .....		285/8	140.399,48	65.754,83

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ACTIFS CIRCULANTS .....</b>		29/58	<u>896.622.941,59</u>	<u>1.026.292.657,96</u>
Créances à plus d'un an .....		29		
Créances commerciales .....		290		
Autres créances .....		291		
<b>Stocks et commandes en cours d'exécution .....</b>		3	9.637.799,11	11.413.271,47
Stocks .....		30/36	9.637.799,11	11.413.271,47
Approvisionnements .....		30/31	3.635.283,12	3.746.001,13
En-cours de fabrication .....		32		
Produits finis .....		33	3.548.402,23	3.539.490,78
Marchandises .....		34	1.666.130,03	1.710.983,52
Immeubles destinés à la vente .....		35	787.983,73	2.416.796,04
Acomptes versés .....		36		
Commandes en cours d'exécution .....		37		
<b>Créances à un an au plus .....</b>		40/41	421.829.331,43	370.094.078,42
Créances commerciales .....		40	357.335.510,67	347.104.292,50
Autres créances .....		41	64.493.820,76	22.989.785,92
<b>Placements de trésorerie .....</b>	6.5.1 / 6.6	50/53	47.072.699,46	59.247.407,77
Actions propres .....		50		
Autres placements .....		51/53	47.072.699,46	59.247.407,77
<b>Valeurs disponibles .....</b>		54/58	398.909.483,87	566.196.726,11
<b>Comptes de régularisation .....</b>	6.6	490/1	19.173.627,72	19.341.174,19
<b>TOTAL DE L'ACTIF .....</b>		20/58	1.780.790.998,91	1.787.768.655,69

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>PASSIF</b>				
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		10/15	558.410.312,01	511.728.503,70
<b>Capital</b>	6.7.1	10	363.980.448,31	363.980.448,31
Capital souscrit .....		100	363.980.448,31	363.980.448,31
Capital non appelé <sup>4</sup> .....		101		
<b>Primes d'émission</b>		11		
<b>Plus-values de réévaluation</b>		12	76.039,96	76.039,96
<b>Réserves</b>		13	50.846.959,34	50.846.959,34
Réserve légale .....		130	50.846.957,82	50.846.957,82
Réserves indisponibles .....		131		
Pour actions propres .....		1310		
Autres .....		1311		
Réserves immunisées .....		132		
Réserves disponibles .....		133	1,52	1,52
<b>Bénéfice (Perte) reporté(e)</b>	(+)/(-)	14	143.506.864,40	96.825.056,09
<b>Subsides en capital</b>		15		
<b>Avance aux associés sur répartition de l'actif net<sup>5</sup></b>		19		
<b>PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>		16	188.723.523,78	196.943.728,56
<b>Provisions pour risques et charges</b>		160/5	188.723.523,78	196.943.728,56
Pensions et obligations similaires .....		160	24.395.434,82	27.449.005,59
Charges fiscales .....		161		
Grosses réparations et gros entretien .....		162	1.378.738,44	1.436.931,20
Obligations environnementales .....		163		
Autres risques et charges .....	6.8	164/5	162.949.350,52	168.057.791,77
<b>Impôts différés</b>		168		

<sup>4</sup> Montant venant en déduction du capital souscrit.<sup>5</sup> Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>DETTES .....</b>		17/49	1.033.657.163,12	1.079.096.423,43
<b>Dettes à plus d'un an .....</b>	6.9	17	82.454.545,46	66.545.454,55
Dettes financières .....		170/4	70.454.545,46	54.545.454,55
Emprunts subordonnés .....		170		
Emprunts obligataires non subordonnés .....		171		
Dettes de location-financement et dettes assimilées .....		172		
Etablissements de crédit .....		173	45.454.545,46	54.545.454,55
Autres emprunts .....		174	25.000.000,00	
Dettes commerciales .....		175		
Fournisseurs .....		1750		
Effets à payer .....		1751		
Acomptes reçus sur commandes .....		176		
Autres dettes .....		178/9	12.000.000,00	12.000.000,00
<b>Dettes à un an au plus .....</b>	6.9	42/48	802.958.444,29	855.327.224,40
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année .....		42	9.090.909,09	9.090.909,09
Dettes financières .....		43	1.043,80	153,42
Etablissements de crédit .....		430/8	1.043,80	153,42
Autres emprunts .....		439		
Dettes commerciales .....		44	163.356.664,59	158.332.339,55
Fournisseurs .....		440/4	163.356.664,59	158.332.339,55
Effets à payer .....		441		
Acomptes reçus sur commandes .....		46	28.382.703,39	28.350.552,45
Dettes fiscales, salariales et sociales .....	6.9	45	390.465.657,77	443.473.089,43
Impôts .....		450/3	38.349.860,84	48.731.989,94
Rémunérations et charges sociales .....		454/9	352.115.796,93	394.741.099,49
Autres dettes .....		47/48	211.661.465,65	216.080.180,46
<b>Comptes de régularisation .....</b>	6.9	492/3	148.244.173,37	157.223.744,48
<b>TOTAL DU PASSIF .....</b>		10/49	1.780.790.998,91	1.787.768.655,69

**COMPTE DE RÉSULTATS**

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Ventes et prestations .....</b>		70/76A	2.152.144.245,04	2.225.905.630,06
Chiffre d'affaires .....	6.10	70	2.115.138.728,86	2.168.736.908,01
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction) .....	(+)(-)	71	8.911,45	-188.368,75
Production immobilisée .....		72		
Autres produits d'exploitation .....	6.10	74	36.173.821,18	55.728.581,59
Produits d'exploitation non récurrents .....	6.12	76A	822.783,55	1.628.509,21
<b>Coût des ventes et des prestations .....</b>		60/66A	1.711.254.302,91	1.807.387.903,76
Approvisionnements et marchandises .....		60	6.121.975,71	8.205.555,48
Achats .....		600/8	5.966.404,21	7.639.850,53
Stocks: réduction (augmentation) .....	(+)(-)	609	155.571,50	565.704,95
Services et biens divers .....		61	571.671.698,41	562.653.123,35
Rémunérations, charges sociales et pensions .....	(+)(-)	6.10	1.068.808.503,12	1.160.980.442,35
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles .....		630	56.869.626,39	59.498.952,30
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises) .....	(+)(-)	631/4	570.422,15	-362.464,91
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises) .....	(+)(-)	6.10	635/8	-8.220.204,78
Autres charges d'exploitation .....		6.10	640/8	14.795.729,44
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration .....	(-)		649	
Charges d'exploitation non récurrentes .....	6.12	66A	636.552,47	109.102,87
<b>Bénéfice (Perte) d'exploitation .....</b>	(+)(-)	9901	440.889.942,13	418.517.726,30

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Produits financiers .....</b>		75/76B	13.061.380,82	25.214.292,53
Produits financiers récurrents .....		75	12.955.426,69	25.214.292,53
Produits des immobilisations financières .....		750	3.999.999,02	17.002.740,27
Produits des actifs circulants .....		751	3.795.879,74	4.695.699,14
Autres produits financiers .....	6.11	752/9	5.159.547,93	3.515.853,12
Produits financiers non récurrents .....	6.12	76B	105.954,13	
<b>Charges financières .....</b>	6.11	65/66B	12.664.011,32	11.946.490,13
Charges financières récurrentes .....		65	4.075.531,29	8.241.977,24
Charges des dettes .....		650	186.853,59	340.136,91
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises) .....	(+)(-)	651	308.761,53	224.186,62
Autres charges financières .....		652/9	3.579.916,17	7.677.653,71
Charges financières non récurrentes .....	6.12	66B	8.588.480,03	3.704.512,89
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts .....</b>	(+)(-)	9903	441.287.311,63	431.785.528,70
<b>Prélèvements sur les impôts différés .....</b>		780		
<b>Transfert aux impôts différés .....</b>		680		
<b>Impôts sur le résultat .....</b>	(+)(-)	6.13	132.604.266,68	144.054.859,60
Impôts .....		67/77	133.415.332,87	146.540.998,11
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales .....		670/3		
77			811.066,19	2.486.138,51
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice .....</b>	(+)(-)	9904	308.683.044,95	287.730.669,10
<b>Prélèvements sur les réserves immunisées .....</b>		789		
<b>Transfert aux réserves immunisées .....</b>		689		
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter .....</b>	(+)(-)	9905	308.683.044,95	287.730.669,10

**AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Bénéfice (Perte) à affecter .....</b> (+)(-)	9906	405.508.101,04	354.826.273,85
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter .....(+)(-)	(9905)	308.683.044,95	287.730.669,10
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent .....(+)(-)	14P	96.825.056,09	67.095.604,75
<b>Prélèvements sur les capitaux propres .....</b>	791/2		
sur le capital et les primes d'émission .....	791		
sur les réserves .....	792		
<b>Affectations aux capitaux propres .....</b>	691/2		
au capital et aux primes d'émission .....	691		
à la réserve légale .....	6920		
aux autres réserves .....	6921		
<b>Bénéfice (Perte) à reporter .....</b> (+)(-)	(14)	143.506.864,40	96.825.056,09
<b>Intervention d'associés dans la perte .....</b>	794		
<b>Bénéfice à distribuer .....</b>	694/7	262.001.236,64	258.001.217,76
Rémunération du capital .....	694	262.001.236,64	258.001.217,76
Administrateurs ou gérants .....	695		
Employés .....	696		
Autres allocataires .....	697		

**ETAT DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT</b>			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....	8051P	xxxxxxxxxxxxxx	56.847.255,74
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée .....	8021	357.544,43	
Cessions et désaffections .....	8031		
Transferts d'une rubrique à une autre .....) / (-)	8041		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....	8051	57.204.800,17	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....	8121P	xxxxxxxxxxxxxx	56.514.292,34
Mutations de l'exercice			
Actés .....	8071	58.713,84	
Repris .....	8081		
Acquis de tiers .....	8091		
Annulés à la suite de cessions et désaffections .....	8101		
Transférés d'une rubrique à une autre .....) / (-)	8111		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....	8121	56.573.006,18	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	81311	<u>631.793,99</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE, MARQUES ET DROITS SIMILAIRES</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8052P	xxxxxxxxxxxxxx	69.145.605,47
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée .....	8022	1.463.949,26	
Cessions et désaffections .....	8032		
Transferts d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8042		
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8052	70.609.554,73	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>			
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8072	4.054.546,90	
Repris .....	8082		
Acquis de tiers .....	8092		
Annulés à la suite de cessions et désaffections .....	8102		
Transférés d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8112	168.904,17	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8122	65.554.483,49	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	211	<u>5.055.071,24</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>GOODWILL</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8053P	xxxxxxxxxxxxxx	44.836.628,52
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée .....	8023	126.857,93	
Cessions et désaffections .....	8033		
Transferts d'une rubrique à une autre .....(+)(-)	8043		
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8053	44.963.486,45	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8123P	xxxxxxxxxxxxxx	42.309.028,67
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8073	1.676.859,92	
Repris .....	8083		
Acquis de tiers .....	8093		
Annulés à la suite de cessions et désaffections .....	8103		
Transférés d'une rubrique à une autre .....(+)(-)	8113		
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8123	43.985.888,59	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	212	<u>977.597,86</u>	

**ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>TERRAINS ET CONSTRUCTIONS</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8191P	xxxxxxxxxxxxxx	575.157.226,81
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée .....	8161	6.670.909,30	
Cessions et désaffections .....	8171	21.704.745,16	
Transferts d'une rubrique à une autre .....	(+)(-)	8181	-4.813.798,53
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8191	555.309.592,42	
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8251P	xxxxxxxxxxxxxx	1.512.519,28
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8211		
Acquises de tiers .....	8221		
Annulées .....	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre .....	(+)(-)	8241	
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8251	1.512.519,28	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8321P	xxxxxxxxxxxxxx	409.067.497,64
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8271	12.404.409,71	
Repris .....	8281	589.325,48	
Acquises de tiers .....	8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffections .....	8301	21.704.745,16	
Transférées d'une rubrique à une autre .....	(+)(-)	8311	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8321	399.177.836,71	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	(22)	157.644.274,99	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8192P	xxxxxxxxxxxxxx	167.119.889,69
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée .....	8162	6.816.692,10	
Cessions et désaffections .....	8172	206.529,63	
Transferts d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8182		
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8192	173.730.052,16	
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8252P	xxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8212		
Acquises de tiers .....	8222		
Annulées .....	8232		
Transférées d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8242		
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8252		
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8322P	xxxxxxxxxxxxxx	143.380.735,25
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8272	5.781.822,67	
Repris .....	8282		
Acquises de tiers .....	8292		
Annulés à la suite de cessions et désaffections .....	8302	206.529,63	
Transférés d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8312	1.287,22	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8322	148.957.315,51	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	(23)	24.772.736,65	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8193P	xxxxxxxxxxxxxx	194.836.249,02
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée .....	8163	16.833.090,89	
Cessions et désaffections .....	8173	5.752.901,72	
Transferts d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8183		
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8193	205.916.438,19	
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8253P	xxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8213		
Acquises de tiers .....	8223		
Annulées .....	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8243		
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8253		
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8323P	xxxxxxxxxxxxxx	154.886.992,18
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8273	13.492.411,70	
Repris .....	8283		
Acquis de tiers .....	8293		
Annulés à la suite de cessions et désaffections .....	8303	5.752.901,72	
Transférés d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8313	47.264,81	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8323	162.673.766,97	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	(24)	43.242.671,22	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8195P	xxxxxxxxxxxxxx	232.095.117,44
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée .....	8165	19.187.932,92	
Cessions et désaffections .....	8175	5.712.856,03	
Transferts d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8185	-808.064,86	
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8195	244.762.129,47	
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8255P	xxxxxxxxxxxxxx	7.441.694,17
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8215		
Acquises de tiers .....	8225		
Annulées .....	8235		
Transférées d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8245		
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8255	7.441.694,17	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8325P	xxxxxxxxxxxxxx	133.408.783,62
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8275	20.037.414,12	
Repris .....	8285	233.458,07	
Acquis de tiers .....	8295		
Annulés à la suite de cessions et désaffections .....	8305	5.712.856,02	
Transférés d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8315	69.799,90	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8325	147.569.683,55	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	(26)	<u>104.634.140,09</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTE VERSÉS</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8196P	xxxxxxxxxxxxxx	314.714,04
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée .....	8166		
Cessions et désaffections .....	8176		
Transferts d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8186		
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....</b>	8196	314.714,04	
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8256P	xxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées .....	8216		
Acquises de tiers .....	8226		
Annulées .....	8236		
Transférées d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8246		
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8256		
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8326P	xxxxxxxxxxxxxx	314.714,04
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés .....	8276		
Repris .....	8286		
Acquis de tiers .....	8296		
Annulés à la suite de cessions et désaffections .....	8306		
Transférés d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8316		
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8326	314.714,04	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	(27)	_____	

**ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ENTREPRISES LIÉES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS</b>			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....	8391P	xxxxxxxxxxxxxx	407.603.917,44
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions .....	8361	152.968.671,95	
Cessions et retraits .....	8371	66.667.314,21	
Transferts d'une rubrique à une autre .....	(+)(-)	8381	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....	8391	493.905.275,18	
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8451P	xxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées .....	8411		
Acquises de tiers .....	8421		
Annulées .....	8431		
Transférées d'une rubrique à une autre .....	(+)(-)	8441	
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8451		
<b>Réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8521P	xxxxxxxxxxxxxx	90.814.752,40
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées .....	8471	8.588.480,03	
Reprises .....	8481		
Acquises de tiers .....	8491		
Annulées à la suite de cessions et retraits .....	8501	65.523.366,24	
Transférées d'une rubrique à une autre .....	(+)(-)	8511	
<b>Réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8521	33.879.866,19	
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice .....</b>	8551P	xxxxxxxxxxxxxx	771.000,00
<b>Mutations de l'exercice .....</b>	(+)(-)	8541	
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice .....</b>	8551	771.000,00	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	(280)	459.254.408,99	
<b>ENTREPRISES LIÉES - CRÉANCES</b>			
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	281P	xxxxxxxxxxxxxx	97.256.429,84
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Additions .....	8581	4.650.586,74	
Remboursements .....	8591	9.071.229,00	
Réductions de valeur actées .....	8601		
Réductions de valeur reprises .....	8611		
Différences de change .....	(+)(-)	8621	-1.424.297,54
Autres .....	(+)(-)	8631	-3.637.351,23
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	(281)	87.774.138,81	
<b>RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	8651		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS</b>			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....	8393P	xxxxxxxxxxxxxx	41.824,00
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions .....	8363		
Cessions et retraits .....	8373	1.000,00	
Transferts d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8383		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice .....	8393		40.824,00
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8453P	xxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées .....	8413		
Acquises de tiers .....	8423		
Annulées .....	8433		
Transférées d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8443		
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8453		
<b>Réductions de valeur au terme de l'exercice .....</b>	8523P	xxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées .....	8473		
Reprises .....	8483		
Acquises de tiers .....	8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits .....	8503		
Transférées d'une rubrique à une autre .....(+)/(-)	8513		
<b>Plus-values au terme de l'exercice .....</b>	8523		
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice .....</b>	8553P	xxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice .....</b> (+)/(-)	8543		
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice .....</b>	8553		
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	(284)		40.824,00
<b>AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES</b>			
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	285/8P	xxxxxxxxxxxxxx	65.754,83
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Additions .....	8583	15.514,65	
Remboursements .....	8593		
Réductions de valeur actées .....	8603		
Réductions de valeur reprises .....	8613		
Différences de change .....(+)/(-)	8623		
Autres .....	8633	59.130,00	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	(285/8)		140.399,48
<b>RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE .....</b>	8653		

## INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

### PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles l'entreprise détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles l'entreprise détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital souscrit.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%	%			(+) of (-)	
<b>Banque de La Poste SA</b> Boulevard Anspach 1 1000 Bruxelles 1 Belgique 0456.038.471	Actions nominatives sans valeur nominale	450.000	50,00	0,00	31/12/2015	EUR	369.809.000	20.239.606
<b>CERTIPOST SA</b> Muntcentrum / Centre Monnaie 1000 Bruxelles 1 Belgique 0475.396.406	Actions nominatives sans valeur nominale	8.260	100,00	0,00	31/12/2015	EUR	22.804.542	2.828.263
<b>EURO-SPRINTERS SA</b> Muntcentrum / Centre Monnaie 1000 Bruxelles 1 Belgique 0447.703.597	Actions nominatives sans valeur nominale	21.676	99,99	0,01	31/12/2015	EUR	4.068.616	1.969.775
<b>EXBO NV SA</b> Muntcentrum / Centre Monnaie 1000 Bruxelles 1 Belgique 0472.598.153	Actions nominatives sans valeur nominale	3.419	99,97	0,03	31/12/2015	EUR	1.123.840	-1.100.587
<b>SPEOS BELGIUM SA</b> Muntcentrum / Centre Monnaie 1000 Bruxelles 1 Belgique 0427.627.864	Actions nominatives sans valeur nominale	77.413	100,00	0,00	31/12/2015	EUR	6.677.698	1.459.196
<b>ALTERIS SA</b> Muntcentrum / Centre Monnaie 1000 Bruxelles 1 Belgique 0474.218.449	Actions nominatives sans valeur nominale	4.099.999	99,99	0,01	31/12/2015	EUR	106.172.541	7.367.642
<b>BELGIAN POST INTERNATIONAL SA</b> Muntcentrum / Centre Monnaie 1000 Bruxelles 1 Belgique 0889.142.877	Actions nominatives sans valeur nominale	615	100,00	0,00	31/12/2015	EUR	1.821.356	61.590
<b>BPOST INTERNATIONAL (UK) LIMITED</b> Unit A1, Parkway, Cranford Lane TW59QA Heston Royaume-Uni	Actions ordinaires	32.497.599	100,00	0,00	31/12/2015	GBP	1.503.709	-409.489
<b>LANDMARK GLOBAL INC.</b> 212 Anacapa Street CA93101 Santa Barbara Etats-Unis d'Amérique	Actions ordinaires	45.071.273	75,50	0,00	31/12/2015	USD	12.614.597	10.254.601

**INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS****PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES**

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%	%			(+) of (-)	
<b>LANDMARK TRADE SERVICES LIMITED</b> 5130 Halford drive N9A6J3 Windsor Ontario Canada	Actions ordinaires	151	75,50	0,00	31/12/2015	CAD	1.459.371	484.958
<b>BPOST US HOLDINGS INC.</b> 2711 Centeville Road, Suite 400 19808 City of Wilmington, County of New Castle Etats-Unis d'Amérique	Actions ordinaires	500.000	100,00	0,00	31/12/2015	USD	31.690.508	5.091
<b>CityDepot SA</b> Scheepvaartkaai 5 B 3500 Hasselt Belgique 0627.630.877	Actions nominatives sans valeur nominale	5.268.596	99,07	0,00	31/12/2015	EUR	-458.154	-1.519.654
<b>Success Partner Europe</b> ul. Swierkowa 1A, Bronze 05-850 Ozarow Mazowiecki Pologne	Actions ordinaires	1.000	100,00	0,00	31/12/2015	PLN	5.138.565	-19.230
<b>FREIGHT DISTRIBUTION MANAGEMENT WAREHOUSING</b> 7 Eucalyptus Place, Eastern Creek NSW 2766 - Sydney Australie	Actions nominatives sans valeur nominale	2.226	100,00	0,00		AUD	0	0
<b>FREIGHT DISTRIBUTION MANAGEMENT SYSTEM</b> 7 Eucalyptus Place, Eastern Creek NSW 2766 Australie	Actions nominatives sans valeur nominale	2.226	100,00	0,00		AUD	0	0
<b>BPOST CANADA</b> 5300 Satellite Drive Mississauga, Ontario - L4W 512 Canada	Actions nominatives sans valeur nominale	100	100,00	0,00		CAD	0	0
<b>PARCIFY SA</b> Aalmoezenerstraat 28 2000 Antwerpen Belgique 0635.738.988	Actions nominatives sans valeur nominale	1.057.895	51,00	0,00		EUR	0	0
<b>AMP SA</b> Route de Lennik 451 1070 Bruxelles 7 Belgique 0403.482.188	Actions nominatives sans valeur nominale	167.992	100,00	0,00	31/12/2015	EUR	15.399.897	2.741.333

**INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS****PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES**

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%	%			(+) or (-)	
<b>DE BUREN INTERNATIONAL</b> Demmersweg 104 7556 BN Hengelo Pays-Bas	Actions nominatives sans valeur nominale	1.250.000	51,00	0,00		EUR	0	0
<b>CITIE SA</b> Turnhoutsebaan 453 2110 Wijnegem Belgique 0665.683.284	Actions nominatives sans valeur nominale	2.250	33,33	0,00		EUR	0	0
<b>UBIWAY (former LS Distribution Benelux) SA</b> Route de Lennik 451 1070 Bruxelles 7 Belgique 0474.686.326	Actions nominatives sans valeur nominale	1.000	100,00	0,00	31/12/2015	EUR	68.407	783.540

**PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>PLACEMENTS DE TRÉSORERIE – AUTRES PLACEMENTS</b>			
<b>Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe .....</b>	51		
Actions et parts – Valeur comptable augmentée du montant non appelé .....	8681		
Actions et parts – Montant non appelé .....	8682		
Métaux précieux et œuvres d'art .....	8683		
<b>Titres à revenu fixe .....</b>	52		
Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit .....	8684		
<b>Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit .....</b>	53	47.072.699,46	59.247.407,77
Avec une durée résiduelle ou de préavis			
d'un mois au plus .....	8686		
de plus d'un mois à un an au plus .....	8687	47.072.699,46	59.247.407,77
de plus d'un an .....	8688		
<b>Autres placements de trésorerie non repris ci-avant .....</b>	8689		

**COMPTES DE RÉGULARISATION**

Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important

	Exercice
490 LOYERS PAYES	2.266.621,81
490 AUTRES	5.462.082,19
491 PRODUITS ACQUIS POUR LIVRAISON & SERVICES DIVERS, COMMISSIONS	11.437.814,10
491 PRODUITS FINANCIERS RECUS	7.109,62

**ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT****ETAT DU CAPITAL****Capital social**

Capital souscrit au terme de l'exercice .....  
 Capital souscrit au terme de l'exercice .....

Codes	Exercice	Exercice précédent
100P (100)	XXXXXXXXXXXXXX 363.980.448,31	363.980.448,31

Modifications au cours de l'exercice

Représentation du capital  
Catégories d'actions

S.F.P.I. + ETAT BELGE  
Actions publiques  
Actions nominatives .....

Actions dématérialisées .....

Codes	Montants	Nombre d'actions
	185.766.825,60	102.075.649
	178.213.622,71	97.925.295
8702	XXXXXXXXXXXXXX	100.094.764
8703	XXXXXXXXXXXXXX	99.906.180

**Capital non libéré**

Capital non appelé .....

Capital appelé, non versé .....

Actionnaires redevables de libération

Codes	Montant non appelé	Montant appelé, non versé
(101) 8712	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX

**Actions propres**

Détenues par la société elle-même

Montant du capital détenu .....

Nombre d'actions correspondantes .....

Détenues par ses filiales

Montant du capital détenu .....

Nombre d'actions correspondantes .....

**Engagement d'émission d'actions**

Suite à l'exercice de droits de conversion

Montant des emprunts convertibles en cours .....

Montant du capital à souscrire .....

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre .....

Suite à l'exercice de droits de souscription

Nombre de droits de souscription en circulation .....

Montant du capital à souscrire .....

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre .....

**Capital autorisé non souscrit** .....

Codes	Exercice
8721	
8722	
8731	
8732	
8740	
8741	
8742	
8745	
8746	
8747	
8751	

**Parts non représentatives du capital**

## Répartition

Nombre de parts .....

Nombre de voix qui y sont attachées .....

## Ventilation par actionnaire

Nombre de parts détenues par la société elle-même .....

Nombre de parts détenues par les filiales .....

Codes	Exercice
8761	
8762	
8771	
8781	

**PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES****VENTILATION DE LA RUBRIQUE 164/5 DU PASSIF SI CELLE-CI REPRÉSENTE UN MONTANT IMPORTANT**

1636 PROV. POUR RISQ. PERTES &amp; CHARGES LITIGES EN COURS

1637 PROV. POUR RISQ. &amp; CHARGES DE PERSONNEL

1639 PROV. POUR RISQ. PERTES &amp; CHARGES AUTRES OPERATIONS

1640 PROV. POUR LE FONDS D'ASSURANCE ET RESTRUCTURATION

Exercice
35.134.200,93
118.267.968,57
1.760.185,54
7.786.995,48

**ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF****VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE****Dettes à plus d'un an échéant dans l'année**

	Codes	Exercice
Dettes financières .....		
Emprunts subordonnés .....	8801	9.090.909,09
Emprunts obligataires non subordonnés .....	8811	
Dettes de location-financement et dettes assimilées .....	8821	
Etablissements de crédit .....	8831	
Autres emprunts .....	8841	9.090.909,09
Dettes commerciales .....	8851	
Fournisseurs .....	8861	
Effets à payer .....	8871	
Acomptes reçus sur commandes .....	8881	
Autres dettes .....	8891	
<b>Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année .....</b>	(42)	<b>9.090.909,09</b>

**Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir**

Dettes financières .....	8802	61.363.636,36
Emprunts subordonnés .....	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés .....	8822	
Dettes de location-financement et dettes assimilées .....	8832	
Etablissements de crédit .....	8842	36.363.636,36
Autres emprunts .....	8852	25.000.000,00
Dettes commerciales .....	8862	
Fournisseurs .....	8872	
Effets à payer .....	8882	
Acomptes reçus sur commandes .....	8892	
Autres dettes .....	8902	12.000.000,00
<b>Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir .....</b>	8912	<b>73.363.636,36</b>

**Dettes ayant plus de 5 ans à courir**

Dettes financières .....	8803	9.090.909,10
Emprunts subordonnés .....	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés .....	8823	
Dettes de location-financement et dettes assimilées .....	8833	
Etablissements de crédit .....	8843	9.090.909,10
Autres emprunts .....	8853	
Dettes commerciales .....	8863	
Fournisseurs .....	8873	
Effets à payer .....	8883	
Acomptes reçus sur commandes .....	8893	
Autres emprunts .....	8903	
<b>Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir .....</b>	8913	<b>9.090.909,10</b>

**DETTES GARANTIES** (*comprises dans les rubriques 17 et 42/48 du passif*)

## **Dettes garanties par les pouvoirs publics belges**

<b>Dettes financières .....</b>	8921	54.545.454,55
Emprunts subordonnés .....	8931	
Emprunts obligataires non subordonnés .....	8941	
Dettes de location-financement et dettes assimilées .....	8951	
Etablissements de crédit .....	8961	54.545.454,55
Autres emprunts .....	8971	
<b>Dettes commerciales .....</b>	8981	
Fournisseurs .....	8991	
Effets à payer .....	9001	
Acomptes reçus sur commandes .....	9011	
Dettes salariales et sociales .....	9021	
Autres dettes .....	9051	
<b>Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges .....</b>	9061	54.545.454,55
 <b>Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de l'entreprise</b>		
 Dettes financières .....	8922	
Emprunts subordonnés .....	8932	
Emprunts obligataires non subordonnés .....	8942	
Dettes de location-financement et dettes assimilées .....	8952	
Etablissements de crédit .....	8962	
Autres emprunts .....	8972	
 Dettes commerciales .....	8982	
Fournisseurs .....	8992	
Effets à payer .....	9002	
Acomptes reçus sur commandes .....	9012	
Dettes fiscales, salariales et sociales .....	9022	
Impôts .....	9032	
Rémunérations et charges sociales .....	9042	
Autres dettes .....	9052	
 <b>Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de l'entreprise .....</b>	9062	

## **DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES**

**Impôts** (*rubriques 450/3 et 178/9 du passif*)

Dettes fiscales échues .....	9072	
Dettes fiscales non échues .....	9073	
Dettes fiscales estimées .....	450	38.349.860,84
<b>Rémunérations et charges sociales</b> ( <i>rubriques 454/9 et 178/9 du passif</i> )		
Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale .....	9076	
Autres dettes salariales et sociales .....	9077	352.115.796,93

**COMPTES DE RÉGULARISATION****Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important**

4920 CHARGES A IMPUTER POUR LIVRAISON & SERVICES DIVERS  
4929 AUTRES CHARGES A IMPUTER  
4930 PRODUITS A REPORTER CONCERNANT LES RECETTES  
4960 DIFFERENCE NEGATIVE DE CONVERSION DE DEVISES

Exercice

56.352.362,79  
20.347.152,98  
70.289.590,45  
1.255.067,15

## RÉSULTATS D'EXPLOITATION

### PRODUITS D'EXPLOITATION

#### Chiffre d'affaires net

Ventilation par catégorie d'activité

Ventilation par marché géographique

#### Autres produits d'exploitation

Subsides d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs publics .....

Codes	Exercice	Exercice précédent
740		
9086	25.371	25.618
9087	23.394,9	23.882,3
9088	34.559.067	34.584.244
620	862.997.888,21	943.554.520,60
621	189.439.280,82	201.753.181,58
622	4.889.154,20	4.882.738,06
623	11.482.179,89	10.790.002,11
624		

### CHARGES D'EXPLOITATION

#### Travailleurs pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel

Nombre total à la date de clôture .....

Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein .....

Nombre d'heures effectivement prestées .....

#### Frais de personnel

Rémunérations et avantages sociaux directs .....

Cotisations patronales d'assurances sociales .....

Primes patronales pour assurances extralégales .....

Autres frais de personnel .....

Pensions de retraite et de survie .....

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Provisions pour pensions et obligations similaires</b>			
Dotations (utilisations et reprises) .....	(+)/(-)	635	-3.053.570,77
<b>Réductions de valeur</b>			
Sur stocks et commandes en cours			
Actées .....		9110	248.463,28
Reprises .....		9111	199.147,44
Sur créances commerciales			
Actées .....		9112	806.417,69
Reprises .....		9113	235.995,54
<b>Provisions pour risques et charges</b>			
Constitutions .....		9115	44.645.336,88
Utilisations et reprises .....		9116	52.865.541,66
<b>Autres charges d'exploitation</b>			
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation .....		640	10.851.783,65
Autres .....		641/8	3.943.945,79
<b>Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de l'entreprise</b>			
Nombre total à la date de clôture .....		9096	
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein .....		9097	976,5
Nombre d'heures effectivement prestées		9098	1.929.647
Frais pour l'entreprise .....		617	48.705.991,10
			766,8
			1.515.152
			36.896.370,84

## RÉSULTATS FINANCIERS

### PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS

#### Autres produits financiers

Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats

    Subsides en capital .....

9125

    Subsides en intérêts .....

9126

Ventilation des autres produits financiers

Différence de change

5.158.761,07

3.514.471,43

Divers

786,86

1.381,69

### CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES

#### Amortissement des frais d'émission d'emprunts .....

6501

#### Intérêts portés à l'actif .....

6503

#### Réductions de valeur sur actifs circulants

    Actées .....

6510

330.839,08

287.076,88

    Reprises .....

6511

22.077,55

62.890,26

#### Autres charges financières

    Montant de l'escompte à charge de l'entreprise sur la négociation de créances .....

653

#### Provisions à caractère financier

    Dotations .....

6560

    Utilisations et reprises .....

6561

#### Ventilation des autres charges financières

654 Différences de change défavorables réalisées

2.353.431,74

5.625.546,62

655 Ecart/Différences de caisse

578.936,24

522.329,75

658 Frais de transaction et de banque

612.168,16

1.492.062,78

659 Commissions sur mandats postaux

35.380,03

37.714,56

**PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>PRODUITS NON RÉCURRENTS .....</b>	76	928.737,68	1.628.509,21
<b>Produits d'exploitation non récurrents .....</b>	(76A)	822.783,55	1.628.509,21
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles .....	760	822.783,55	1.628.509,21
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels .....	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles .....	7630		
Autres produits d'exploitation non récurrents .....	764/8		
<b>Produits financiers non récurrents .....</b>	(76B)	105.954,13	
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières .....	761		
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels .....	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières .....	7631	105.954,13	
Autres produits financiers non récurrents .....	769		
<b>CHARGES NON RÉCURRENTES .....</b>	66	9.225.032,50	3.813.615,76
<b>Charges d'exploitation non récurrentes .....</b>	(66A)	636.552,47	109.102,87
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles .....	660	636.552,47	109.102,87
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations) .....	(+)(-)		
6620			
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles .....	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes .....	664/7		
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration .....	(-)		
6690			
<b>Charges financières non récurrentes .....</b>	(66B)	8.588.480,03	3.704.512,89
Réductions de valeur sur immobilisations financières .....	661	8.588.480,03	3.704.512,89
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations) .....	(+)(-)		
6621			
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières .....	6631		
Autres charges financières non récurrentes .....	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration .....	(-)		
6691			

**IMPÔTS ET TAXES****IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT****Impôts sur le résultat de l'exercice .....**

Impôts et précomptes dus ou versés .....

Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif .....

Suppléments d'impôts estimés .....

**Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs .....**

Suppléments d'impôts dus ou versés .....

Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés .....

Codes	Exercice
9134	132.478.660,72
9135	120.071.832,02
9136	
9137	12.406.828,70
9138	936.672,15
9139	936.672,15
9140	
	22.088.343,05
	-8.452.647,44
	-56.709.123,39

**Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé**

DÉPENSES NON ADMISES

DIVERS REDUCTIONS D'IMPÔT ET EXEMPTIONS

AMORTISSEMENT ET PERTE DE VALEURS SUR ACTIONS

Exercice

**Incidence des résultats non récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice**

Codes	Exercice
9141	
9142	
9144	

**Sources de latences fiscales**

Latences actives .....

Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs .....

Latences passives .....

Ventilation des latences passives

Codes	Exercice	Exercice précédent
9145	19.718.488,59	12.155.692,43
9146	38.177.038,20	35.789.186,92
9147	158.925.701,75	176.397.180,01
9148	28.379.316,70	23.591.794,97

**TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS****Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte**

A l'entreprise (déductibles) .....

Par l'entreprise .....

**Montants retenus à charge de tiers, au titre de**

Précompte professionnel .....

Précompte mobilier .....

## DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

Codes	Exercice
9149	
9150	
9151	
9153	
9161	
9171	
9181	
9191	
9201	
9162	
9172	
9182	
9192	
9202	

### BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DE L'ENTREPRISE, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN

### ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS

### ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSION D'IMMOBILISATIONS

#### MARCHÉ À TERME

Marchandises achetées (à recevoir) .....	9213
Marchandises vendues (à livrer) .....	9214
Devises achetées (à recevoir) .....	9215
Devises vendues (à livrer) .....	9216

**DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN**

**ENGAGEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES À DES VENTES OU PRESTATIONS DÉJÀ EFFECTUÉES**

Exercice

**MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS**

DO MY MOVE - engagement pour services gratuits

Produits en consignation

Lignes de crédit

Garanties bancaire

Situation avec l' Etat

Achat à terme de devises

Earn out

1.156.421,56
1.709.995,46
45.339.450,07
14.919.785,83
5.261.184,87
28.608.714,05
31.718.202,70

**RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE PENSION DE RETRAITE OU DE SURVIE INSTAURÉS AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS****Description succincte**

Une assurance groupe est prévue pour les employés contractuels barémiques et non barémiques à partir de la fonction "F".

**Mesures prises pour en couvrir la charge****PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À L'ENTREPRISE ELLE-MÊME**

**Montant estimé des engagements résultant, pour l'entreprise, de prestations déjà effectuées .....**

Bases et méthodes de cette estimation

Code	Exercice
9220	

**NATURE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats**

Exercice

**ENGAGEMENTS D'ACHAT OU DE VENTE DONT LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE OU D'ACHAT**

Participations restantes

Exercice
31.820.275,00

**DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN**

**NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN**

A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière de la société

Exercice

**AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN (dont ceux non susceptibles d'être quantifiés)**

Cfr. C 6.20

Exercice
37.399.786,00

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES  
ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ENTREPRISES LIÉES</b>			
<b>Immobilisations financières</b> .....	(280/1)	547.028.547,80	413.274.594,88
Participations .....	(280)	459.254.408,99	316.018.165,04
Créances subordonnées .....	9271		
Autres créances .....	9281	87.774.138,81	97.256.429,84
<b>Créances</b> .....	9291	19.806.852,36	17.672.084,79
A plus d'un an .....	9301		
A un an au plus .....	9311	19.806.852,36	17.672.084,79
<b>Placements de trésorerie</b> .....	9321		
Actions .....	9331		
Créances .....	9341		
<b>Dettes</b> .....	9351	21.789.065,39	17.266.478,48
A plus d'un an .....	9361	12.000.000,00	12.000.000,00
A un an au plus .....	9371	9.789.065,39	5.266.478,48
<b>Garanties personnelles et réelles</b>			
Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées .....	9381	3.993.531,00	
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise .....	9391		
<b>Autres engagements financiers significatifs</b> .....	9401		
<b>Résultats financiers</b>			
Produits des immobilisations financières .....	9421	3.999.999,02	17.002.740,27
Produits des actifs circulants .....	9431	3.061.938,02	2.977.661,78
Autres produits financiers .....	9441		
Charges des dettes .....	9461		
Autres charges financières .....	9471		
<b>Cessions d'actifs immobilisés</b>			
Plus-values réalisées .....	9481		
Moins-values réalisées .....	9491		

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES  
ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>			
<b>Immobilisations financières</b> .....	9253		
Participations .....	9263		
Créances subordonnées .....	9273		
Autres créances .....	9283		
<b>Créances</b> .....	9293		
A plus d'un an .....	9303		
A un an au plus .....	9313		
<b>Dettes</b> .....	9353		
A plus d'un an .....	9363		
A un an au plus .....	9373		
<b>Garanties personnelles et réelles</b>			
Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées .....	9383		
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise .....	9393		
<b>Autres engagements financiers significatifs</b> .....	9403		
<b>AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION</b>			
<b>Immobilisations financières</b> .....	9252		
Participations .....	9262		
Créances subordonnées .....	9272		
Autres créances .....	9282		
<b>Créances</b> .....	9292		
A plus d'un an .....	9302		
A un an au plus .....	9312		
<b>Dettes</b> .....	9352		
A plus d'un an .....	9362		
A un an au plus .....	9372		

**TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU MARCHÉ**

Mention de telles transactions, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière de la société

Néant

Exercice

## RELATIONS FINANCIÈRES AVEC

**LES ADMINISTRATEURS ET GÉRANTS, LES PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES QUI CONTRÔLENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT L'ENTREPRISE SANS ÊTRE LIÉES À CELLE-CI OU LES AUTRES ENTREPRISES CONTRÔLÉES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR CES PERSONNES**

**Créances sur les personnes précitées** .....

Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé

**Garanties constituées en leur faveur** .....

**Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur** .....

**Rémunérations directes et indirectes et pensions attribuées, à charge du compte de résultats, pour autant que cette mention ne porte pas à titre exclusif ou principal sur la situation d'une seule personne identifiable**

Aux administrateurs et gérants .....

Aux anciens administrateurs et anciens gérants .....

Codes	Exercice
9500	
9501	
9502	
9503	
9504	

**LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)**

**Emoluments du (des) commissaire(s)** .....

Codes	Exercice
9505	235.000,00
95061	136.775,00
95062	
95063	43.496,75
95081	
95082	3.950,00
95083	3.500,00

**Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)**

Autres missions d'attestation .....

Missions de conseils fiscaux .....

Autres missions extérieures à la mission révisorale .....

**Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par des personnes avec lesquelles le ou les commissaire(s) est lié (sont liés)**

Autres missions d'attestation .....

Missions de conseils fiscaux .....

Autres missions extérieures à la mission révisorale .....

**Mentions en application de l'article 133, paragraphe 6 du Code des sociétés**

## DÉCLARATION RELATIVE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### INFORMATIONS À COMPLÉTER PAR LES ENTREPRISES SOUMISES AUX DISPOSITIONS DU CODE DES SOCIÉTÉS RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

L'entreprise établit et publie des comptes consolidés et un rapport consolidé de gestion \*

L'entreprise n'établit pas de comptes consolidés ni de rapport consolidé de gestion, parce qu'elle en est exemptée pour la (les) raison(s) suivante(s) \*\*

~~L'entreprise et ses filiales ne dépassent pas, sur base consolidée, plus d'une des limites visées à l'article 16 du Code des sociétés\*~~

~~L'entreprise ne possède que des entreprises filiales qui, eu égard à l'évaluation du patrimoine consolidé, de la position financière consolidée ou du résultat consolidé, ne présentent, tant individuellement que collectivement, qu'un intérêt négligeable (article 110 du Code des sociétés)~~

~~L'entreprise est elle-même filiale d'une entreprise mère qui établit et publie des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation\*~~

Dans l'affirmative, justification du respect des conditions d'exemption prévues à l'article 113, paragraphes 2 et 3 du Code des sociétés:

Nom, adresse complète du siège et, s'il s'agit d'une entreprise de droit belge, numéro d'entreprise de l'entreprise mère qui établit et publie les comptes consolidés en vertu desquels l'exemption est autorisée:

Nom, adresse complète du siège et, s'il s'agit d'une entreprise de droit belge, numéro d'entreprise de l'(des) entreprise(s) mère(s) et indication si cette (ces) entreprise(s) mère(s) établit (établissent) et publie(nt) des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation \*\*:

Si l'(les) entreprise(s) mère(s) est (sont) de droit étranger, lieu où les comptes consolidés dont question ci-avant peuvent être obtenus \*\*:

\* Biffer la mention inutile.

\*\* Si les comptes de l'entreprise sont consolidés à plusieurs niveaux, les renseignements sont donnés d'une part, pour l'ensemble le plus grand et d'autre part, pour l'ensemble le plus petit d'entreprises dont l'entreprise fait partie en tant que filiale et pour lequel des comptes consolidés sont établis et publiés.

**RELATIONS FINANCIÈRES DU GROUPE DONT L'ENTREPRISE EST À LA TÊTE EN BELGIQUE AVEC LE (LES) COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)**

**Mentions en application de l'article 134, paragraphes 4 et 5 du Code des sociétés**

**Emoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête .....**

**Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par le(s) commissaire(s)**

Autres missions d'attestation .....

Missions de conseils fiscaux .....

Autres missions extérieures à la mission révisorale .....

**Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête .....**

**Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés)**

Autres missions d'attestation .....

Missions de conseils fiscaux .....

Autres missions extérieures à la mission révisorale .....

Codes	Exercice
9507	333.850,00
95071	141.775,00
95072	
95073	43.496,75
9509	
95091	
95092	3.950,00
95093	79.242,36

**Mentions en application de l'article 133, paragraphe 6 du Code des sociétés**

## RÈGLES D'ÉVALUATION

### 1. Principes généraux

Les règles d'évaluation sont établies conformément à l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des sociétés.

En vue d'assurer l'image fidèle, il a été dérogé aux règles d'évaluation prévues dans cet arrêté dans les cas exceptionnels suivants:

--

Ces dérogations se justifient comme suit:

--

Ces dérogations influencent de la façon suivante le patrimoine, la situation financière et le résultat avant impôts de l'entreprise:

--

Les règles d'évaluation (~~ont~~) (n'ont pas) été modifiées dans leur énoncé ou leur application par rapport à l'exercice précédent; dans l'affirmative, la modification concerne:

et influence (positivement (négativement) le résultat de l'exercice avant impôts à concurrence de EUR.

Le compte de résultats (~~a~~) (n'a pas) été influencé de façon importante par des produits ou des charges imputables à un exercice antérieur; dans l'affirmative, ces résultats concernent:

Les chiffres de l'exercice ne sont pas comparables à ceux de l'exercice précédent en raison du fait suivant:

--

(Pour que la comparaison soit possible, les chiffres de l'exercice précédent ont été redressés sur les points suivants)

(Pour comparer les comptes des deux exercices, il faut tenir compte des éléments suivants):

A défaut de critères objectifs, l'estimation des risques prévisibles, des pertes éventuelles et des dépréciations mentionnés ci-dessous, est inévitablement aléatoire:

--

Autres informations requises pour que les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'entreprise:

--

### 2. Actifs immobilisés

#### Frais d'établissement:

Les frais d'établissement sont immédiatement pris en charge sauf les frais suivants qui sont portés à l'actif:

--

#### Frais de restructuration:

Au cours de l'exercice, des frais de restructuration (~~ont~~) (n'ont pas) été portés à l'actif; dans l'affirmative, cette inscription à l'actif se justifie comme suit:

#### Immobilisations incorporelles:

Le montant à l'actif des immobilisations incorporelles comprend EUR de frais de recherche et de développement. La durée d'amortissement de ces frais et du goodwill (~~est~~) (n'est pas) supérieure à 5 ans; dans l'affirmative, cette durée se justifie comme suit:

#### Immobilisations corporelles:

Des immobilisations corporelles (~~ont~~) (n'ont pas) été réévaluées durant l'exercice; dans l'affirmative, cette réévaluation se justifie comme suit:

## RÈGLES D'ÉVALUATION

### Amortissements actés pendant l'exercice:

Actifs	Méthode L (linéaire) D (dégressive) A (autres)	Base NR (non- réévaluée) R (réévaluée)	Taux en %	
			Principal Min. - Max.	Frais accessoires Min. - Max.
<b>1. Frais d'établissement</b> Frais de restructuration	L	NR	20,00 - 20,00	20,00 - 20,00
<b>2. Immobilisations incorporelles</b> Immobilisations incorporelles	L	NR	20,00 - 33,33	20,00 - 33,33
<b>3. Bâtiments*</b> Bâtiments	L	NR	3,33 - 10,00	3,33 - 10,00
<b>4. Installations, machines et outillage*</b> Instal., machines et outillage	L	NR	10,00 - 10,00	10,00 - 10,00
<b>5. Matériel roulant*</b> Matériel roulant	L	NR	10,00 - 25,00	10,00 - 25,00
<b>6. Matériel de bureau et mobilier*</b> Matériel de bureau et mobilier	L	NR	10,00 - 10,00	10,00 - 10,00
<b>7. Autres immobilisations corporelles</b> Autr.immobilisations corporelles	L	NR	10,00 - 10,00	10,00 - 10,00

\* Y compris les actifs détenus en location-financement; ceux-ci font, le cas échéant, l'objet d'une ligne distincte

Excédent des amortissements accélérés pratiqués, déductibles fiscalement, par rapport aux amortissements économiquement justifiés:

- montant pour l'exercice: EUR.
- montant cumulé pour les immobilisations acquises à partir de l'exercice prenant cours après le 31 décembre 1983:

EU

### Immobilisations financières:

Des participations (ont) (n'ont pas) été réévaluées durant l'exercice; dans l'affirmative, cette réévaluation se justifie comme suit:

--

### 3. Actifs circulants

#### Stocks:

Les stocks sont évalués à leur **valeur d'acquisition** calculée selon la méthode (à mentionner) du prix moyen pondéré, Fifo, Lifo, d'individualisation du prix de chaque élément, ou à la **valeur de marché** si elle est inférieure:

#### 1. Approvisionnements:

Matières premières : valeur d'acquisition  
Petit outillage : valeur d'acquisition  
Fournitures uniformes : valeur d'acquisition

#### 2. En cours de fabrication - produits finis:

Coût de revient ou valeur du marché si inférieure  
Timbre-poste : prix de revient de l'impression

#### 3. Marchandises:

Evaluées à la valeur d'acquisition ou valeur de marché  
Méthode FIFO

#### 4. Immeubles destinés à la vente:

Coût de revient ou valeur de marché si inférieure

### Fabrications

- Le coût de revient des fabrications (inclus) (n'inclut pas) les frais indirects de production.
- Le coût de revient des fabrications à plus d'un an (inclus) (n'inclut pas) des charges financières afférentes aux capitaux empruntés pour les financer.

En fin d'exercice, la valeur de marché du total des stocks dépasse d'environ

% leur valeur comptable.

(Ce renseignement ne doit être mentionné que si l'écart est important).

## RÈGLES D'ÉVALUATION

### Commandes en cours d'exécution:

Les commandes en cours sont évaluées au ~~(coût de revient)~~  
(coût de revient majoré d'une quotité du résultat selon l'avancement du travail).

### 4. Passif

#### Dettes:

Le passif ~~(comporte des)~~ (ne comporte pas de) dettes à long terme, non productives d'intérêt ou assorties d'un taux d'intérêt anormalement faible: dans l'affirmative, ces dettes (font) (ne font pas) l'objet d'un escompte porté à l'actif.

#### Devises:

Les avoirs, dettes et engagements libellés en devises sont convertis en EUR sur les bases suivantes:

--

Les écarts de conversion des devises sont traités comme suit dans les comptes annuels:

--

#### Conventions de location-financement:

Pour les droits d'usage résultant de conventions de location-financement qui n'ont pas été portés à l'actif (*article 102, § 1er de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des sociétés*), les redevances et loyers relatifs aux locations-financements de biens immobiliers et afférents à l'exercice se sont élevés à:  
EUR.

**AUTRES INFORMATIONS À COMMUNIQUER DANS L'ANNEXE**

Comme décrit dans le point 5. " Risques et incertitudes " du rapport de gestion, la Cour d'Appel de Bruxelles a annulé le 10 novembre 2016 la décision de l'Autorité belge de concurrence imposant une amende de 37,4 millions EUR. bpost pourrait maintenant recouvrir cette amende. Ceci constitue un actif éventuel parce que l'Autorité belge de concurrence peut encore interjeter appel du jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit jusqu'au 4 avril 2017. Vu l'incertitude liée au recouvrement de l'amende, bpost n'a pas reconnu le recouvrement de l'amende, ni les intérêts liés au recouvrement.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS

RAPPORT DE GESTION

---



**bpost SA**

# **Rapport de Gestion 2016**

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****Table des matières**

1.	<i>Sélection de chiffres financiers .....</i>	3
2.	<i>Evénements marquants de l'année.....</i>	4
3.	<i>Etats Financiers .....</i>	6
3.1.	<i>Compte de résultats.....</i>	6
3.2.	<i>Bilan .....</i>	7
3.3.	<i>Mouvements des capitaux propres.....</i>	8
4.	<i>Commentaires sur les Chiffres.....</i>	9
4.1.	<i>Compte de résultats.....</i>	9
4.2.	<i>Bilan .....</i>	14
5.	<i>Risques et incertitudes .....</i>	16
6.	<i>Recherche et développement .....</i>	17
7.	<i>Affectation du résultat.....</i>	17
8.	<i>Succursales.....</i>	17
9.	<i>Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du Comité d'Audit et de supervision .....</i>	17
10.	<i>Événements importants survenus après la clôture de l'exercice .....</i>	17
11.	<i>Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.....</i>	18
12.	<i>Information requises par l'article 523 du code des sociétés .....</i>	43
13.	<i>Information requises par l'article 524 du Code des sociétés.....</i>	43

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****1. Sélection de chiffres financiers**

<b>En millions EUR</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Produits d'exploitation	2.152,1	2.225,9
Charges de personnel	1.068,8	1.161,0
Autres charges d'exploitation	642,4	646,4
Bénéfice d'exploitation	440,9	418,5
Bénéfice de l'exercice à affecter	308,7	287,7
<b>Autres chiffres clés</b>		
Dividende par action (€)	1,31	1,29
Nombre d'employés (à la fin d'année)	25.371	25.618

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****2. Evénements marquants de l'année****Le 21 mars 2016, bpost a acquis Freight Distribution Management (FDM)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****En octobre, Belfius, bpost et Proximus ont uni leurs forces pour renforcer l'économie locale**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**RAPPORT DE GESTION**

**3. Etats Financiers**

**3.1. Compte de résultats**

<b>En millions EUR</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Evol. %</b>
Chiffre d'affaires	2.115,1	2.168,7	-2,5%
Autres produits d'exploitation	36,2	55,5	-34,9%
Produits d'exploitation non récurrents	0,8	1,6	-50,0%
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>2.152,1</b>	<b>2.225,9</b>	-3,3%
Approvisionnement et marchandises	6,1	8,2	-25,4%
Charges de personnel	1.068,8	1.161,0	-7,9%
Services et biens divers	571,7	562,7	1,6%
Autres charges d'exploitation	15,4	15,7	-1,9%
Provisions	-8,2	0,3	-
Amortissements et réductions de valeur	56,9	59,5	-4,4%
Charges d'exploitation non récurrentes	0,6	0,1	-
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>1.711,2</b>	<b>1.807,4</b>	-5,3%
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>440,9</b>	<b>418,5</b>	5,4%
<b>Bénéfice d'exploitation avant réductions de valeur et amortissements</b>	<b>497,8</b>	<b>478,0</b>	4,1%
Revenus financiers récurrents	13,0	25,2	-48,4%
Revenus financiers non récurrents	0,1	0,0	100,0%
Charges financières récurrentes	4,1	8,2	-50,0%
Charges financières non récurrentes	8,6	3,7	132,4%
<b>Bénéfice de l'exercice avant impôt</b>	<b>441,3</b>	<b>431,8</b>	2,2%
Charges d'impôts	132,6	144,1	-8,0%
<b>Bénéfice de l'exercice à affecter</b>	<b>308,7</b>	<b>287,7</b>	7,3%

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**RAPPORT DE GESTION**

---

**3.2. Bilan**

En millions EUR	2016	2015
<b>Actifs</b>		
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles	6,7	10,7
Immobilisations corporelles	330,3	337,4
Immobilisations financières	547,2	413,4
	<b>884,2</b>	<b>761,5</b>
<b>Actifs courants</b>		
Créances à long terme	0,0	0,0
Stocks et en-cours	9,6	11,4
Créances commerciales et autres	421,8	370,1
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	446,0	625,4
Comptes de régularisation	19,2	19,3
	<b>896,6</b>	<b>1.026,3</b>
<b>Total de l'Actif</b>	<b>1.780,8</b>	<b>1.787,8</b>
<b>Passif</b>		
<b>Capitaux propres</b>		
Capital souscrit	364,0	364,0
Plus-values de réévaluation	0,1	0,1
Réserves	50,8	50,8
Bénéfices reportés	143,5	96,8
	<b>558,4</b>	<b>511,7</b>
<b>Provisions</b>		
Provisions liées aux congés précédents la retraite	24,4	27,4
Provisions pour risques et charges	1,4	1,4
Autres provisions	162,9	168,1
	<b>188,7</b>	<b>196,9</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Dettes à long terme	82,5	66,5
	<b>82,5</b>	<b>66,5</b>
<b>Passifs courants</b>		
Dettes commerciales et autres	200,8	195,8
Charges sociales	352,1	394,7
Dettes fiscales	38,3	48,7
Autres dettes	211,7	216,2
Compte de régularisation	148,2	157,2
	<b>951,3</b>	<b>1.012,6</b>
<b>Total du Passif</b>	<b>1.780,8</b>	<b>1.787,8</b>

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**RAPPORT DE GESTION**

**3.3. Mouvements des capitaux propres**

En millions EUR	Capital souscrit	Réserves immunisées	Bénéfices reportés	Autres réserves	Plus-values de réévaluation	Total
<b>Au 1er janvier 2016</b>	<b>364,0</b>	<b>0,0</b>	<b>96,8</b>	<b>50,8</b>	<b>0,1</b>	<b>511,7</b>
Dotations	-	-	46,7	-	-	46,7
Transferts	-	-	-	-	-	0,0
Remboursement du capital par action	-	-	-	-	-	0,0
Distribution de dividendes extraordinaires (actionnaires)	-	-	-	-	-	0,0
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>364,0</b>	<b>0,0</b>	<b>143,5</b>	<b>50,8</b>	<b>0,1</b>	<b>558,4</b>

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

## RAPPORT DE GESTION

### 4. Commentaires sur les Chiffres

#### 4.1. Compte de résultats

Au cours de l'exercice financier 2016, bpost SA a réalisé un bénéfice après impôt de 308,7 millions EUR (2015: 287,7 millions EUR).

Au niveau du résultat opérationnel, bpost a enregistré un bénéfice de 440,9 millions EUR (2015: 418,5 millions EUR), ce qui représente une augmentation de 5,4% par rapport à l'année dernière. La baisse du résultat d'exploitation total à concurrence de 73,8 millions EUR ou 3,3%, résulte principalement de la vente d'un bâtiment de grande ampleur en 2015, sur laquelle un gain en capital de 30,7 millions EUR avait été réalisé et de la compensation moindre attendue pour les SIEG (22,9 millions EUR, conformément aux conditions applicables en 2016 en vertu du 6<sup>e</sup> contrat de gestion et des concessions de presse), a été plus que compensée par la diminution des charges d'exploitation. Les charges totales d'exploitation ont diminué de 96,2 millions EUR ou 5,3%, principalement sous l'effet d'une régression des frais de personnel et d'intérim (80,4 millions EUR), due en partie à l'absence de provision l'année dernière pour le plan social Alpha (54,5 millions EUR).

#### **Produits d'exploitation**

Les produits d'exploitation de bpost SA ont diminué de 3,3%, pour atteindre 2.152,1 millions EUR (2015 : 2.225,9 millions EUR).

En millions EUR	2016	2015	Evol €	Evol %
Ventes	2.115,1	2.168,7	-53,5	-2,5%
Autres produits d'exploitation	36,2	55,5	-19,3	-34,9%
Produits d'exploitation non récurrents	0,8	1,6	-0,8	-50,0%
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>2.152,1</b>	<b>2.225,9</b>	<b>-73,8</b>	<b>-3,3%</b>

Evolution des produits d'exploitation 2016-2015

L'évolution des activités de base est décrite comme suit:

En millions EUR	2016	2015	Evol €	Evol %
Domestic Mail	1.412,5	1.453,9	-41,4	-2,8%
<i>Transactional Mail</i>	873,6	917,6	-44,0	-4,8%
<i>Advertising Mail</i>	248,3	251,4	-3,1	-1,2%
<i>Press</i>	290,5	284,9	5,5	+4,2%
Parcels	223,0	210,7	12,3	5,8%
Value Added Services	49,5	47,4	2,2	5,7%
International Mail	126,7	134,1	-7,4	-1,8%
Banking & Financial Products	192,6	205,2	-12,6	-6,1%
Autres	147,0	173,0	-26,0	-15,0%
Produits d'exploitation non récurrents	0,8	1,6	-0,8	-50,0%
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>2.152,1</b>	<b>2.225,9</b>	<b>-73,8</b>	<b>-3,3%</b>

Evolution des produits d'exploitation selon les activités de base 2016-2015

Les recettes du **Domestic Mail**, incluant le *Transactional Mail* et l'*Advertising Mail* (*courrier transactionnel* et *publicitaire*), ainsi que la Presse, ont diminué de 41,4 millions EUR par rapport à l'an dernier, pour s'établir à 1.412,5 millions EUR. Si l'on exclut la compensation réduite pour les SIEG (2,5 millions EUR), le recul organique

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

sous-jacent du Courrier national s'est chiffré à 38,9 millions EUR. La baisse des volumes de 5,0%, identique à celle de 2015, a été partiellement compensée par l'amélioration de la tarification et de la répartition des produits.

L'activité Parcels a progressé de 5,8%, sous l'effet de l'excellente croissance des volumes de paquets nationaux, s'élevant à 17,1% (12,6% en 2015 et 7% en 2014); croissance des volumes, s'expliquant principalement par l'augmentation continue des clients de l'e-commerce et par la confirmation de la reprise des paquets C2C (offre de produits en ligne).

L'évolution des revenus a subi l'impact d'un effet mix/prix négatif de -3,2%, pouvant s'expliquer par la croissance plus rapide de grands cybermarchands, lesquels proposent des volumes élevés et de meilleurs prix que les clients de moindre envergure. Les International Parcels affichent une moindre performance s'élevant à 9,1 millions EUR, principalement en raison des volumes moins importants de lait en poudre expédiés vers la Chine.

Les revenus des **Value Added Services** ont enregistré une hausse de 5,7%, pour atteindre 49,5 millions EUR en 2016, grâce au développement de solutions et services sur mesure en rapport avec les plaques d'immatriculation européennes et au processus de livraison de nouveaux décodeurs et modems aux clients d'un opérateur de télécommunications.

Les revenus **International Mail** ont diminué de 7,4 millions EUR, essentiellement en raison du recul des volumes de courrier et des activités de ventes en gros.

Les recettes des Produits Banking & Financial ont diminué de 12,6 millions EUR, cela s'explique principalement par une compensation moindre des SIEG (10,3 millions EUR).

Les **autres** revenus ont diminué de 26,0 millions EUR, essentiellement en raison du nombre inférieur de ventes de bâtiments (19,1 millions EUR, alors qu'en 2015, la vente d'un bâtiment de taille importante avait généré un gain en capital de 30,7 millions EUR) et de la compensation réduite pour les SIEG (10,1 millions EUR).

***Charges d'exploitation***

Pour l'année 2016, les charges d'exploitation de bpost SA ont diminué de 5,3%, par rapport à l'an dernier, pour atteindre 1.711,2 millions EUR (2015: 1.807,4 millions EUR). Si l'on ne tient pas compte de la provision non récurrente pour le plan social Alpha, les dépenses d'exploitation ont diminué de 49,3 millions EUR soit 2,7%.

Les **coûts des approvisionnements et marchandises**, comprenant le coût des matières premières, des consommables et des biens destinés à la revente, ont diminué de 2,1 millions EUR pour s'établir à 6,1 millions EUR.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

## RAPPORT DE GESTION

---

Les frais liés aux **biens et services** ont connu une légère augmentation soit 1,6%, qui peut être ventilée comme suit:

<b>En millions EUR</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Delta</b>
Loyers et charges locatives	99,3	91,3	8,0
Entretiens et réparations	72,3	74,3	-2,0
Autres biens	16,7	14,6	2,1
Fourniture d'énergie	32,6	36,2	-3,5
Frais postaux et de télécommunication	5,1	5,2	-0,2
Frais d'assurances	18,1	18,7	-0,6
Frais de transport	115,9	120,0	-4,0
Publicité et annonces	12,7	14,6	-2,0
Frais de consultation	15,9	12,9	2,9
Rémunération de tiers, honoraires	116,7	115,6	1,1
Autres services	17,6	22,3	-4,7
Frais d'intérimaires	48,7	36,9	11,8
<b>Total</b>	<b>571,7</b>	<b>562,7</b>	<b>9,0</b>

Evolution des biens et services 2016-2015

- Les frais de location ont augmenté de 8,0 millions EUR, en raison surtout des frais de location accusés d'Alteris, découlant eux-mêmes d'une augmentation des investissements dans Alteris. Cette hausse est également la conséquence de coûts supérieurs pour la flotte.
- Les charges d'entretien et de réparation ont diminué de 2,0 millions EUR. Cette diminution s'explique principalement par les économies de coûts liées aux frais de maintenance des machines dans les centres de tri.
- Les coûts de fourniture d'énergie ont baissé de 3,5 millions EUR, principalement à la suite de l'évolution positive du prix de l'énergie, aussi bien pour les véhicules que pour les bâtiments.
- Les frais de transport se sont établis à 115,9 millions EUR, soit une baisse de 3,3% (4,0 millions EUR) par rapport à l'an dernier. Cette diminution découle de la réduction des volumes de courrier et des activités de ventes en gros, ainsi que d'un règlement moins favorable de frais terminaux des années précédentes (0,5 million EUR), tout en étant partiellement compensée par le règlement de frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal.
- Les frais de publicité et d'annonce ont diminué de 2,0 millions EUR, soit une baisse de 13,7% par rapport à l'exercice 2015.
- Les frais de consultation ont augmenté de 2,9 millions EUR, soit 22,4%, en raison de l'augmentation des frais relatifs aux projets stratégiques d'entreprise.
- La rémunération de tiers et les honoraires ont augmenté de 1,1 million EUR ou 0,9%. Cette croissance est liée à une utilisation accrue d'experts externes pour certains projets et des coûts de distribution plus élevés, étant donné l'augmentation des volumes de paquets et des livraisons effectuées le dimanche et en soirée.
- La croissance des frais d'intérim s'explique par le recours accru à du personnel temporaire (voir aussi la section relative aux charges de personnel).

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**RAPPORT DE GESTION**

**Les charges de personnel** (1.068,8 millions EUR) et les frais d'intérim (48,7 millions EUR) se sont élevés en 2016 à 1.117,5 millions EUR, soit une baisse de 80,4 millions EUR, 2015 a subi l'impact de la provision constituée pour le plan social Alpha (46,9 millions EUR). Si l'on ne tient pas compte de cet élément non récurrent, les charges de personnel et frais d'intérim ont diminué de 33,5 millions EUR (les charges de personnel ont enregistré une baisse de 45,3 millions EUR et les frais d'intérim ont augmenté de 11,8 millions EUR), soit 2,9% de moins par rapport à 2015.

La réduction de 107 ETP a permis une économie de 5,0 millions EUR. Ces chiffres incluent l'impact de l'internalisation de la livraison des journaux (= Deltamedia) et la main-d'œuvre complémentaire pour absorber la croissance des volumes de paquets et solutions. L'impact total des éléments susmentionnés s'est chiffré à 551 ETP et intérimaires. Par conséquent, la réduction sous-jacente moyenne en termes d'ETP et d'intérimaires s'est élevée à 658 pour l'année.

Le recrutement d'agents auxiliaires a produit un effet de mix positif de 8,1 millions EUR. De plus, la quantité inférieure de fonctions de management en raison du gel des recrutements et de la réorganisation a produit un effet de mix positif à concurrence de 12,2 millions EUR.

L'indexation des salaires, associée aux premiers impacts de la nouvelle CCT et des augmentations normales des salaires et rémunérations liées au mérite, partiellement compensé par l'impact du tax shift et de provisions moindres pour les bonus, ont entraîné un impact négatif sur les prix de 5,1 millions EUR.

Des charges de restructuration plus élevées l'an dernier ont, en outre, entraîné une diminution de 12,3 millions EUR des charges de personnel.

En outre, les charges de personnel ont été négativement impactées par un règlement des charges sociales, qui était plus important l'année dernière que cette année (1,0 million EUR). Enfin, les dépenses liées au plan de retraite anticipée et aux plans sociaux ont diminué de 1,6 million EUR.

Les **dépréciations et amortissements** ont chuté, pour atteindre 56,9 millions EUR (2015: 59,5 millions EUR), soit une baisse de 4,4%.

**L'impact net des provisions** a généré une dépense de 8,2 millions EUR en 2016 (2015: coût de 0,3 million EUR). Les mouvements de provisions individuelles se présentent comme suit (les chiffres négatifs représentent les extournes/utilisations de provisions et exercent un impact positif sur les bénéfices):

<b>En millions EUR</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Delta</b>
Provisions pour fin de carrière	10,0	-4,4	14,4
Plan Alpha – retraite anticipée	-4,8	7,5	-12,3
Mobilité	-0,2	-0,2	0,0
Règlement des jours de quota	-8,1	-2,0	-6,1
Fonds d'assurances - Accidents de travail	1,9	0,6	1,3
Litiges en cours	-6,8	-2,9	-3,9
Autres	-0,4	1,6	-1,9
<b>Total</b>	<b>-8,2</b>	<b>0,3</b>	<b>-8,5</b>

Evolution des risques et charges 2016-2015

- En 2016, les provisions liées à la fin de carrière (y compris le « Plan Alpha de retraite anticipée ») ont augmenté de 5,5 millions EUR. Les utilisations et extournes pour un montant de 7,4 millions EUR ont partiellement compensé les

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

accroissements pour plans nouveaux et existants, qui se sont élevés à 12,8 millions EUR;

- La provision pour absences compensées accumulées a diminué de 8,1 millions EUR, sous l'effet essentiellement d'une extourne de la provision;
- En 2016, l'extourne/utilisation nette pour les litiges en cours de 6,8 millions EUR s'expliquait surtout par l'extourne des provisions liées à un règlement des frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal, pour lequel les frais correspondants avaient été inscrits au poste des frais de transport.

Les **autres dépenses d'exploitation** sont restées conformes à celles de l'année dernière et ont atteint un montant de 15,4 millions EUR.

Les **recettes financières** ont baissé et se chiffrent à 13,1 millions EUR (2015: 25,2 millions EUR), en raison principalement de dividendes moins élevés reçus de filiales (13,0 millions EUR).

Les **charges financières** se sont élevées à 12,7 millions EUR (2015: 11,9 millions EUR).

**Charges d'impôt**

Les charges d'impôt sur les sociétés se sont élevées à 132,6 millions EUR (2015: 144,1 millions EUR). Cela représente une charge de 30,0% sur le bénéfice avant impôts contre 33,5% en 2015. En 2016, la liquidation de Deltamedia SA a généré un impact positif, à hauteur de 22,2 millions EUR. La perte de participation encourue par bpost SA était déductible fiscalement à la liquidation, dans la mesure où elle représentait un capital fiscal précédemment libéré pour Deltamedia SA.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

## RAPPORT DE GESTION

---

### **4.2. Bilan**

#### ***Actifs***

Le bilan total s'est établi à 1.780,8 millions EUR en 2016 (2015: 1.787,8 millions EUR), soit une diminution de 7,0 millions EUR par rapport à 2015.

Les immobilisations incorporelles ont diminué de 4,0 millions EUR, étant donné que les amortissements (5,8 millions EUR) sont plus élevés que les acquisitions (principalement liées aux investissements consentis dans les logiciels et les licences).

Les immobilisations corporelles ont régressé de 7,1 millions EUR. Les principaux composants de cette différence sont les suivants:

- Investissements pour un montant de 49,5 millions EUR (2015: 33,2 millions EUR).
- Plus que compensés par les amortissements à hauteur de 51,0 millions EUR (2015: 51,9 millions EUR) et le transfert de 5,6 millions EUR vers les actifs destinés à la vente.

Les immobilisations corporelles financières ont enregistré une hausse, pour atteindre 547,2 millions EUR (2015: 413,4 millions EUR). Cette augmentation de 133,8 millions EUR s'explique principalement comme suit:

- les acquisitions de l'année et la création de nouvelles filiales pour un montant de 122,6 millions EUR, constituée essentiellement de Freight Distribution Management, bpost Canada, Ubiway, Parcify, De Buren et Citie;
- l'acquisition d'actions supplémentaires de Landmark Global et une augmentation du capital au sein de Citydepot, avec un impact cumulé de 26,2 millions EUR;
- la réduction de valeur sur la participation dans Landmark Global UK et Deltamedia, pour des montants respectifs de 5,7 millions EUR et 2,8 millions EUR;
- la diminution nette des prêts accordés aux filiales suite aux remboursements émanant de Landmark Global, Citydepot, Mail Services Incorporated et bpost Singapore, partiellement compensée par un nouveau prêt attribué à destination de bpost US Holding.

Les créances commerciales et autres créances ont augmenté de 51,7 millions EUR, principalement en raison de la hausse des SIEG restant dus et de l'avance payée au notaire pour l'achat de la société Dynalogic, partiellement compensée par le paiement des dividendes reçus de filiales dans le courant de l'année.

Les charges différées et les revenus à recevoir ont légèrement baissé, pour atteindre 19,2 millions EUR (2015: 19,3 millions EUR).

Les valeurs disponibles et les investissements ont baissé pour s'élever à 446,0 millions EUR (2015: 625,4 millions EUR) en raison essentiellement d'un flux de trésorerie opérationnel disponible compensé en partie par le paiement de dividendes (260,0 millions EUR).

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION*****Passifs***

Les capitaux propres ont augmenté pour atteindre 558,4 millions EUR (2015: 511,7 millions EUR). L'intégration du bénéfice net à hauteur de 308,7 millions EUR pour la période de 2016 a été partiellement contrebalancée par le dividende proposé de 262,0 millions EUR (dont un acompte sur dividende de 212,0 millions EUR a déjà été versé).

Les provisions pour risques et charges ont diminué pour atteindre 188,7 millions EUR (2015: 196,9 millions EUR). Cette évolution s'explique principalement par:

- une diminution des litiges en cours (6,8 millions EUR), en raison surtout de l'extourne/utilisation des provisions liées à un règlement des frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal, pour lequel les frais correspondants avaient été comptabilisés dans les frais de transport;
- la provision liée aux congés précédent la retraite a diminué de 3,0 millions EUR, en raison de:
  - la provision pour absences compensées accumulées a diminué de 8,1 millions EUR;
  - les provisions pour fin de carrière ont augmenté de 5,5 millions EUR (les ajouts pour les plans nouveaux et existants à hauteur de 12,8 millions EUR ont été partiellement compensés par des utilisations et extournes à concurrence de 7,4 millions EUR).

Les dettes financières à long terme se sont élevées à 82,5 millions EUR (2015: 66,5 millions EUR) et portaient principalement sur un emprunt bancaire conclu en 2007 auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Cette augmentation découle d'un nouvel emprunt interentreprises de 25,0 millions EUR en rapport avec Ubiway, partiellement compensé par le remboursement de 9,1 millions EUR de la BEI. Cet emprunt sera remboursé en plusieurs tranches jusqu'en 2022.

Les dettes commerciales et autres dettes sont passées de 195,8 millions EUR en 2015 à 200,8 millions EUR en 2016, en raison exclusivement d'une croissance des dettes commerciales, établies à 163,4 millions EUR (2015: 158,3 millions EUR).

Les dettes salariales et sociales ont diminué de 42,6 millions EUR pour passer à 352,1 millions EUR (2015: 394,7 millions EUR), s'expliquant essentiellement par les utilisations de la provision pour le plan social Alpha.

Les autres dettes ont baissé de 4,5 millions EUR, pour passer à 211,7 millions EUR (2015: 216,2 millions EUR).

Les charges à imputer et les produits reportés ont diminué pour atteindre 148,2 millions d'euros (2015: 157,2 millions EUR).

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****5. Risques et incertitudes**

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

- une demande en dommages et intérêts portant sur un montant approximatif (provisoire) de 19,9 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Publimail SA pendante devant le tribunal de commerce de Bruxelles. Le tribunal de commerce a rejeté la plainte de Publimail le 3 mai 2016. Publimail a interjeté appel de cette décision le 16 décembre 2016. La procédure d'appel est désormais en cours devant la Cour d'appel de Bruxelles.
- une demande en dommages et intérêts portant sur un montant approximatif de 28,0 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Link2Biz International SA, pendante devant le tribunal de commerce de Bruxelles. Certains aspects de la relation contractuelle entre Link2Biz et bpost font également l'objet d'une procédure pour mesures provisoires (adoptée le 21 juin 2010), pour laquelle bpost a interjeté appel en août 2010 et qui est actuellement pendante devant la Cour d'appel de Bruxelles.

Toutes ces demandes et allégations sont réfutées par bpost.

En outre, le 20 juillet 2011, l'organisme régulateur postal belge (« IBPT ») a conclu que certains aspects de la politique tarifaire de bpost en 2010 enfreignaient la Loi postale belge et a imposé une amende de 2,3 millions EUR. Même si bpost a payé l'amende en 2012, elle a contesté les conclusions de l'IBPT et a interjeté appel de cette décision. La Cour d'appel de Bruxelles a statué en faveur de bpost et a annulé la décision de l'IBPT le 10 mars 2016. bpost a recouvré le montant de l'amende (2,3 millions EUR) en octobre 2016.

Enfin, le 10 décembre 2012, l'Autorité belge de concurrence a conclu que certains aspects de la politique tarifaire de bpost pour la période janvier 2010 - juillet 2011 enfreignaient les règles de concurrence belge et européenne et a imposé une amende d'approximativement 37,4 millions EUR. Même si bpost a payé l'amende en 2013, elle conteste les conclusions de l'Autorité belge de la concurrence et a interjeté appel de cette décision. Cet appel est en cours devant la Cour d'appel de Bruxelles. Le 10 novembre 2016, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision de l'Autorité et bpost pourrait recouvrir le montant de l'amende de 37,4 millions EUR.

Ceci constitue un actif éventuel parce que l'Autorité belge de concurrence peut encore interjeter appel du jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit jusqu'au 4 avril 2017. Vu l'incertitude liée au recouvrement de l'amende, bpost n'a pas reconnu le recouvrement de l'amende, ni les intérêts liés au recouvrement.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****6. Recherche et développement**

bpost SA est en train de développer de nouvelles solutions et de nouveaux produits pour enrichir l'offre existante aux clients.

bpost achète et produit des actifs dans le cadre de ses activités de recherche et développement de nouveaux produits ou de technologies avancées. De préférence, ces actifs ne doivent pas avoir un impact négatif ou, s'il en est un, limité sur l'environnement.

Premièrement ces investissements ont pour objectifs d'offrir à ses clients des produits et services supplémentaires afin d'élargir l'offre existante. Deuxièmement, bpost réalise des recherches dans le domaine de l'efficacité technique et opérationnelle contribuant de manière importante à sa compétitivité dans un marché libéralisé.

**7. Affectation du résultat**

L'exercice comptable 2016 se termine avec un bénéfice de 308,7 millions EUR. Le Conseil d'Administration a proposé le paiement d'un dividende total de 262,0 millions EUR, au titre de l'exercice 2016. Il a également été proposé d'affecter le solde de 46,7 millions EUR aux bénéfices reportés.

**8. Succursales**

La société ne possède pas de succursales.

**9. Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du Comité d'Audit et de supervision**

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

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

**10. Événements importants survenus après la clôture de l'exercice**

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****11. Déclaration de Gouvernance d'Entreprise*****Code de référence et introduction***

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

En tant que société anonyme de droit public, bpost est assujettie au droit général belge des sociétés, sauf disposition contraire prévue par la Loi de 1991 ou toute autre loi ou réglementation belge.

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

En vertu de la Loi de décembre 2015, bpost ne sera plus une entreprise publique autonome soumise à la Loi de 1991 si la participation de l'État belge dans le capital de bpost chute sous les 50% plus une action. Le cas échéant, bpost deviendrait entièrement assujettie au droit général belge des sociétés.

La dernière version des Statuts de bpost a été adoptée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 11 mai 2016 et a été approuvée par Arrêté Royal daté du 1<sup>er</sup> septembre 2016. Cet Arrêté Royal a été publié au Moniteur belge du 19 septembre 2016 et est en vigueur depuis le 29 septembre 2016. Toute modification aux Statuts approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost (conformément à l'Article 558 du Code des Sociétés) doit également être approuvée par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres.

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

- le Conseil d'Administration définit la politique et la stratégie générales de bpost et supervise la gestion opérationnelle;
- le Conseil d'Administration a établi un Comité Stratégique, un Comité d'Audit et un Comité de Rémunération et de Nomination afin de l'assister et de lui soumettre des recommandations;
- un comité ad hoc, composé de tous les administrateurs indépendants du Conseil d'Administration, intervient lorsque la procédure de l'Article 524 du Code belge des Sociétés, telle qu'intégrée dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost, est appliquée;
- l'Administrateur Délégué assure la gestion opérationnelle. Le Conseil d'Administration a délégué les pouvoirs de gestion journalière à l'Administrateur Délégué;

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

## RAPPORT DE GESTION

- 
- la Direction Générale du Groupe assiste l'Administrateur Délégué dans la gestion opérationnelle<sup>1</sup>;
  - il y a une répartition claire des responsabilités entre le Conseil d'Administration et l'Administrateur délégué.

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

### *Code de référence*

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

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

### *Dérogations au Code de Gouvernance d'Entreprise*

Le Conseil d'Administration entend se conformer au Code de Gouvernance d'Entreprise.

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

- En vertu de l'ancien Article 18, §2 *juncto* Article 148bis/3 de la Loi de 1991, l'État belge nommait directement un certain nombre d'administrateurs. La disposition 4.2 exige que le Conseil d'Administration de l'entreprise fasse des propositions pour la nomination des administrateurs par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015 en date du 12 janvier 2016, tous les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur proposition du Conseil d'Administration (Article 54/6, 4<sup>e</sup> de la Loi de 1991). Par conséquent, certains administrateurs désignés avant le 12 janvier 2016 ont été nommés par l'État belge, tandis qu'à partir du 12 janvier 2016, tous les (nouveaux) administrateurs seront nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

- Auparavant, l'Article 18, §5 et l'Article 20, § 2 de la Loi de 1991 prévoyaient respectivement que le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué étaient nommés par l'État belge. La disposition 4.7 et la disposition 6.3 stipulent que c'est au Conseil d'Administration qu'il

---

<sup>1</sup> Certains membres de la Direction Générale du Groupe sont également membres du Comité de Direction qui agit uniquement aux fins prévues par la Loi de 1991

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

incombe de désigner respectivement le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué.

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015 en date du 12 janvier 2016, le Conseil d'Administration nomme le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué (Article 54/6, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> de la Loi de 1991). Par conséquent, à l'avenir, et sans préjudice des mandats actuels du Président et de l'Administrateur Délégué, la disposition 4.7 et la disposition 6.3 s'appliqueront intégralement.

- En vertu de l'ancien Article 18 §3 et de l'Article 20, §2 (première phrase) de la Loi de 1991 (en vigueur jusqu'au 15 mai 2014), les administrateurs de bpost étaient nommés pour six ans. La disposition 4.6 stipule que les mandats des administrateurs n'excèderont pas quatre ans.

Depuis l'entrée en vigueur, le 15 mai 2014, de la loi du 19 avril 2014, modifiant la Loi de 1991, les administrateurs sont nommés pour quatre ans (Article 148bis/1, §5 de la Loi de 1991). Par conséquent, les administrateurs désignés avant le 15 mai 2014 ont été nommés pour six ans, tandis que les administrateurs nommés après le 15 mai 2014 ont été nommés pour quatre ans.

***Conseil d'Administration******Composition***

Jusqu'à l'entrée en vigueur, le 12 janvier 2016, de la Loi de décembre 2015, l'Administrateur Délégué et jusqu'à six administrateurs, en ce compris le Président du Conseil d'Administration, ont été nommés par l'État belge par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres. Les autres administrateurs ont été nommés par un collège électoral constitué de tous les actionnaires de bpost autres que les institutions publiques (soit les institutions ou entités publiques belges visées à l'Article 42 de la Loi du 21 mars 1991, ce qui englobe l'État belge et ses entités affiliées, y compris la SFPI) (le "**Collège Electoral**"), parmi des candidats proposés par le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

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

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

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

Chaque actionnaire détenant au moins 15% des actions de bpost a le droit de proposer à la nomination des administrateurs au prorata de leur participation. Les administrateurs nommés par un actionnaire peuvent être indépendants à condition

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**RAPPORT DE GESTION**

qu'ils satisfassent aux critères prévus à l'article 526ter du Code des Sociétés, mais ils ne doivent pas nécessairement l'être.

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

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

En cas de vacance d'un poste d'administrateur, les administrateurs restants ont le droit, conformément à l'Article 519 du Code belge des Sociétés, de pourvoir provisoirement à la vacance jusqu'à ce qu'une nomination définitive intervienne conformément aux règles précitées.

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

La composition du Conseil d'Administration reflète les exigences de représentation des deux sexes définies à l'Article 18, §2bis de la Loi de 1991. bpost entend également se conformer à ces exigences en 2017. En outre, bpost tient compte des exigences en matière de genres découlant de l'Article 518bis du Code belge des Sociétés.

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

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

Nom	Position	Administrateur depuis	Mandat expirant en	Présences aux réunions du Conseil d'Administration en 2016
Françoise Masai <sup>(1)(2)</sup>	Présidente non exécutive du Conseil d'Administration	2014	2018 <sup>(5)</sup>	18/18
Koen Van Gerven <sup>(1)(3)</sup>	Administrateur Délégué et Administrateur	2014	2020	18/18
Arthur Goethals <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2006	2018 <sup>(5)</sup>	13/18
Luc Lallemand <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2002	2018	13/18

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**RAPPORT DE GESTION**

Bernadette Lambrechts <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2014	2020	16/18
Laurent Levaux <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2012	2018	11/18
Caroline Ven <sup>(1)</sup>	Administrateur non exécutif	2012	2018	15/18
Michael Stone <sup>(4)</sup>	Administrateur indépendant	2014	2018	15/18
Ray Stewart <sup>(4)</sup>	Administrateur indépendant	2014	2018	17/18
François Cornelis	Administrateur indépendant	2013	2019	16/18
Sophie Dutordoir	Administrateur indépendant	2013	2019 <sup>(5)</sup>	16/18
Bruno Holthof	Administrateur indépendant	2013	2019 <sup>(5)</sup>	15/18

<sup>(1)</sup> Nommé(e) par l'État belge.

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

<sup>(3)</sup> Nommé en tant qu'Administrateur délégué par Arrêté Royal en date du 26 février 2014.

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

<sup>(5)</sup> Cet administrateur a informé bpost qu'il/elle ne terminera pas son mandat tel que décrit ci-dessous.

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

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

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

**Pouvoirs et fonctionnement**

*Pouvoirs et responsabilités du Conseil d'Administration*

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

Le Conseil d'Administration est compétent afin de:

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

- 
- définir les orientations de la politique générale de bpost et de ses filiales;
  - décider en toutes matières d'importance stratégique, financière ou opérationnelle pour bpost;
  - contrôler la gestion exercée par l'Administrateur délégué et la Direction Générale du Groupe;
  - agir en toutes autres matières que réservent au Conseil le Code des Sociétés ou la Loi de 1991.

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

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

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

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

Le Conseil d'Administration est en outre autorisé à aliéner tout ou partie des actions de bpost, parts bénéficiaires ou certificats s'y rapportant, à un prix qu'il détermine, en bourse ou hors bourse ou dans le cadre de la politique de rémunération des travailleurs, administrateurs ou consultants de bpost ou afin d'éviter à bpost un dommage grave et imminent. Cette autorisation est valable sans aucune restriction de temps. L'autorisation couvre la cession des actions de la société, des certificats de participation aux bénéfices ou certificats associés par une filiale directe au sens de l'Article 627, alinéa 1 du Code belge des Sociétés.

*Fonctionnement du Conseil d'Administration*

En principe, le Conseil d'Administration se réunit sept fois par an, et en tous cas cinq fois par an au moins. Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées à tout moment moyennant un préavis adéquat, en vue de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Une réunion du Conseil d'Administration doit dans tous les cas de figure, être convoquée si deux administrateurs au moins en font la demande. En 2016, le Conseil d'Administration s'est réuni à dix-huit reprises.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION***Quorum*

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

*Délibération et vote*

En vertu de la Loi de 1991, les décisions relatives à l'approbation de tout renouvellement ou toute modification du Contrat de Gestion et certaines décisions relatives au statut de droit administratif des collaborateurs statutaires requièrent une majorité des deux tiers au sein du Conseil d'Administration.

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

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

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

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

*Procédure d'évaluation du Conseil d'Administration*

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

En 2015, le Conseil d'Administration a ordonné une évaluation externe. Cette évaluation s'est concentrée sur le rôle et les missions du Conseil d'Administration et de ses comités, sa composition, son fonctionnement, les flux d'informations au sein du Conseil d'Administration et vis-à-vis du management, et sa conformité par rapport aux normes de gouvernance.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

À la suite de l'évaluation externe de 2015, le Conseil d'Administration a décidé de contrôler et d'évaluer sur une base régulière les principaux points d'attention qui étaient ressortis de l'évaluation. Pour 2016, le Conseil d'Administration a assuré le suivi des points d'attention mis en exergue lors de l'évaluation de 2015.

***Charte de Gouvernance d'Entreprise***

Le 27 mai 2013, le Conseil d'Administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise, en vigueur depuis le 25 juin 2013. La Charte de Gouvernance d'Entreprise a été amendée pour la dernière fois à la suite d'une décision du Conseil d'Administration du 2 mai 2016. Le Conseil d'Administration réexaminera la gouvernance d'entreprise de bpost à intervalles réguliers et adoptera tout changement jugé nécessaire et approprié.

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

- Les devoirs du Conseil d'Administration et des Comités, d'une part, et les devoirs de la Direction Générale du Groupe<sup>2</sup> et de l'Administrateur Délégué, d'autre part;
- Les responsabilités du Président du Conseil d'Administration et du Secrétaire Général;
- Les exigences auxquelles les membres du Conseil d'Administration doivent répondre afin de garantir qu'ils disposent de l'expérience, de l'expertise et des compétences requises pour exercer leurs obligations et responsabilités;
- La mise en place d'un système de déclaration des mandats et d'une réglementation visant à éviter les conflits d'intérêts et à émettre des recommandations sur la manière dont il convient d'informer le Conseil d'Administration en toute transparence lorsque de tels conflits surviennent. Le Conseil d'Administration peut décider d'exclure le membre confronté à un conflit d'intérêts lors des délibérations et des votes en la matière.

Le Conseil d'Administration évalue et améliore son fonctionnement sur une base continue en vue de gérer bpost de la meilleure manière possible et toujours plus efficacement.

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

***Transactions entre bpost, les membres de son Conseil d'Administration et les directeurs exécutifs***

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

Conformément à l'Article 523 du Code belge des Sociétés, M. Koen Van Gerven a déclaré se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale dans le cadre de son évaluation annuelle en tant qu'Administrateur Délégué, point à l'ordre du jour de la réunion du Comité de Rémunération et de

---

<sup>2</sup> Certains membres de la Direction Générale du Groupe sont également membres du Comité de Direction qui agit uniquement aux fins prévues par la Loi de 1991.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

Nomination du 20 avril 2016 et de la réunion du Conseil d'Administration du 2 mai 2016. Il a informé les commissaires de bpost de ce conflit d'intérêts et a décidé de ne pas prendre part à la délibération ou au vote concernant ce point. Ci-après l'extrait du procès-verbal du Conseil d'Administration relatif à l'évaluation annuelle de l'Administrateur Délégué:

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

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

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

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

***Transactions entre bpost et ses actionnaires majoritaires***

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

Le Conseil d'Administration a établi un comité ad hoc constitué de tous les administrateurs indépendants.

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

***Comités du Conseil d'Administration***

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

***Comité Stratégique***

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**RAPPORT DE GESTION**

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

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

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

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

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

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

*Comité d'Audit*

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

- de contrôler les règles d'évaluation et les conventions comptables;
- de contrôler les projets de comptes annuels et d'examiner si l'affectation du résultat et bénéfices proposée est cohérente par rapport au plan d'entreprise et au respect des ratios de solvabilité et de couverture de la dette;
- d'analyser le projet de budget annuel présenté par l'Administrateur Délégué ou la Direction Générale du Groupe, de vérifier le respect du budget au cours de l'année;
- d'analyser la qualité des données financières fournies aux actionnaires et au marché;
- de contrôler et de superviser le processus d'audit interne, de contrôle interne et de gestion des risques, en ce compris pour bpost et ses filiales de façon globale;
- de proposer des candidats pour les mandats des deux commissaires nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires;
- de suivre le contrôle légal des comptes annuels et consolidés, en ce compris l'éventuel suivi des questions et recommandations formulées par les commissaires externes;

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

## RAPPORT DE GESTION

- d'analyser le processus d'audit externe et de vérifier l'indépendance des commissaires statutaires, en particulier par rapport à la prestation de services supplémentaires à bpost.

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

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

Au 31 décembre 2016, le Comité d'Audit se composait des 5 membres suivants:

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

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

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

### *Comité de Rémunération et de Nomination*

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

- d'identifier et de nommer des candidats au Conseil d'Administration pour combler les postes vacants à mesure qu'ils se présentent, en tenant compte des propositions faites par les parties concernées, en ce compris les actionnaires;
- de proposer à la nomination des candidats nommés par les actionnaires (en application ou non de leur droit de nomination prévu à l'Article 21, §2 des Statuts);
- de conseiller le Conseil d'Administration sur la nomination du Président du Conseil d'Administration;
- de conseiller le Conseil d'Administration sur la nomination de l'Administrateur délégué et sur les propositions faites par l'Administrateur délégué pour la nomination des autres membres de la Direction Générale du Groupe;
- de conseiller le Conseil d'Administration sur la rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres de la Direction Générale du Groupe, et sur les arrangements relatifs à la résiliation anticipée de leurs contrats;

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**RAPPORT DE GESTION**

- d'analyser tout mécanisme d'intéressement, basé ou non sur des actions, pour les administrateurs, les membres de la Direction Générale du Groupe et les membres du personnel;
- d'établir des objectifs de performances et de mener des évaluations de performances de l'Administrateur délégué et d'autres membres de la Direction Générale du Groupe;
- de conseiller le Conseil d'Administration sur la rémunération des administrateurs;
- de soumettre un rapport de rémunération au Conseil d'Administration.

Le Comité de Rémunération et de Nomination se compose de cinq administrateurs non exécutifs, en ce compris trois administrateurs indépendants. L'Administrateur délégué participe avec une voix consultative aux réunions du Comité de Rémunération et Nomination lorsque la discussion porte sur la rémunération des autres membres de la Direction Générale du Groupe.

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

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

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

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

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

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

***Direction générale***

***Administrateur Délégué***

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

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

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

## RAPPORT DE GESTION

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

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

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

### *Direction Générale du Groupe*

La gestion opérationnelle de bpost est assurée par la Direction Générale du Groupe sous la direction de l'Administrateur Délégué. La Direction Générale du Groupe est composée des membres du Comité de Direction et de tout au plus quatre autres membres, nommés (pour la durée déterminée par le Conseil) et révoqués par le Conseil d'Administration, sur proposition de l'Administrateur Délégué et après avoir reçu l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

La Direction Générale du Groupe se réunit régulièrement, sur convocation de l'Administrateur Délégué. La Direction Générale du Groupe est assistée par le Secrétaire Général.

Les membres individuels de la Direction Générale du Groupe exercent les pouvoirs spéciaux qui leur sont confiés par le Conseil d'Administration ou l'Administrateur délégué, selon le cas. Dans les limites des pouvoirs qui leur sont confiés, les membres de la Direction Générale du Groupe peuvent déléguer des pouvoirs spéciaux et limités à un ou plusieurs membres du personnel de bpost. Les membres de la Direction Générale du Groupe peuvent autoriser la subdélégation de ces pouvoirs.

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

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

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

La Loi de 1991 prescrit plusieurs dispositions précisant la composition, la nomination et le fonctionnement d'un Comité de Direction. Suite à l'entrée en vigueur, le 12 janvier 2016, de la Loi de décembre 2015, ces dispositions ne s'appliquent plus à bpost. Par conséquent, les pouvoirs à assigner au Comité de Direction en vertu de la Loi de 1991 sont limités à la négociation du Contrat de Gestion avec l'État belge (étant entendu que le Contrat de Gestion requiert l'approbation ultérieure du Conseil d'Administration).

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

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

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

*Secrétaire Général*

Le Conseil d'Administration et son Président, les Comités du Conseil d'Administration et leurs Présidents ainsi que la Direction Générale du Groupe sont assistés par le Secrétaire Général, Dirk Tirez, qui est également le Chief Legal Officer de bpost. Il a été nommé en octobre 2007.

*Le Collège des Commissaires*

Le contrôle de la situation financière et des états financiers non consolidés de bpost est confié à un Collège des Commissaires, composé de quatre membres, dont deux nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et deux nommés par la Cour des Comptes, l'institution belge responsable de la vérification des comptes publics. Les membres du Collège des Commissaires sont nommés pour des mandats renouvelables de trois ans. L'Assemblée Générale des Actionnaires détermine la rémunération des membres du Collège des Commissaires.

Au 31 décembre 2016, le Collège des Commissaires se composait de:

- Ernst & Young Réviseurs d'entreprises SC SCRL (« EY »), représentée par M. Éric Golenvaux (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, Belgique;
- PVMD Réviseurs d'Entreprises SC SCRL (« PVMD »), représentée par Mme Caroline Baert (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Rue de l'Yser 207, 4430 Ans, Belgique;
- M. Philippe Roland, membre de la Cour des Comptes et Premier Président de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique;
- M. Jozef Beckers, membre de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique.

Les mandats de MM. Philippe Roland et Josef Beckers ont été renouvelés pour un nouveau terme de trois ans en 2016 et courront jusqu'au 30 septembre 2019. Les mandats d'EY et PVMD ont été reconduits pour une nouvelle période de trois ans lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2015 et courront jusqu'à l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2018.

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

***Structure d'actionnariat et droits des actionnaires***

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

Avec respectivement 48.263.200 et 53.812.449 actions bpost en leur possession au 31 décembre 2016, l'État belge et la SFPI détenaient ensemble 51,04% (respectivement 24,13% et 26,91%) des actions avec droits de vote émises par bpost.

Les actions restantes sont détenues par des actionnaires individuels et des actionnaires institutionnels européens et internationaux possédant des actions directement dans bpost. Aucune de ces personnes, que ce soit à titre individuel ou de concert avec d'autres, n'a, au 31 décembre 2016, notifié de déclaration de transparence informant que le seuil initial des 3% était atteint.

Les actions sont librement cessibles, à condition que, conformément à l'Article 147bis de la Loi de 1991 et à l'Article 16 des Statuts, la participation directe des Institutions Publiques dans le capital social soit à tout moment supérieure à 50%. Toutefois, à la suite de l'entrée en vigueur, le 12 janvier 2016, de la Loi de décembre 2015, le Gouvernement belge est habilité jusqu'au 31 décembre 2018 à approuver, par Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres, toute transaction amenant la participation directe des Institutions Publiques à descendre en dessous de la limite des 50% plus une action (Article 54/7, §1 de la Loi de 1991).

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

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

Outre les restrictions sur les droits de vote imposées par la loi, les Statuts prévoient que, si des actions sont détenues par plus d'un propriétaire, sont mises en gage ou si les droits afférents aux actions font l'objet d'une copropriété, d'un usufruit ou de tout autre type de démembrement des droits y attachés, le Conseil d'Administration peut suspendre l'exercice des droits y afférents jusqu'à ce qu'une personne ait été désignée comme la seule détentrice des actions concernées à l'égard de bpost.

***Rapport de rémunération***

*Procédure adoptée en vue d'élaborer une politique de rémunération et de fixer la rémunération individuelle du management*

En tant que société anonyme de droit public et conformément aux règles de gouvernance d'entreprise en vigueur, bpost a développé une politique de rémunération spécifique. Cette politique a été décidée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Cette politique de rémunération tient compte des différents groupes de collaborateurs de bpost et est régulièrement soumise à des évaluations et actualisations si et quand cela se révèle opportun. Tout changement dans cette politique est approuvé par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination.

L'objectif de la politique de rémunération est de proposer une rémunération équitable à tous les employés et managers, en étant concurrentiel sur le marché de référence belge comprenant les grandes entreprises belges. Le paquet total de rémunération se veut une association bien équilibrée d'éléments financiers et non financiers. À cet effet, une comparaison des différents éléments de rémunération est régulièrement effectuée sur le segment médian du marché belge de référence.

De plus, afin de réaliser une croissance durable et rentable, les performances sont récompensées aussi bien au niveau collectif qu'individuel. Ce régime de

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

rémunération se veut un système simple à comprendre et réalisable, lié aux résultats de l'entreprise, par exemple en termes d'EBIT et de loyauté des clients, et permettant une différenciation au niveau individuel en termes de performances et de talent. Il vise également à créer une valeur durable à long terme.

bpost considère qu'une communication transparente sur les principes et la mise en œuvre de la politique de rémunération est essentielle.

De manière générale, bpost distingue trois groupes différents, pour lesquels les principes de rémunération de base sont expliqués dans le détail ci-après:

1. Membres du Conseil d'Administration
2. Administrateur délégué
3. Membres de la Direction Générale du Groupe<sup>3</sup>

Le contenu de ce rapport ne concerne pas les filiales belges et étrangères de bpost. En ce qui concerne les filiales étrangères, une politique de rémunération distincte a été adoptée, en ligne avec les normes du marché, et dont l'objectif est d'attirer et de conserver des dirigeants qualifiés et expérimentés.

***Principes de rémunération******Rémunération des Membres du Conseil d'Administration***

La rémunération des membres du Conseil d'Administration a été décidée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000.

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

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

Ces montants sont indexés sur une base annuelle.

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur délégué) ont également droit à un jeton de présence de 1.666,35 EUR par présence à l'un des Comités établis par le Conseil d'Administration.

Aucune autre allocation n'est payée aux membres du Conseil d'Administration dans le cadre de leur mandat d'administrateur.

L'Administrateur Délégué ne bénéficie d'aucune forme de rémunération pour sa participation à l'une des réunions du Conseil d'Administration ou du Comité du Conseil.

---

<sup>3</sup> Certains membres de la Direction Générale du Groupe sont également membres du Comité de Direction

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

**RAPPORT DE GESTION**

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

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

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

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

*Rémunération de l'Administrateur Délégué*

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

La rémunération variable de l'Administrateur Délégué est accordée selon les modalités définies sur base annuelle et approuvées par le Conseil d'Administration de bpost sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

## RAPPORT DE GESTION

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

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

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

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

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

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

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

### *Rémunération des membres de la Direction Générale du Groupe<sup>4</sup>*

La rémunération de la Direction Générale du Groupe est revue sur une base régulière et approuvée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et Nomination. Elle se base sur une étude comparative, où bpost est comparée avec de grandes entreprises belges.

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

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

<sup>4</sup> Certains membres de la Direction Générale du Groupe sont également membres du Comité de Direction

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

Les différents éléments du paquet de rémunération sont les suivants:

*Salaire de base*

Le salaire de base fait l'objet d'une étude comparative avec celui pratiqué dans d'autres grandes entreprises belges, conformément aux principes énoncés ci-dessus.

Le salaire individuel de base s'appuie sur les éléments suivants :

- Fonction
- Expérience pertinente
- Performances

Les performances de chaque individu sont examinées chaque année dans le cadre d'un « Performance Management Process » (PMP).

*Salaire variable*

Un salaire variable peut être octroyé, sur la base de la réalisation des:

- Objectifs de l'entreprise
- Objectifs individuels

Le salaire variable cible est défini comme un pourcentage du salaire annuel de base.

bpost utilise un « système multiplicateur », où le salaire variable effectivement payé peut varier en fonction des performances individuelles et des résultats de l'entreprise.

Les objectifs de l'entreprise sont aussi bien financiers (EBIT – poids 70%) que non financiers (Loyauté clients – poids 30%). Une grille de rémunération est déterminée par critère et validée chaque année par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Le paiement maximal par critère est fixé à 135%.

Les objectifs individuels font l'objet d'un accord mutuel par chaque membre de la Direction Générale du Groupe et par le CEO au début du Performance Management Process (PMP). A cet égard, des objectifs et KPI clairs à atteindre dans un délai convenu sont fixés. La plage de rémunération évolue de 0% en cas de sous-performance à 160% en cas de surperformance.

*Autres avantages*

bpost offre d'autres avantages, comme une assurance pension, une couverture décès en cours d'emploi et invalidité, une assurance médicale, une voiture de société, etc. Ces avantages font régulièrement l'objet d'une étude comparative et sont adaptés en fonction des pratiques courantes.

*Rémunération globale*

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

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

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

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

*Dispositions de recouvrement*

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

*Indemnités de départ*

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

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

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

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION*****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 de la Direction Générale et du Conseil d'Administration de bpost.

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

« Mériter la confiance » est l'une des quatre valeurs clés de bpost. Le Conseil d'Administration et la Direction Générale ont approuvé le Code de Conduite de bpost, établi pour la première fois en 2007. Ce Code énonce les principes de base quant à la façon dont bpost entend mener ses activités et quelles sont les conséquences en cas de violation. Le Code établit également les principes visant à empêcher une mauvaise utilisation d'informations à caractère privé ou privilégiées et à supporter des méthodes de travail responsables envers l'environnement et la société dans son ensemble. Le Code de Conduite est fourni à tous les nouveaux employés dans le cadre de leur intégration. Il est également mis à disposition sur l'intranet de bpost et il y est fait référence lors des sessions de formation. Toute infraction au Code de Conduite ou tout comportement frauduleux en la matière peut être signalé au Département Intégrité, qui pourra lancer une enquête si nécessaire et assurera un suivi.

En outre, afin de se conformer à la réglementation en matière de délits d'initiés et de manipulation du marché, bpost a adopté un Code des Transactions et de Communication (Dealing and Disclosure Code) qui est régulièrement adapté afin d'être en ligne avec les législations et réglementations récentes en matière d'abus de marché. Ce Code vise à sensibiliser les employés, les cadres supérieurs et la/les personne(s) qui occupe(nt) des responsabilités dirigeantes (à savoir les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale) aux conduites potentiellement inappropriées. Le Code contient des règles strictes en matière de

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

confidentialité et de non-utilisation des informations «sensibles» sur le prix de l'action et des restrictions en matière de transactions. Les règles de ce Code ont été largement diffusées au sein du Groupe et le Code est disponible pour tous les collaborateurs, les cadres supérieurs et la/les personne(s) assumant des responsabilités dirigeantes. Conformément à la Réglementation en matière d'abus de marché du 16 avril 2014, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes ont été informées de leurs obligations concernant les opérations d'initiés telles qu'établies par la réglementation.

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

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

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

implémentée au niveau des processus, des produits ou des projets. Ce dernier aspect comprend l'évaluation de l'adéquation des contrôles internes les plus importants pour limiter les risques identifiés au niveau d'un processus, d'un produit ou d'un projet particulier. Enfin, une même méthode structurée est suivie pour la réalisation des trois types d'exercices de gestion des risques:

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

La cohérence de ces trois types d'activités de gestion des risques est assurée par l'utilisation d'un cadre unique de critères d'évaluation des risques. Cette approche garantit une diffusion des risques aux niveaux « top/bottom » et « bottom/up ». *Vous trouverez de plus amples informations sur les risques dans la section « Gestion des risques» du rapport annuel. (note 6.5).*

***Activités de contrôle******En général***

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

Toutes les sociétés du Groupe utilisent un système informatique central d'entreprise (Enterprise Resource Planning - ERP) ou un logiciel de comptabilité pour soutenir le traitement efficace des transactions opérationnelles, effectuer les activités de comptabilité et fournir des données pour la consolidation. Ces systèmes fournissent à la direction des informations de gestion transparentes et fiables pour surveiller, contrôler et diriger les opérations commerciales. Les conflits potentiels liés à la séparation des droits dans le système ERP font l'objet d'un suivi étroit et régulier.

Des processus de gestion sont mis en œuvre par bpost pour s'assurer que des mesures appropriées soient prises quotidiennement afin de maintenir la performance, la disponibilité et l'intégrité de ses systèmes informatiques. L'adéquation et l'efficacité des services sont repris dans des accords internes de niveau de service (SLA) et suivis via des rapports périodiques de performances et d'incidents adressés aux différentes entités (*business units*) concernées.

***En lien spécifique avec les états financiers***

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

- un planning minutieux et détaillé de toutes les activités, en ce compris les responsables et les délais;
- la communication par le Département Finance Group des directives à appliquer avant la clôture et en ce, y compris tous les principes comptables IFRS qui sont applicables à toutes les entités légales et unités opérationnelles;

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

- 
- une séparation des tâches entre les équipes dans les différentes entités juridiques chargées effectivement de la réalisation des activités comptables et les départements chargés d'examiner les informations financières. La révision est plus spécifiquement assurée par (i) les contrôleurs de gestion notamment chargés de l'analyse de l'information financière dans leur domaine de responsabilité et (ii) le Département Finance Group, responsable de l'analyse finale de l'information financière des différentes entités légales et unités opérationnelles ainsi que de la préparation des états financiers consolidés.
  - une justification et une analyse systématiques des comptes après la clôture. Celle-ci entraîne un suivi et un feed-back sur le respect des timings et de la qualité ainsi que les enseignements à tirer afin de tendre vers une amélioration continue.

***Information et communication***

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

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

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

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

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

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

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

---

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

*Comité d'Audit et le conseil d'administration*

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

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

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

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER  
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****12. Information requises par l'article 523 du code des sociétés**

La Charte du Conseil d'Administration de bpost, adoptée le 17 janvier 2006, prévoit que «le Conseil d'Administration soit immédiatement informé de l'existence potentielle de conflits d'intérêts dans le chef des Administrateurs et qu'une solution appropriée soit mise en œuvre».

Conformément à l'Article 523 du Code belge des sociétés, M. Koen Van Gerven a déclaré se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale dans le cadre de son évaluation annuelle en tant qu'Administrateur délégué, point à l'ordre du jour de la réunion du Comité de Rémunération et de Nomination du 20 avril 2016 et de la réunion du Conseil d'Administration du 2 mai 2016. Il a informé les commissaires de bpost de ce conflit d'intérêts et a décidé de ne pas prendre part à la délibération ou au vote concernant ce point.

**13. Information requises par l'article 524 du Code des sociétés**

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

Le Conseil d'Administration a établi un comité ad hoc constitué de tous les administrateurs indépendants.

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

## RAPPORT DES COMMISSAIRES

### **Rapport du Collège des Commissaires - Réviseurs d'Entreprises au Conseil d'administration de la société anonyme de droit public bpost dans le cadre du paiement d'un dividende intérimaire**

Conformément à l'article 618 du Code des sociétés et des statuts de la société anonyme de droit public bpost (la « Société ») et en notre qualité de Collège des Commissaires - Réviseurs d'Entreprises (ci-après « le Collège »), nous vous faisons rapport sur la situation active et passive de la Société au 31 octobre 2016 dans le cadre de la proposition de paiement d'un dividende intérimaire.

Nous avons effectué un examen limité de la situation active et passive de la Société établie au 31 octobre 2016 conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

#### ***Responsabilité de l'organe de gestion relative à l'établissement de la situation active et passive***

L'organe de gestion est responsable de l'établissement de cette situation active et passive conformément au référentiel comptable applicable en Belgique selon les principes de l'article 92, § 1, premier alinéa, du Code des sociétés, ainsi que de l'information requise par l'article 618 du Code des sociétés.

#### ***Responsabilité du Collège***

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion sur l'information financière intermédiaire, à savoir la situation active et passive, sur la base de notre examen limité.

Nous avons effectué notre examen limité conformément à la norme internationale ISRE 2410 « Examen limité d'informations financières intermédiaires effectué par l'auditeur indépendant de l'entité ». Un examen limité consiste en des demandes d'informations, principalement auprès du personnel de la société responsable des matières financières et comptables et dans la mise en œuvre de procédures analytiques ainsi que d'autres procédures d'examen limité. L'étendue de ces travaux est largement moins importante que celle d'un audit réalisé conformément aux normes internationales d'audit (ISA's). En conséquence, un examen limité ne nous permet pas d'obtenir l'assurance que nous avons relevé tous les faits significatifs qu'un audit permettrait d'identifier. En conséquence, nous n'exprimons pas d'opinion d'audit sur cette situation active et passive.

**RAPPORT DES COMMISSAIRES*****Conclusion***

Sur base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé de faits qui nous laissent à penser que la situation active et passive de la Société au 31 octobre 2016 avec un total de bilan de € 1.787.667.370 et un résultat pour la période de 10 mois de € 248.248.219, n'a pas été établie, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

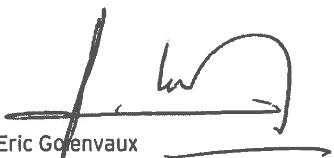
***Restriction de distribution de nos conclusions***

Ce rapport a été exclusivement établi conformément à l'article 618 du Code des sociétés et ne peut être utilisés à d'autres fins.

Diegem, le 28 novembre 2016

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

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL  
représentée par



Eric Gorenvaux  
Associé\*

PVMD Bedrijfsrevisoren BCBVA  
représentée par



Caroline Baert  
Associée\*

\*Agissant au nom d'une SPRL

## RAPPORT DES COMMISSAIRES

La situation active et passive de la société, connue du droit public, au 31 décembre 2016.  
Le bilan actif et passif a été préparé sur base des règles d'évaluation similaires appliquées lors de la préparation  
des comptes annuels de l'entity à fin du droit public ou 31 décembre 2016.

<b>ACTIF</b>		<b>31 octobre 2016</b>
<b>ACTIFS IMMOBILISÉS</b>		784 282 651,88
<b>II. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>		6 758 271,48
<b>III. IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>		319 084 672,07
4. Terrains et constructions		188 832 751,35
4. Bâtiments, machines et outillage		26 094 493,01
4. Matériel et matériel de production		38 264 091,41
4. Autres immobilisations corporelles		134 192 448,30
4. Immobilisations en cours et exemplaires versés		0,00
<b>IV. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>		456 429 708,10
4. A. Entreprises filiales		456 206 024,27
4. 1. Participations		367 820 242,83
4. 2. Crédits		92 245 781,44
4. C. Autres immobilisations financières		163 667,63
4. 1. Actions et parts		40 824,00
4. 2. Crédits et cautionnements en numéraire		122 839,63
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>		1 003 384 717,91
<b>VI. STOCKS ET COMMANDES EN COURS D'EXÉCUTION</b>		10 174 168,24
4. A. Stocks		10 174 168,24
4. 1. Approvisionnements		4 331 858,89
4. 3. Produits finis		3 580 713,68
4. 4. Marchandises		1 708 457,27
4. 5. Immobilisations destinées à la vente		500 339,54
<b>VII. CRÉANCES À UN AN AU PLUS</b>		287 213 109,44
4. A. Créditaires commerciaux		243 970 442,25
4. B. Autres créances		21 552 727,19
<b>VIII. PLACEMENTS DE TRÉSORERIE</b>		250 871 235,44
4. D. Autres placements		250 871 235,44
<b>IX. VALEURS DISPONIBLES</b>		411 841 112,44
<b>X. COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		34 422 032,35
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		1 787 687 369,57
<b>PASSIF</b>		<b>31 octobre 2015</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		789 978 722,21
<b>I. CAPITAL</b>		383 960 448,31
4. A. Capital soumis		383 960 448,31
<b>II. PLUS-VALUES DE RÉEVALUATION</b>		70 636,00
<b>IV. RESERVES</b>		50 848 659,34
4. A. Réserve légale		50 848 657,83
4. D. Réerves disponibles		1,32
<b>V. BÉNÉFICE REPORTE</b>		343 973 274,00
donc bénéfice reporté au 31/12/2015		92 625 059,00
résultat de l'année du 1/1/2015 au 31/12/2015		240 248 215,00
<b>PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>		177 710 630,25
<b>VII. A. Provisions pour fautes et charges</b>		177 710 630,25
4. 1. Passions et obligations similaires		15 848 871,41
4. 2. Gravas réparatoires et gros entretien		1 233 374,29
4. 4. Autres risques et charges		109 599 884,58
<b>DETTES</b>		849 871 017,11
<b>VII. DETTES À PLUS D'UN AN</b>		88 545 454,95
4. A. Dettes financières		54 545 454,95
4. 4. Établissements de crédit		54 545 454,95
4. D. Autres dettes		12 000 000,00
<b>IX. DETTES À UN AN AU PLUS</b>		820 724 989,57
4. A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		8 090 609,00
4. B. Dettes financières		0,00
4. C. Dettes commerciales		0,00
4. 1. Fournisseurs		85 114 244,77
4. D. Acomptes reçus sur commandes		31 402 451,92
4. E. Dettes fiscales, salariales et sociales		382 605 003,49
4. F. Impôts		40 583 256,78
4. 2. Rémunérations et charges sociales		342 681 743,70
4. F. Autres dettes		121 432 378,30
<b>X. COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		143 700 578,00
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		1 787 687 369,57

## RAPPORT DES COMMISSAIRES

### Rapport du Collège des Commissaires à l'assemblée générale de la société anonyme de droit public bpost pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Collège des Commissaires (ci-après « le Collège ») vous fait rapport dans le cadre de son mandat. Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan au 31 décembre 2016, le compte de résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et les annexes formant ensemble les « Comptes Annuels » ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires.

#### Rapport sur les Comptes Annuels - Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des Comptes Annuels de la société anonyme de droit public bpost (la « Société ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, établis sur la base du référentiel comptable applicable en Belgique, dont le total du bilan s'élève à € 1.780.791 milliers et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de € 308.683 milliers.

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

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des Comptes Annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique. Cette responsabilité comprend: la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement des Comptes Annuels donnant une image fidèle et ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs; le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

#### *Responsabilité du Collège*

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

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

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

## RAPPORT DES COMMISSAIRES

**Rapport du Collège des Commissaires du 8 mars 2017 sur les Comptes Annuels  
de la société anonyme de droit public bpost pour l'exercice clos  
le 31 décembre 2016 (suite)**

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.

### *Opinion sans réserve*

A notre avis, les Comptes Annuels de la Société donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Société au 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

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

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Annuels conformément à l'article 96 du Code des sociétés («C. Soc») du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité, ainsi que du respect du C. Soc et des statuts de la Société.

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

- ▶ Le rapport de gestion sur les Comptes Annuels, établi conformément aux articles 95 et 96 du C. Soc et à déposer conformément à l'article 100 du C. Soc, traite, tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par la loi, concorde avec les Comptes Annuels et ne comprend pas d'incohérences significatives et ce par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.
- ▶ Le bilan social, à déposer conformément à l'article 100 du C. Soc, traite tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par la loi, et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans notre dossier de contrôle.
- ▶ Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- ▶ L'affectation des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.
- ▶ Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés.

2  


## RAPPORT DES COMMISSAIRES

**Rapport du Collège des Commissaires du 8 mars 2017 sur les Comptes Annuels  
de la société anonyme de droit public bpost pour l'exercice clos  
le 31 décembre 2016 (suite)**

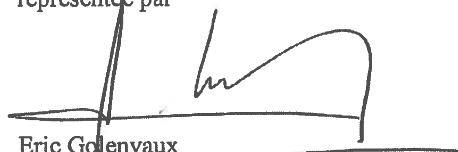
- ▶ Conformément aux dispositions de l'article 523 du Code des Sociétés, le conseil d'administration a décrit, dans son rapport de gestion, le conflit d'intérêts de nature patrimoniale concernant Monsieur Koen Van Gerven, administrateur-délégué de la Société au moment de la réunion du conseil d'administration du 2 mai 2016. La situation de conflit d'intérêts concerne les discussions du conseil d'administration du 2 mai 2016 relatives à l'évaluation annuelle de sa performance et de sa rémunération associée.
- ▶ Au cours de l'exercice, un acompte sur dividende a été distribué à propos duquel le Collège des Commissaires – Membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, a établi le rapport joint en annexe, conformément aux exigences légales.

Bruxelles, le 8 mars 2017

**Le Collège des Commissaires**

**Les Membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises**

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL  
représentée par



Eric Golenvaux  
Associé\*  
\*Agissant au nom d'une SPRL

PVMD Bedrijfsrevisoren SCCRL  
représentée par

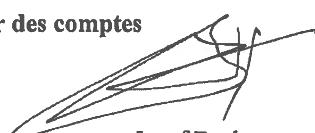


Caroline Baert  
Associée\*



Philippe Roland  
Premier Président de la Cour des comptes

**La Cour des comptes**



Jozef Beckers  
Conseiller à la Cour des comptes

**BILAN SOCIAL**

Numéros des commissions paritaires dont dépend l'entreprise:

**ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES****TRAVAILLEURS POUR LESQUELS L'ENTREPRISE A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL**

<b>Au cours de l'exercice</b>	<b>Codes</b>	<b>Total</b>	<b>1. Hommes</b>	<b>2. Femmes</b>
<b>Nombre moyen de travailleurs</b>				
Temps plein .....	1001	18.982,5	13.860,5	5.122,0
Temps partiel .....	1002	6.730,4	3.377,4	3.353,0
Total en équivalents temps plein (ETP) .....	1003	23.394,9	16.084,9	7.310,0
<b>Nombre d'heures effectivement prestées</b>				
Temps plein .....	1011	28.005.353	20.969.304	7.036.049
Temps partiel .....	1012	6.553.714	3.338.554	3.215.160
Total .....	1013	34.559.067	24.307.858	10.251.209
<b>Frais de personnel</b>				
Temps plein .....	1021	833.243.109,00	606.600.983,30	226.642.125,70
Temps partiel .....	1022	235.565.394,12	122.164.213,42	113.401.180,70
Total .....	1023	1.068.808.503,12	728.765.196,72	340.043.306,40
<b>Montant des avantages accordés en sus du salaire</b> .....	1033	1.576.833,10	1.051.860,10	524.973,00

<b>Au cours de l'exercice précédent</b>	<b>Codes</b>	<b>P. Total</b>	<b>1P. Hommes</b>	<b>2P. Femmes</b>
Nombre moyen de travailleurs en ETP .....	1003	23.882,3	16.296,5	7.585,8
Nombre d'heures effectivement prestées .....	1013	34.584.244	24.058.809	10.525.435
Frais de personnel .....	1023	1.160.980.442,35	790.163.927,65	370.816.514,70
Montant des avantages accordés en sus du salaire .....	1033	1.758.932,40	1.207.407,40	551.525,00

**TRAVAILLEURS POUR LESQUELS L'ENTREPRISE A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL (suite)**

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
<b>A la date de clôture de l'exercice</b>				
<b>Nombre de travailleurs</b>	105	18.901	6.470	23.178,1
<b>Par type de contrat de travail</b>				
Contrat à durée indéterminée .....	110	18.628	6.449	22.895,7
Contrat à durée déterminée .....	111	273	21	282,4
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini .....	112			
Contrat de remplacement .....	113			
<b>Par sexe et niveau d'études</b>				
Hommes .....	120	13.845	3.262	16.012,4
de niveau primaire .....	1200	10.702	2.681	12.476,0
de niveau secondaire .....	1201	1.690	467	2.002,1
de niveau supérieur non universitaire .....	1202	421	55	460,8
de niveau universitaire .....	1203	1.032	59	1.073,5
Femmes .....	121	5.056	3.208	7.165,7
de niveau primaire .....	1210	2.812	1.946	4.049,9
de niveau secondaire .....	1211	1.398	1.035	2.096,1
de niveau supérieur non universitaire .....	1212	323	127	419,1
de niveau universitaire .....	1213	523	100	600,6
<b>Par catégorie professionnelle</b>				
Personnel de direction .....	130	57		57,0
Employés .....	134	18.684	6.136	22.772,0
Ouvriers .....	132	160	334	349,1
Autres .....	133			

**PERSONNEL INTÉRIMAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE L'ENTREPRISE**

<b>Au cours de l'exercice</b>	<b>Codes</b>	<b>1. Personnel intérimaire</b>	<b>2. Personnes mises à la disposition de l'entreprise</b>
Nombre moyen de personnes occupées .....	150	976,5	
Nombre d'heures effectivement prestées .....	151	1.929.647	
Frais pour l'entreprise .....	152	48.705.991,10	

**TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE**

<b>ENTRÉES</b>	<b>Codes</b>	<b>1. Temps plein</b>	<b>2. Temps partiel</b>	<b>3. Total en équivalents temps plein</b>
<b>Nombre de travailleurs pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice</b>	205	6.039	1.689	6.330,6
<b>Par type de contrat de travail</b>				
Contrat à durée indéterminée .....	210	2.096	170	2.189,5
Contrat à durée déterminée .....	211	3.943	1.519	4.141,1
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini .....	212			
Contrat de remplacement .....	213			
<b>SORTIES</b>	<b>Codes</b>	<b>1. Temps plein</b>	<b>2. Temps partiel</b>	<b>3. Total en équivalents temps plein</b>
<b>Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice .....</b>	305	5.872	2.103	6.384,7
<b>Par type de contrat de travail</b>				
Contrat à durée indéterminée .....	310	1.937	556	2.252,0
Contrat à durée déterminée .....	311	3.935	1.547	4.132,7
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini .....	312			
Contrat de remplacement .....	313			
<b>Par motif de fin de contrat</b>				
Pension .....	340	608	356	799,5
Chômage avec complément d'entreprise .....	341			
Licenciement .....	342	771	113	837,7
Autre motif .....	343	4.493	1.634	4.747,5
Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prêter des services au profit de l'entreprise comme indépendants .....	350			

**RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE**

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
<b>Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur</b>				
Nombre de travailleurs concernés .....	5801	7.268	5811	3.630
Nombre d'heures de formation suivies .....	5802	83.298	5812	49.728
Coût net pour l'entreprise .....	5803	8.997.256,00	5813	5.371.264,00
dont coût brut directement lié aux formations .....	58031	8.997.256,00	58131	5.371.264,00
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs .....	58032		58132	
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire) .....	58033		58133	
<b>Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur</b>				
Nombre de travailleurs concernés .....	5821	15.395	5831	7.548
Nombre d'heures de formation suivies .....	5822	214.661	5832	105.246
Coût net pour l'entreprise .....	5823	7.833.830,00	5833	3.840.853,00
<b>Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur</b>				
Nombre de travailleurs concernés .....	5841		5851	
Nombre d'heures de formation suivies .....	5842		5852	
Coût net pour l'entreprise .....	5843		5853	