

Rapport annuel

2020



Sommaire

Profil	p. 3
Sélection des chiffres clés	p. 4
Message aux actionnaires	p. 5
Shared value creation	p. 8
Événements majeurs de l'année	p. 10
Déclaration de Gouvernance d'Entreprise	p. 11
Bilan RSE	p. 40
États RSE consolidés	p. 47
Commentaires sur les États Financiers	p. 65
États Financiers consolidés 2020	p. 78
États financiers abrégés de bpost SA	p. 166
Déclaration des personnes responsables	p. 168
Rapport du Collège des Commissaires	p. 169

Profil

bpost, premier opérateur postal belge, est un partenaire logistique en pleine croissance pour le traitement des colis et l'omnicommerce en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Nos 36.000 collaborateurs actifs en Belgique et dans le monde entier relient consommateurs, entreprises et gouvernements, en livrant courrier et colis à la porte d'entrée et en proposant des services logistiques. En tant qu'entreprise respectueuse des personnes et de la planète, nous créons une valeur durable à long terme pour nos clients et nos actionnaires. En 2020, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 4.154,6 millions d'EUR.

MAIL & RETAIL	PARCELS & LOGISTICS EUROPE & ASIA	E-COMMERCE LOGISTICS NORTH AMERICA
Description		
<ul style="list-style-type: none"> • Courrier transactionnel • Courrier publicitaire • Presse • Réseau retail de proximité et convenience • Services à valeur ajoutée <ul style="list-style-type: none"> • 5,78 millions de lettres traitées chaque jour • 5 millions de boîtes aux lettres desservies • 5 centres de tri industriels • 2.300 points de service en Belgique 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution de colis en Belgique et aux Pays-Bas (dernier kilomètre) • L'e-commerce logistics • Services transfrontaliers (à la fois courrier et colis) <ul style="list-style-type: none"> • 670.000 colis par jour en période de pic en Belgique et aux Pays-Bas • 2 centres de tri en Belgique • Centres logistiques dans 6 pays Européens • 3 hubs en Asie 	<ul style="list-style-type: none"> • Services de fulfillment et transport • Service à la clientèle • Technologie omnicanale • Services de paiement et de prévention de la fraude <ul style="list-style-type: none"> • 318.000.000 unités expédiées en 2020 • 22 centres de fulfillment et 6 centres de service à la clientèle
Marques		



DYNAGROUP
INNOVATIVE SUPPLY CHAIN SOLUTIONS



Sélection des chiffres clés

Ajusté au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION 2020-2019
Total des produits d'exploitation ⁽¹⁾	4.154,6	3.837,2	8,3 %
Résultat d'exploitation (EBIT) ⁽²⁾	280,6	310,8	-9,7 %
Profit de l'année (consolidé - IFRS) ⁽³⁾	200,9	173,1	16,0 %
Flux de trésorerie opérationnel disponible ⁽⁴⁾	440,5	288,0	52,9 %

Publié au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION 2020-2019
Total des produits d'exploitation	4.154,6	3.837,8	8,3 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	200,7	289,9	-30,8 %
Réductions de valeur:			
Goodwill	(41,4)	0,0	-
Allocation du prix d'acquisition (PPA)	(20,8)	0,0	-
Réévaluation d'actifs destinés à la vente à la juste valeur diminuées des coûts de la vente.	(141,6)	0,0	-
Profit de l'année (consolidé - IFRS)	(19,2)	154,7	-112,4 %
Bénéfice de bpost SA net (non consolidé selon les GAAP belges)	41,7	172,6	-75,9 %
Flux de trésorerie opérationnel disponible ⁽⁵⁾	443,7	302,0	46,9 %
Dette nette/(trésorerie nette) ⁽⁶⁾	495,2	779,9	-36,5 %
Résultat par action, en EUR	(0,10)	0,77	-112,6 %
Dividend par action, en EUR	0,00	0,62	-100,0 %
Nombre d'employés (à la fin de l'année)	36.291	34.369	5,6 %
Nombre de TPE (moyenne)	32.030	31.054	3,1 %
Nombre de ETP et interims (moyenne)	38.639	35.377	9,2 %

(1) Le total des produits d'exploitation ajusté représente le total des produits d'exploitation excluant l'impact des éléments non récurrents.

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

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

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

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

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

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



M essage aux actionnaires

**bpost group: votre guide à
qui faire confiance pour vous
connecter dans un monde qui
change**

bpost group est parvenu à réagir avec flexibilité et détermination à la crise sanitaire; il a redéfini ses lignes de force pour les années à venir. "La Belgique sera toujours notre port d'attache", soulignent de concert son CEO et son président. "En même temps, une croissance internationale dans l'e-commerce est essentielle pour garantir l'avenir de notre groupe."



François
Cornelis
(à gauche) et
Jean-Paul
Van Avermaet
(à droite)

**En décembre 2020, nous
avons atteint un nouveau
record de volumes avec**

670.000
colis livrés chaque jour

“Dans un monde en évolution rapide, une entreprise doit toujours rester en mouvement.”

Jean-Paul Van Avermaet,
CEO de bpost group



L'app 'My bpost' compte aujourd'hui

1 million

d'utilisateurs en Belgique



“Nos activités dans l'e-commerce, nos services logistiques et les transferts transfrontaliers constituent sont les moteurs de notre croissance.”

François Cornelis,
Président du Conseil d'administration de bpost group

Les 36.000 collaborateurs de bpost group ont prouvé, dans les conditions difficiles engendrées par la pandémie, leur persévérance, leur faculté d'adaptation et leur compétence. "Nous avons répondu présents, nous n'avons laissé tomber personne", rappelle Jean-Paul Van Avermaet, CEO de bpost group. "Pendant la crise, nous sommes parvenus à réagir rapidement à la nouvelle réalité. Nos collaborateurs ont fait preuve d'une solidarité. Dans une période très inhabituelle, ils n'ont jamais cessé de servir nos clients."

L'an dernier, bpost group n'a pas seulement continué à remplir son rôle social: il a contribué à entretenir le lien entre les personnes. "En décembre, nous avons par exemple distribué 25 % de lettres et de cartes postales de plus qu'à la même période l'année précédente", illustre Jean-Paul Van Avermaet.

FLAMBÉE DE L'E-COMMERCE

La croissance exponentielle de l'e-commerce a contribué aux bons résultats financiers de bpost group. "Et ce, tant en Belgique qu'à l'étranger", précise François Cornelis, Président du Conseil d'admini-

nistration de bpost group. "Nos activités dans l'e-commerce, nos services logistiques et les transferts transfrontaliers sont les moteurs de notre croissance."

L'explosion des ventes en ligne a dopé le chiffre d'affaires de plusieurs filiales du groupe. Radial a enregistré ses meilleurs résultats financiers en trois ans. "Les 36.000 collaborateurs de bpost group dans le monde ont guidé avec succès notre entreprise à travers l'insolite 2020", souligne Cornelis.

DEUX ANS D'AVANCE

bpost group a traité avec efficacité les nouveaux records de volumes auxquels ses divisions Parcels & Logistics ont été confrontées. "Pendant le premier confinement, le trafic de colis a connu des pics plus élevés que durant la fin de l'année 2019", souligne Jean-Paul Van Avermaet. "En décembre 2020, les volumes étaient encore plus impressionnantes: nous avons livré jusqu'à 670.000 colis par jour. Et au niveau international, nos activités dans le domaine de la logistique d'e-commerce ont pulvérisé tous les records." Le

groupe a optimisé son organisation logistique et opérationnelle nécessaire pour supporter cette hausse des volumes.

“Nous avons un à deux ans d'avance sur nos plans originaux”, confirme Jean-Paul Van Avermaet. “Nous avons collaboré étroitement avec nos clients pour rationaliser et répartir les volumes. Et nous avons organisé des moments de livraison supplémentaires: une deuxième fois l'après-midi pendant la semaine, et jusqu'à trois fois les samedis. Grâce à l'accord trouvé avec les partenaires sociaux, nos collaborateurs livreront également le dimanche en 2021.”

La croissance des volumes devrait perdurer, les nouveaux consommateurs en ligne affirmant qu'ils continueront à acheter sur l'internet. bpost group vient également en aide aux commerçants. Il a notamment lancé touslesmagasinsenligne.be l'été dernier, qui permet aux PME et indépendants d'ouvrir leur propre boutique en ligne en moins d'une demi-heure.

L'application consommateur My bpost compte actuellement 1 million d'utilisateurs en Belgique. L'objectif est d'au moins doubler ce nombre dans un futur proche.

CONNECT 2026

bpost group a dévoilé en 2020 sa ligne stratégique adaptée: CONNECT 2026. “La stratégie du groupe a été développée il y a trois ans avec l'acquisition de Radial, avec l'ambition de faire de bpost un grand acteur des services logistiques et du commerce internet”, avance François Cornelis. “bpost doit devenir un groupe omnicommerce ciblé, performant et proche de la société et restera un fournisseur de services postaux apprécié en Belgique.”

La croissance de l'activité e-commerce en Europe va principalement s'appuyer sur le développement de Radial Europe, qui est devenu une priorité.

CONNECT 2026 est respectueux de l'humain et de l'environnement. Le modèle de l'Ecozone de Malines, projet logistique urbain ‘zéro émission’, sera étendu à d'autres villes belges en 2021. “L'an dernier, bpost a acquis des remorques à deux étages et a mis en service ses premiers camions roulant au gaz naturel liquéfié”, reprend Jean-Paul Van Avermaet. Le groupe veut réduire le nombre de véhicules qui circulent et réaliser ses objectifs de réduction de 30 % de ses émissions de CO₂, ainsi que la neutralité carbone pour la moitié de la flotte en 2030.

“L'emploi durable est au cœur de la stratégie de bpost et nous investissons dans la formation et l'employabilité de nos collaborateurs”, rappelle Jean-Paul Van Avermaet. “En collaboration avec les pouvoirs publics et les agences de l'emploi, nous offrons des opportunités d'emploi inclusives aux personnes vulnérables.”

bpost veut devenir un groupe uni et partenaire unique multiservice de ses clients. bpost group offrira désormais à son personnel des perspectives de carrière larges et internationales. “Notre philosophie de groupe repose sur une forme intéressante de gestion des talents”, pointe Jean-Paul Van Avermaet. “Elle nous permet de renforcer à la fois notre image de marque d'employeur et notre politique de rétention.”

L'année dernière a été marquée, pour bpost group, par une expansion d'envergure à l'étranger. En octobre, Active Ants a inauguré aux Pays-Bas le centre d'e-fulfilment du futur, axé sur les plus petites boutiques en ligne. Des collaborateurs et des robots autonomes y travaillent côté à côté dans une configuration d'une extrême efficacité. “Nous voulons à présent étendre ce modèle”, confie Jean-Paul Van Avermaet. “En 2021, nous ouvrirons d'autres sites Active Ants en Belgique et en Allemagne.”

NOUVEAU PLAN D'ALLOCATION DU CAPITAL

Pour focaliser son activité sur un cœur de métier, réaliser ses objectifs stratégiques et déployer des moyens additionnels au développement de son activité e-commerce, le Conseil d'administration a décidé de vendre sa part de bpost banque et a approuvé un nouveau cadre d'allocation du capital. La distribution du dividende a été suspendue en 2020. Il sera proposé à l'Assemblée générale d'octroyer de 30 à 50 % du bénéfice net IFRS à l'issue de l'exercice 2021.

“Pour pérenniser la croissance de l'entreprise, bpost group doit compenser la baisse du volume postal”, indique François Cornelis. “Nous le ferons en investissant de manière significative dans les activités logistiques et les services d'e-commerce. Cette focalisation et cette flexibilité devraient être garantes de la création de valeur de l'entreprise.

VISION D'AVENIR

“Notre transformation ne sera jamais totalement terminée”, reprend Jean-Paul Van Avermaet. “Dans un monde en évolution rapide, une entreprise doit toujours rester en mouvement. À cet égard, CONNECT 2026 est plus un moyen qu'un objectif en soi.”

“La Belgique est importante pour bpost group et restera toujours notre port d'attache, car nous y avons un rôle social et économique essentiel”, conclut François Cornelis. “En même temps, le développement international de nos activités e-commerce est vital pour l'avenir de notre groupe.”

CONNECT 2026

La vision stratégique de bpost group comprend sept ambitions qui doivent connecter citoyens, entreprises et pouvoirs publics dans un monde en évolution rapide.

Le client au centre

Être un partenaire de confiance pour aider nos clients et leurs marques à grandir.

Partenaire omnicommerce

Amener la Belgique à devenir un leader de l'omnicommerce.

Nouveau et innovant

Offrir des expériences clients attractives et innovantes.

Axé sur les chiffres

Créer une rentabilité à long terme en investissant dans la transformation de notre entreprise.

Human & Durable

Devenir un modèle de durabilité en investissant dans l'humain et le respect de l'environnement.

Cohésion sociale

Contribuer à la cohésion sociale en tant que partenaire privilégié des services publics.

Ensemble

En tant qu'organisation inclusive, offrir une formation continue à l'ensemble de nos collaborateurs.

Comment créons-nous de la valeur pour nos stakeholders ?

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

Évolution du paysage postal

L'évolution rapide des besoins et des comportements des consommateurs a perturbé le paysage postal.



Numérisation et substitution électronique

Les communications et services pour entreprises et particuliers interviennent de plus en plus en ligne, et le cœur du métier traditionnel des entreprises postales régresse rapidement. Pour bpost, cela s'est traduit par une baisse du volume de courrier.



E-commerce

La COVID-19 a eu un impact positif sur le commerce électronique et les activités transfrontalières. Les livraisons de commerce électronique B2C devraient continuer de croître. Une part substantielle de cette croissance devrait être soutenue après la pandémie⁽¹⁾. La concurrence entre les sociétés de livraison de colis s'intensifiera considérablement.

Les consommateurs exigent des services plus rapides, plus souples et plus abordables : livraison gratuite, suivi des colis, notifications électroniques.



Pénurie de talents

Le talent est l'atout le plus précieux d'une entreprise postale. Mais, selon l'International Post Corporation, l'âge moyen des employés des postes augmente : 37 % des salariés sont âgés de plus de 50 ans et seulement 12 % d'entre eux ont moins de 30 ans. Les compétences requises changent en raison des nouvelles technologies et des nouvelles activités postales. Les jeunes changent rapidement d'emploi, rendant ainsi difficile le recrutement et la fidélisation des talents possédant les compétences requises.



Changement climatique

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



Nouvelles technologies

Les véhicules autonomes, les applications mobiles, le tri automatisé, la robotique et l'intelligence artificielle font leur entrée dans le secteur postal.

Ces technologies ont pour objectif d'accroître l'efficacité, la commodité et la flexibilité des livraisons du dernier kilomètre.

Indicateurs de valeur partagée



4.154,6
Millions d'EUR de recettes



84

Score de satisfaction des clients



7

Score d'engagement des collaborateurs



296.975 $\text{t}_{\text{eq CO}_2}$
Émissions totales en équivalent CO_2 (scope 1+2+3)

Notre réponse

bpost répondra à trois aspirations stratégiques

Mail & Retail

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

Parcels & Logistics Europe & Asia

Générer une croissance rentable pour les colis en Belgique et aux Pays-Bas et l'e-commerce logistics en Europe.

Parcels & Logistics North America

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

En respectant ses stakeholders

Personnes

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

Planète

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

Proximité

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

CONNECT 2026

Notre impact sur la société et nos objectifs de durabilité

En étant un contributeur important de la cohésion sociale dans la société et le partenaire privilégié des services publics en fournissant un service postal abordable et fiable à tous les citoyens belges dans les zones rurales et urbaines,

En étant le partenaire omncommerce, en diversifiant, en innovant et en développant durablement les services logistiques du commerce électronique tout en respectant notre environnement

En étant une organisation inclusive, en offrant des expériences d'apprentissage de la vie qui améliorent l'employabilité de nos collaborateurs

En étant une entreprise de référence respectueuse de la planète et des personnes grâce à notre engagement dans l'Accord de Paris sur le climat et à la 'Belgian Alliance for Climate Action', via notre objectif de réduction de CO₂ basé sur la science,

En étant pleinement actif dans la livraison zéro émission sur le dernier kilomètre dans les centres-villes belges et en travaillant en étroite collaboration avec les fournisseurs, les clients et les communautés,



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



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



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



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



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

Stakeholders

Actionnaires et investisseurs

Clients

Collaborateurs et syndicats

Fournisseurs

ONG et partenaires

Autorités

Evénements majeurs de l'année

LE 19 MARS, BPOST A LANCÉ UNE CAMPAGNE DESTINÉE À RAPPROCHER LES CITOYENS DURANT LE CONFINEMENT

bpost a offert à tous les citoyens de Belgique 10 cartes postales gratuites via l'application Mobile Postcard, en vue de les aider à rester en contact avec leurs proches pendant la période éprouvante de confinement imposée par la COVID-19. bpost group a également souligné son engagement à connecter les gens entre eux en continuant à distribuer lettres et colis, à fournir des services logistiques d'e-commerce et à maintenir les bureaux de poste ouverts, tout en accordant la priorité à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients.

LE 15 JUIN, BPOST A LANCÉ « TOUSLESMAGASINSENLIGNE.BE », UNE PLATEFORME VISANT À AIDER LES PME À CRÉER LEUR BOUTIQUE EN LIGNE EN QUELQUES CLICS

Les PME peuvent désormais souscrire à une nouvelle solution tout-en-un qui capitalise sur l'expertise de bpost en matière de logistique d'e-commerce, en leur permettant de créer une boutique en ligne pleinement opérationnelle en partant de rien et de réussir ainsi leur entrée dans le commerce de détail en ligne.

LE 22 SEPTEMBRE, BPOST A INTRODUIT DANS SA FLOTTE DES REMORQUES À DOUBLE ÉTAGE, CE QUI LUI A PERMIS DE RÉDUIRE DE 30 % LES TRAJETS EFFECTUÉS PAR CAMION

Ces remorques à double étage sont un des éléments de la stratégie de bpost group visant à gérer de façon durable la croissance constante de ses activités. Elles peuvent transporter 60 % de colis et de lettres en plus par trajet que les grandes remorques actuellement en circulation, ce qui permettra de réduire de 30 % le nombre de courses et de kilomètres parcourus d'ici 2030.

LE 6 OCTOBRE, RADIAL A OUVERT UN NOUVEAU CENTRE DE FULFILLMENT À LOCUST GROVE, DANS L'ÉTAT DE GÉORGIE

Cette infrastructure de 70 000 m², justifiée par la demande accrue des clients dans le sillage de la COVID-19, reflète l'engagement de Radial à aider les commerçants au détail et les marques à augmenter leurs effectifs afin d'atteindre leurs objectifs en matière d'e-commerce.

LE 30 OCTOBRE, ACTIVE ANTS A OUVERT UN NOUVEAU CENTRE D'E-FULFILLMENT PARÉ POUR L'AVENIR

Les membres du personnel et les robots travaillent côte à côte dans une configuration très efficace au centre de traitement des

commandes récemment érigé à Roosendaal. Active Ants ouvrira également une succursale en Belgique en 2021, sachant que bpost group continue à développer ses services logistiques d'e-commerce en Belgique et au-delà.

LE 1^{ER} DÉCEMBRE, ILIAS SIMPSON A SUCCÉDÉ À HENRI DE ROMRÉE À LA TÊTE DES ACTIVITÉS PARCELS & LOGISTICS DE BPOST GROUP EN AMÉRIQUE DU NORD

Ilias Simpson était avant cela Vice-président senior des Services de Fulfillment chez Radial. Il y était en charge des opérations des centres de fulfillment Radial, et se concentrait sur l'optimisation du réseau, l'ingénierie, l'amélioration continue et la gestion de projet.

LE 8 DÉCEMBRE, BPOST GROUP A PRÉSENTÉ CONNECT 2026

Dans le cadre de son objectif d'être un « guide de confiance pour connecter à un monde qui change », bpost group a lancé CONNECT 2026, une vision stratégique actualisée visant à accélérer la transformation du groupe en un groupe d'omnicommerce durable, orienté client et proche de la société, tout en continuant à être un fournisseur de courrier efficace en Belgique. Le plan repose sur 7 ambitions.

Cette vision stratégique actualisée s'accompagne d'une révision du mode d'allocation du capital et de la politique en matière de dividende.

LE 23 DÉCEMBRE, BPOST ET BNP PARIBAS FORTIS ONT ANNONcé UN NOUVEAU MODÈLE DE PARTENARIAT POUR BPOST BANQUE

bpost et BNP Paribas Fortis ont signé une lettre d'intention non contraignante, exprimant l'intention de BNP Paribas Fortis d'acquérir la participation de 50 % de bpost dans bpost banque et de devenir son unique actionnaire. Les deux parties souhaitent développer un partenariat commercial en vertu duquel bpost continuera à fournir la gamme de services financiers à travers son réseau de bureaux de poste.

Le contexte actuel, caractérisé par des marges faibles, des taux d'intérêt bas et une exigence stricte en matière de capital afin de maintenir en activité une petite banque indépendante, est à la base de l'accord envisagé. Avec ce partenariat de longue durée, bpost et BNP Paribas Fortis renforcent leur relation commerciale durable, fondée sur une stratégie commune de proximité visant à proposer des services financiers via un réseau d'agences proches du citoyen. Cela confirme la pérennité de la valeur ajoutée du réseau de bpost pour l'avenir, et permettra en outre aux clients de bpost banque de continuer à bénéficier d'un excellent service au sein de leur environnement familial.

Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

Code de référence et introduction

Dans la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise, bpost décrit les principaux aspects de son cadre réglementaire de gouvernance d'entreprise. Ce cadre est conforme aux règles et principes énoncés dans la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, et ses modifications ponctuelles (la « Loi de 1991 »), le Code belge des Sociétés et Associations¹, les Statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

En tant que société anonyme de droit public, bpost est régie par le Code belge des Sociétés et des Associations, sauf disposition contraire énoncée dans la Loi de 1991 ou d'autres lois ou règlements belges.

Statuts de la Société

La dernière version des Statuts de bpost a été adoptée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 13 mai 2020 et a été approuvée par Arrêté royal daté du 6 décembre 2020².

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 établit un **Comité Stratégique**, un **Comité d'Audit** et un **Comité de Rémunération et de Nomination** chargés de l'assister et de lui soumettre des recommandations ;
- un **Comité Ad Hoc** composé d'au moins trois administrateurs indépendants du Conseil d'Administration, qui est établi et intervient lorsque la procédure prescrite à l'article 7:97 du Code belge des Sociétés et des Associations, telle que reprise dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost, est appliquée ;
- l'Administrateur Délégué est responsable de la gestion opérationnelle. Le Conseil d'Administration a délégué les pouvoirs de gestion journalière à l'Administrateur Délégué ;
- le **Comité Exécutif du Groupe** assiste l'Administrateur Délégué dans la gestion opérationnelle ;
- il existe une répartition claire des responsabilités entre le Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué.

Charte de Gouvernance d'Entreprise

Le Conseil d'Administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise en date du 27 mai 2013. La Charte est en vigueur depuis le 25 juin 2013 et a été amendée pour la dernière fois par une décision du Conseil d'Administration du 4 août 2020.

Le Conseil d'Administration réexamine régulièrement la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost et adopte tout changement jugé nécessaire et approprié.

¹ Daté du 23 mars 2019 Ce Code a été publié au Moniteur belge le 4 avril 2019.

² Cet arrêté royal a été publié au Moniteur belge le 29 décembre 2020. 1^{er} septembre 2016 . Conformément à l'article 41, § 4 de la loi de 1991, toute modification des Statuts de bpost doit être approuvée par un Arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres.

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

- la structure de gouvernance d'entreprise : bpost applique une structure d'administration moniste, conformément à l'article 7:85 du Code belge des Sociétés et des Associations ;
- les devoirs du Conseil d'Administration, des Comités, du Comité Exécutif du Groupe et de l'Administrateur Délégué ;
- les responsabilités du Président du Conseil d'Administration et du Secrétaire Général ;
- les exigences qui s'appliquent aux membres du Conseil d'Administration afin de garantir qu'ils disposent de l'expérience, de l'expertise et des compétences requises pour exercer leurs obligations et responsabilités ;
- la mise en place d'un système de déclaration des mandats et d'une réglementation visant à éviter les conflits d'intérêts et à formuler des directives quant à la manière dont il convient d'informer le Conseil d'Administration en toute transparence lorsque des conflits surviennent. Un administrateur ne peut participer aux délibérations et au vote sur toute question par rapport à laquelle il présente un conflit d'intérêts.

Code de Gouvernance d'Entreprise de référence

Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le « **Code de Gouvernance d'Entreprise** ») est le code de référence applicable à bpost¹. Le Code de Gouvernance d'Entreprise se base sur le principe « se conformer ou expliquer » (« comply or explain »). Les sociétés belges cotées en bourse sont tenues de respecter le Code de Gouvernance d'Entreprise, mais peuvent déroger à ses dispositions pour autant qu'elles justifient cette dérogation.

Dérogations au Code de Gouvernance d'Entreprise

Durant l'exercice 2020, bpost a respecté le Code de Gouvernance d'Entreprise, à l'exception des quatre (4) dérogations suivantes :

- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 5.6) stipule que la durée d'un mandat au sein du Conseil d'Administration ne doit pas excéder quatre ans. Toutefois, Jean-Paul Van Avermaet a été nommé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020 en qualité d'administrateur pour une durée prenant fin au terme de son mandat à durée déterminée en tant qu'Administrateur Délégué (qui court jusqu'au 12 janvier 2026). Le fait de lier son mandat au sein du Conseil d'Administration et celui d'Administrateur Délégué, au lieu de fixer une durée de quatre ans, est justifié, voire nécessaire afin d'assurer la continuité au sein de l'organisation et du management de la Société et contribue à la réalisation des objectifs à long terme de bpost.
- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 7.6) prévoit que les administrateurs non exécutifs doivent recevoir une partie de leur rémunération sous forme d'actions dans la société afin de leur permettre d'agir sur la base d'une perspective d'un actionnaire à long terme. bpost déroge à ce principe et n'accorde aucune rémunération sous forme d'actions aux membres non exécutifs du Conseil d'Administration. Prenant en compte la rémunération actuelle ainsi que l'indépendance des administrateurs non exécutifs, bpost est d'avis qu'accorder une rémunération en actions ne contribuerait pas nécessairement aux objectifs du Code de Gouvernance d'Entreprise et considère que la politique de rémunération appliquée réalise l'objectif qui vise à permettre aux administrateurs d'agir avec une perspective d'actionnaire à long terme et réduit la probabilité de conflits d'intérêts. En outre, cinq des dix administrateurs non exécutifs sont nommés sur proposition de l'actionnaire de référence et, selon une enquête de Spencer Stuart, de nombreuses sociétés cotées en bourse ne rémunèrent pas leurs administrateurs non exécutifs en actions, y compris d'autres sociétés publiques belges cotées en bourse. Dès lors, bpost considère qu'une telle dérogation à la disposition 7.6 du Code de Gouvernance d'Entreprise est justifiée.
- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (dispositions 7.7 et 7.9) prévoit que les managers exécutifs doivent détenir un nombre minimum d'actions dans la société et bénéficier d'un équilibre approprié entre une rémunération en espèces et une rémunération différée. Toutefois, les membres du Comité Exécutif du Groupe ne se voient pas accorder une rémunération en actions (actions, options sur actions ou autres droits d'acquérir des actions) et aucune partie de leur rémunération n'est différée. Cette décision est conforme aux attentes de l'actionnaire majoritaire et bpost la considère comme justifiée étant donné que le Conseil d'Administration est convaincu que le système actuel de rémunération des dirigeants contribue déjà à la réalisation des objectifs de promotion de création de valeur durable et des objectifs stratégiques, ainsi qu'à l'attraction et à la rétention de talents.

¹ Le Code de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site web de la Commission Corporate Governance (www.corporategovernance-committee.be).

Afin d'aligner davantage la politique de rémunération de bpost sur le Code de Gouvernance d'Entreprise, le Conseil d'Administration évalue l'introduction d'un plan d'intéressement à long terme (« long-term incentive plan - « LTIP ») basé sur un équilibre entre les performances individuelles et celles du groupe, similaire au LTIP mis en œuvre par une autre société publique belge cotée en bourse. Les membres du Comité Exécutif du Groupe seraient incités à aligner leurs intérêts sur les objectifs de création de valeur durable de la société par le biais d'un LTIP basé sur la satisfaction de critères de performances et payé en espèces après une période de blocage.

- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 7.12) prévoit que les contrats avec des managers exécutifs devraient inclure des dispositions de recouvrement. Toutefois, aucune disposition spécifique sur la résiliation anticipée (y compris sur le recouvrement ou la retenue du paiement de la rémunération variable) n'est insérée dans les contrats avec des dirigeants. Cette dérogation au Code de Gouvernance d'Entreprise est justifiée par le fait que la rémunération variable de membres du Comité Exécutif du Groupe est plafonnée et ne représente pas une part significative de leur rémunération¹. Dans pareilles circonstances, l'insertion de dispositions de recouvrement concernant le paiement de la rémunération variable des dirigeants aurait une influence limitée dans la poursuite d'objectifs de création de valeur à long terme et durables. En outre, le nombre de situations susceptibles de donner lieu à un recouvrement est très limité, car l'octroi d'une rémunération variable est fondé sur des informations financières vérifiées.

Conseil d'Administration

Composition

RÈGLES GÉNÉRALES RÉGISSANT LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du Conseil d'Administration est régie comme décrit ci-dessous :

- Le Conseil d'Administration compte un maximum de 12 administrateurs, en ce compris l'Administrateur Délégué, et ne comprend que des administrateurs non exécutifs, à l'exception de l'Administrateur Délégué.
- Tous les administrateurs sont nommés (et peuvent être démis) par les Actionnaires lors d'une Assemblée Générale des Actionnaires, sur proposition du Conseil d'Administration, et parmi les candidats proposés par le Comité de Rémunération et de Nomination.
- Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans, pour autant que la durée totale de leur mandat (renouvelé) n'excède pas 12 ans. Afin d'assurer la continuité de l'organisation, ces limitations ne s'appliquent pas à l'Administrateur Délégué.
- Chaque actionnaire détenant au moins 15 % des actions de bpost a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation (« droit de nomination »). Les administrateurs nommés par un actionnaire peuvent être indépendants, à condition de satisfaire au critère général d'indépendance prévu à l'article 7:87 du Code belge des Sociétés et des Associations (compte tenu également des critères spécifiques d'indépendance prévus à l'Article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et à l'article 4.2.6 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise), mais il ne s'agit pas d'une obligation.
- Tous les administrateurs autres que l'Administrateur Délégué et les administrateurs nommés en vertu du droit de nomination susmentionné, doivent être des administrateurs indépendants. En tout état de cause, le Conseil d'Administration doit compter à tout moment au moins trois administrateurs répondant au critère général d'indépendance énoncé à l'article 7:87 du Code belge des Sociétés et des Associations, compte tenu également des critères spécifiques d'indépendance prévus à l'Article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et à l'article 4.2.6 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise. La Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost prévoit en outre que la moitié au moins des administrateurs doit satisfaire à tout moment aux critères d'indépendance énoncés à l'Article 3.5. du Code de Gouvernance d'Entreprise de bpost.
- Tout administrateur peut être révoqué par une décision des Actionnaires au cours d'une Assemblée Générale des Actionnaires.
- Si un mandat d'administrateur devait devenir vacant, les administrateurs restants sont habilités, conformément à l'article 7:88 du Code des Sociétés et des Associations, à pourvoir provisoirement à cette vacance jusqu'à ce qu'une nomination définitive intervienne conformément aux règles susmentionnées.

La composition actuelle du Conseil d'Administration est conforme :

- aux exigences de représentation des deux sexes définies à (i) l'Article 18, §2bis de la Loi de 1991 et (ii) à l'Article 7:86 du Code belge des Sociétés et Associations ; et
- aux exigences en matière d'usage des langues définies aux Articles 16 et 148bis/1 de la Loi de 1991.

Enfin, conformément à la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes, bpost applique une politique de

¹ Pour le membre du GEC situé aux États-Unis, la part de la rémunération variable est plus élevée, conformément aux pratiques de marché locales.

diversité vis-à-vis de ses organes d'administration, de direction et de surveillance en ce qui concerne des aspects tels que par exemple, l'âge, le genre, la formation et/ou l'expérience professionnelle. Une description de cette politique, de ses objectifs, de la façon dont elle a été mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de la période couverte par le rapport est présentée ci-après dans le présent Rapport annuel.

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'Administration était composé des 11 membres suivants :

NOM	FONCTION	PREMIER MANDAT D'ADMINISTRATEUR	MANDAT EXPIRANT EN
FRANÇOIS CORNELIS⁽¹⁾	Président du Conseil d'Administration	2013	2023
JEAN-PAUL VAN AVERMAET⁽³⁾	Administrateur Délégué et Administrateur	2020	2026
JOS DONVIL⁽²⁾	Administrateur non exécutif	2017	2021
ANNE DUMONT⁽⁶⁾	Administrateur non exécutif	2019	2023
BERNADETTE LAMBRECHTS⁽²⁾	Administrateur non exécutif	2014	2021
LAURENT LEVAUX⁽⁶⁾	Administrateur non exécutif	2012 ⁽⁷⁾	2023
RAY STEWART⁽⁴⁾	Administrateur indépendant	2014	2022
MICHAEL STONE⁽⁴⁾	Administrateur indépendant	2014	2022
FILOMENA TEIXEIRA⁽⁵⁾	Administrateur indépendant	2017	2021
SASKIA VAN UFFELEN⁽⁵⁾	Administrateur indépendant	2017	2021
CAROLINE VEN⁽⁶⁾	Administrateur non exécutif	2012 ⁽⁷⁾	2023

(1) Nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires de bpost tenue le 27 mai 2013 (confirmé par décision du 25 juin 2013) et nommé Président du Conseil d'Administration par une décision du Conseil d'Administration du 10 mai 2017. Son mandat (i) d'administrateur (i) a été renouvelé par une décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost, qui s'est tenue le 9 mai 2018, et (ii) son mandat de Président par une décision du Conseil d'Administration en date du 9 mai 2019.

(2) Nommée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 13 mai 2020.

(3) Nommé en qualité d'Administrateur Délégué par le Conseil d'Administration de bpost, qui s'est tenu le 12 février 2020. Nomination en tant que membre du Conseil d'Administration fut confirmée avec effet rétroactif lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 13 mai 2020.

(4) Nommés lors de l'Assemblée Générale de tous les actionnaires de bpost autres que les Institutions publiques, qui s'est tenue le 22 septembre 2014. Leur mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 9 mai 2018.

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

(6) Nommé(e)s lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 8 mai 2019.

(7) Première désignation en tant qu'Administrateur datant de 2012, mais n'a pas été en fonction du 9 mai 2018 au 8 mai 2019.

CHANGEMENTS AU NIVEAU DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- le 26 février 2020, le mandat d'administrateur et Administrateur Délégué de Koen Van Gerven est arrivé automatiquement à échéance et n'a pas été renouvelé ;
- le 12 février 2020, sur la recommandation unanime du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé, avec entrée en vigueur au 26 février 2020, de :
 - coopter Jean-Paul Van Avermaet en tant que membre du Conseil d'Administration jusqu'à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020 (conformément à l'Article 17 des Statuts et à l'Article 7:88 du Code belge des Sociétés et des Associations) ;
 - nommer Jean-Paul Van Avermaet en tant que nouvel Administrateur Délégué de bpost, chargé de la gestion journalière et des pouvoirs spéciaux délégués par le Conseil d'Administration, ainsi que de la représentation de la Société en ce qui concerne ces pouvoirs, jusqu'au 12 janvier 2026.
- le 25 mars 2020, le mandat d'Administrateur de Bernadette Lambrechts est arrivé à échéance. Dans l'intérêt de bpost, afin d'assurer la continuité du Conseil d'Administration et conformément au droit des sociétés, elle a continué à exercer ses fonctions jusqu'à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020 ;
- À l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020, les Actionnaires ont décidé de :
 - confirmer, sur proposition de l'État belge conformément à son droit de nomination, la nomination de Jean-Paul Van Avermaet en tant qu'administrateur avec effet rétroactif et pour un mandat se terminant au moment où son mandat d'Administrateur Délégué prend fin ;

- de renouveler, sur proposition de l'État belge conformément à son droit de nomination, le mandat d'administrateur non exécutif de Bernadette Lambrechts pour une durée d'un an jusqu'à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021.

À l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021 :

- le mandat de Jos Donvil et Bernadette Lambrechts, nommés en tant qu'administrateurs non exécutifs sur proposition de l'État belge, arrivera à échéance ;
- le mandat de Filomena Teixeira et de Saskia Van Uffelen, nommées en tant qu'administrateurs indépendants, arrivera à échéance.

Le Conseil d'Administration entend recommander des candidats, nommés par le Comité de Rémunération et de Nomination, à la nomination par les Actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021, pour remplacer les administrateurs dont le mandat a expiré ou arrivera à échéance.

Les administrateurs nouvellement nommés peuvent choisir de suivre une formation d'initiation afin de se familiariser avec les activités et l'organisation de bpost, ainsi qu'avec les règles énoncées dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ce programme comprend une visite des centres opérationnels et des centres de tri.

Pouvoirs et fonctionnement

POUVOIRS ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Plus particulièrement, il incombe au Conseil d'Administration de :

- définir et de revoir régulièrement la stratégie à moyen et à long terme de même que les orientations de politique générale de bpost et de ses filiales ;
- décider en toutes matières d'importance stratégique, financière ou opérationnelle pour bpost et ses filiales ;
- s'assurer que la culture de bpost est favorable à la réalisation de sa stratégie et qu'elle encourage un comportement responsable et éthique ;
- contrôler la gestion de la Société par l'Administrateur Délégué et le Comité Exécutif du Groupe ;
- agir en toutes autres matières réservées au Conseil d'administration par le Code des Sociétés et des Associations ou la Loi de 1991.

Le Conseil d'Administration est habilité à déléguer des pouvoirs spécifiques et limités à l'Administrateur Délégué et aux autres membres du senior management, et peut autoriser la subdélégation desdits pouvoirs. Le 30 juin 2017, le Conseil d'Administration a décidé d'approuver une délégation de pouvoirs formalisant la délégation par le Conseil d'Administration de pouvoirs spécifiques à l'Administrateur Délégué et à d'autres membres du Comité Exécutif du Groupe. Cette politique, qui ne porte pas atteinte aux pouvoirs conférés au Conseil d'administration par les Statuts de bpost ou en vertu de ceux-ci, a été publiée le 16 novembre 2017 aux annexes du Moniteur belge.

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que les intérêts de la Société l'exigent ou à la demande d'au moins deux administrateurs. Le Conseil d'administration se réunit en principe sept fois par an et, en tout cas, cinq fois par an au moins. En 2020, le Conseil d'Administration s'est réuni à treize (13) reprises.

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

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

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

Procédure d'évaluation du Conseil d'Administration

Sous la direction du Président, le Conseil d'Administration évalue régulièrement l'étendue de ses activités, sa composition et sa performance, de même que celles des Comités du Conseil, ainsi que l'interaction avec le Comité Exécutif du Groupe. Le cas échéant, le Président proposera les mesures nécessaires pour remédier aux éventuelles déficiences du Conseil d'Administration ou d'un des Comités du Conseil.

Récemment, le Conseil d'Administration a conduit une évaluation externe de son fonctionnement et de sa composition. Cette évaluation externe a eu lieu fin 2020 et début 2021.

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

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

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

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et associations, Jean-Paul Van Avermaet a déclaré, lors des réunions du Conseil d'Administration des 17 juin 2020, 4 août 2020, 17 et 18 septembre 2020 et du 7 octobre 2020, se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale en rapport avec le point à l'ordre du jour relatif à l'enquête de l'Autorité belge de la Concurrence (« ABC ») dans le secteur de la sécurité, couvrant une période antérieure à son entrée chez bpost en tant qu'Administrateur Délégué et au suivi de la fonction d'Administrateur Délégué. Il a informé les Commissaires de bpost de ce conflit d'intérêts et a décidé de ne pas prendre part à la délibération ou au vote portant sur ce point.

Ci-dessous suivent des extraits in extenso des procès-verbaux du Conseil d'Administration, dans lesquels ont été expurgés uniquement certains éléments qui, de l'avis du Conseil, soit (i) risquent de compromettre les droits à un procès équitable de l'Administrateur Délégué en particulier, soit (ii) violent le droit à la vie privée en général (et de l'Administrateur Délégué en particulier), mais dans chaque cas uniquement dans la mesure où cette expurgation ne rend pas inadéquate la communication obligatoire d'informations aux actionnaires prévue à l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 JUIN 2020 :

« Le président ouvre la réunion à 10 heures.

Avant de traiter l'ordre du jour du Conseil, le Président a proposé d'entendre l'Administrateur Délégué en présence de son avocat personnel, [...] concernant les articles de presse relatifs à l'enquête de l'Autorité belge de la Concurrence (« ABC ») dans le secteur de la sécurité. Les rapports de presse se concentrent sur l'implication potentielle de l'Administrateur Délégué en sa qualité d'Administrateur Délégué de G4S Belgium et donc lors d'une période précédant sa prise de fonction en tant qu'Administrateur Délégué de bpost.

Le président a demandé la confidentialité de tous les membres du Conseil d'Administration concernant cette question.

M. Van Avermaet a fait les déclarations suivantes en présence de son avocat :

- L'enquête de l'ABC est une simple enquête sectorielle concernant le secteur de la sécurité ;
- Il n'est pas personnellement impliqué dans l'enquête en cours de l'ABC concernant les sociétés de sécurité ; il n'a pas connaissance d'un quelconque acte répréhensible et il n'a pas été mis en accusation ;
- Les discussions au sein du secteur de la sécurité n'ont pas dépassé la concertation relative à la convention collective de travail et la discussion des problèmes auxquels le secteur était confronté ;
- Il n'avait aucunement connaissance de l'existence de l'enquête de l'ABC concernant des sociétés de sécurité lorsqu'il a été engagé par bpost.

En l'absence de l'Administrateur Délégué, le Conseil d'Administration a discuté de la question. Les éléments de discussion portaient notamment sur le risque de réputation pour bpost et sur la question de savoir si l'Administrateur Délégué était toujours en mesure d'exécuter la stratégie de bpost.

Un membre du Conseil d'Administration a suggéré de faire appel à un conseiller externe pour la Société, ce que le Président a estimé être une bonne idée.

Le Conseil d'Administration a pris note des informations fournies par l'Administrateur Délégué et son conseiller, et sur la base de ces informations, le Conseil a décidé de soutenir l'Administrateur Délégué et l'équipe de direction dans l'exécution de la stratégie, compte tenu des défis à venir pour bpost. Comme bpost n'est nullement impliquée, le Conseil n'a pas d'autres commentaires à formuler.

L'Administrateur Délégué a ensuite été invité à rejoindre la réunion. »

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 4 AOÛT 2020 :

« Avant le rapport du Président, l'Administrateur Délégué a déclaré se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale visé par l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations en ce qui concerne le point de l'ordre du jour relatif au rapport de la réunion du Comité de Rémunération et de Nomination qui a discuté du statut de l'Administrateur Délégué.

L'Administrateur Délégué a quitté la salle de réunion et n'a pas participé à la délibération ni à la décision. L'Administrateur Délégué informera le Collège des Commissaires de son conflit d'intérêts conformément à l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations.

Le Président a noté que tous les membres du Conseil, sauf un qui était en vacances, avaient signé l'accord de confidentialité, et qu'un membre du Conseil avait signé une version modifiée de l'accord. Le Président du Conseil a demandé si le Conseil acceptait de continuer sur cette base avec le rapport du RemCo. Le Conseil n'a soulevé aucune objection.

Le Président a également déclaré qu'il a demandé au Secrétaire général de préparer un bref programme de formation et de développement lors de la prochaine réunion du Conseil concernant les obligations de tous les membres du Conseil.

Le Président a fait rapport des discussions au sein du RemCo et de ses recommandations au Conseil.

Le RemCo s'est réuni afin de discuter de l'impact sur la réputation de bpost de l'enquête formelle de l'Autorité belge de la Concurrence dans le secteur de la sécurité et pour déterminer si certaines déclarations faites par l'Administrateur Délégué peuvent être incompatibles avec ses obligations légales en matière de transparence.

Les documents suivants ont été mis à la disposition des membres du Comité :

- La lettre de l'Auditeur général de l'Autorité belge de la Concurrence à bpost datée du 24 juin, clarifiant l'étendue et la nature de l'enquête dans le secteur des services de sécurité.
- L'analyse en droit de la concurrence de l'enquête de l'Autorité belge de la concurrence par le conseiller externe, Jones Day, retenue par bpost et datée du 24 juin 2020.
- L'avis juridique du conseiller externe de bpost, Claeys & Engels, daté du 15 juillet 2020, analysant si les déclarations de l'Administrateur Délégué au Conseil d'Administration étaient trompeuses et pourraient constituer une violation du contrat de management de l'Administrateur Délégué.
- La lettre du Président de bpost à G4S datée du 22 juillet 2020, demandant la confirmation que les subordonnés directs de leur ancien Administrateur Délégué avaient été licenciés avec dispense de préavis, comme signalé dans la presse et annonçant d'éventuelles réclamations de dommages et intérêts de bpost à l'encontre de G4S si l'Autorité de la Concurrence devait conclure que les violations du droit de la concurrence étaient fondées.

Les membres du Comité ont eu l'opportunité de poser des questions à [...] de Jones Day et à [...] de Claeys, Engels, tous deux engagés comme conseillers de bpost.

Le Comité a ensuite entendu l'Administrateur Délégué en présence de son avocat, [...] du cabinet Liedekerke, afin de permettre une procédure régulière et équitable, et de poser des questions à l'Administrateur Délégué.

L'Administrateur Délégué et son avocat ont modifié leur déclaration faite lors de la réunion du Conseil du 17 juin, reconnaissant que l'enquête n'était ni préliminaire ni sectorielle, mais une enquête sur des entreprises et comportements individuels.

En l'absence de l'Administrateur Délégué et de son avocat, le Président a fait rapport au Conseil des recommandations du Comité :

1. Le Secrétaire de la Société invitera tous les membres du Conseil à signer une lettre de confidentialité préalablement à la réunion du Conseil. Cette lettre a été envoyée le 31 juillet à tous les membres du Conseil.
2. Le président enverrait une lettre à l'Administrateur Délégué l'invitant à fournir toutes les informations relatives à l'enquête et à son implication afin de respecter ses obligations de transparence en vertu de son contrat avec bpost, du code de conduite et de la charte de gouvernance d'entreprise de bpost. Si l'Administrateur Délégué devait conclure qu'il n'est pas en mesure de remplir ses obligations légales à l'égard de bpost, l'Administrateur Délégué demandera officiellement à l'Auditeur général l'autorisation de lever la confidentialité afin de remplir ses obligations de transparence à l'égard de bpost, et une copie de la correspondance à cet égard sera remise sans tarder au Président.
3. À l'occasion de la prochaine réunion de ce Comité en septembre, l'Administrateur Délégué présentera un plan d'action contre les risques afin de préserver l'excellente réputation de bpost en ce qui concerne toutes ses parties prenantes et de présenter des actions d'atténuation afin de gérer ces risques. Ce plan sera partagé avec tous les membres du Comité préalablement à la réunion.
4. Le Comité recommande également au Conseil de résilier le contrat de l'Administrateur Délégué au cas où l'Autorité de la Concurrence porterait des accusations formelles à l'encontre de l'Administrateur Délégué dans cette affaire, au cas où l'Administrateur Délégué requerrait l'immunité contre des poursuites judiciaires en plaidant coupable ou au cas où l'Administrateur Délégué se verrait accorder l'immunité.

Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration a approuvé les recommandations ci-dessus à l'unanimité.

[...]

Comme la question de la succession de l'Administrateur Délégué est extrêmement importante, le Conseil a accepté que le plan de succession de l'Administrateur Délégué soit discuté au niveau du Conseil. Le Conseil a accepté qu'une bonne gouvernance d'entreprise requière la préparation d'une mise à jour du plan de succession pour l'Administrateur Délégué et les membres du GEC.

L'Administrateur Délégué a ensuite été invité à rejoindre la réunion. »

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES 17-18 SEPTEMBRE 2020 :

« Préalablement au rapport du Président, l'Administrateur Délégué a déclaré se trouver dans une situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale visé par l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations en ce qui concerne le point de l'ordre du jour relatif à la succession de sa fonction.

L'Administrateur Délégué a quitté la salle de réunion et n'a pas participé à la délibération ni à la décision. L'Administrateur Délégué informera le Collège des Commissaires de son conflit d'intérêts conformément à l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations.

Le Président a fourni une chronologie des événements et de la correspondance.

Le Conseil d'Administration a discuté du mémorandum du conseiller juridique remis au Conseil d'Administration. Il a posé différentes questions à [...] et [...] de Jones, Day, conseiller de la Société, en relation avec les enquêtes du Ministère de la Justice [(Department of Justice)] et de l'Autorité belge de la Concurrence, auxquelles le conseil a répondu.

Le Conseil d'Administration a pris note du mémorandum de son conseiller externe concernant le statut de la procédure et a eu l'opportunité de poser des questions au conseiller de la Société.

Le Conseil estime qu'il ne lui appartient pas de préjuger du résultat de la procédure de l'Autorité belge de la Concurrence et du Ministère de la Justice des États-Unis en rapport avec d'éventuelles violations de cartel dans le secteur de la sécurité en Belgique et la possible implication de M. Van Avermaet à cet égard.

Cela étant dit, le Conseil souligne qu'il s'attend à ce que l'Administrateur Délégué respecte à tout moment les normes éthiques les plus strictes et observe toutes les lois applicables, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Le Conseil attend également que l'Administrateur Délégué respecte une obligation de transparence stricte vis-à-vis du Conseil.

Sur proposition dûment présentée et appuyée, le Conseil d'Administration est convenu de ce qui suit :

- *Le Conseil demande que l'Administrateur Délégué continue à exécuter la stratégie à long terme de bpost dans les intérêts de toutes les parties prenantes.*
- *Le Conseil demande que l'Administrateur Délégué informe sans tarder (c'est-à-dire dans les 24 heures après qu'il aura lui-même pris connaissance du développement ou, si ce développement précède la résolution du Conseil, dans les 5 jours ouvrables suivant la notification de la résolution du Conseil) le Conseil par écrit de toutes les informations qui devraient être portées à l'attention du Conseil en vertu de son contrat et des réglementations applicables afin que le Conseil puisse prendre une décision bien informée pour protéger les meilleurs intérêts de la Société. [...]*
- *Le Conseil considère que le fait de ne pas respecter en temps voulu ses obligations de divulgation vis-à-vis du Conseil constitue une faute grave conformément à la définition de son contrat et peut entraîner la résiliation immédiate de son contrat en qualité d'Administrateur Délégué de bpost, sans aucune indemnité.*
- *Le Conseil demande la confirmation de l'Administrateur Délégué qu'il est en mesure et désireux de se rendre dans toutes les filiales de bpost (en fonction de ce qui est permis en raison de la COVID) et capable d'exercer son rôle en tant qu'Administrateur Délégué du groupe de bpost.*
- *[...]*

[Un membre du Conseil a formulé un point de vue divergent.]

L'Administrateur Délégué a ensuite été invité à rejoindre la réunion, conjointement avec les membres du Comité Exécutif du Groupe afin de traiter l'ordre du jour. »

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 OCTOBRE 2020 :

« Préalablement au rapport du Président, l'Administrateur Délégué a déclaré se trouver dans une situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale visé par l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations en ce qui concerne le point de l'ordre du jour relatif au suivi de sa fonction.

L'Administrateur Délégué a quitté la salle de réunion et n'a pas participé à la délibération ni à la décision. L'Administrateur Délégué informera le Collège des Commissaires de son conflit d'intérêts conformément à l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations.

Le Président a rappelé au Conseil les décisions relatives à la fonction de l'Administrateur Délégué du 17 septembre. Le Président a également informé le Conseil de la lettre de la nouvelle vice-première Ministre et de sa demande d'être pleinement informée concernant le dossier.

[...] [La lettre du Conseil à l'Administrateur Délégué datée du 24 septembre de même que la réponse de l'Administrateur Délégué datée du 1^{er} octobre] ont été distribuées au préalable au Conseil de même que les avis juridiques du conseiller externe de la Société. Le président a également exprimé sa préoccupation concernant l'impact sur la réputation de la Société et le défi qui consiste à équilibrer soigneusement l'intérêt de toutes les parties prenantes et le droit individuel de l'Administrateur Délégué à se défendre.

Le Président a déclaré que le Conseil doit discuter aujourd'hui de ce qui serait dans le meilleur intérêt de la Société et si le Conseil croit que l'Administrateur Délégué pourrait continuer à remplir ses obligations et fonctions en qualité d'Administrateur Délégué.

Le Président a souligné le fait que, à ce stade, l'Administrateur Délégué n'a pas été mis en accusation ou n'a pas fait l'objet de poursuites individuelles.

Ensuite, il a invité tous les membres du Conseil à exprimer leurs points de vue et positions concernant l'affaire.

Tous les membres du Conseil ont exprimé leurs points de vue et positions. Pour des raisons de confidentialité, ces points de vue ne sont pas incorporés individuellement dans le procès-verbal.

Sur proposition dûment présentée et appuyée, le conseil d'administration a convenu de ce qui suit :

- Le Conseil a demandé une relation de confiance entre l'Administrateur Délégué et le Conseil et la transparence est un élément clé d'une telle confiance.
- Le Conseil confirme sa décision du 17 septembre de demander, entre autres, une certaine transparence de l'Administrateur Délégué. Dès lors, comme sa réponse actuelle est inadéquate, le Conseil a convenu d'accorder à l'Administrateur Délégué un délai jusqu'au 21 octobre pour répondre à la demande d'information de manière satisfaisante.
- Le Conseil a également convenu de convoquer un RemCo afin de continuer à évaluer le plan de succession de l'Administrateur Délégué, évaluant des candidats internes, mais a convenu de ne pas actuellement procéder à des recherches externes.

[Deux membres du Conseil ont formulé un point de vue divergent.] »

Transactions entre bpost et ses actionnaires majoritaires

La procédure relative aux conflits d'intérêt, décrite à l'Article 7 : 97 du Code belge des Sociétés et des Associations, sera observée pour toute décision relative au Contrat de Gestion ou à toute autre convention conclue avec l'Etat belge ou d'autres Institutions Publiques (autres que celles visées à l'Article 97, 1^{er} §, section 3 du Code belge des Sociétés et des Associations).

Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a institué trois Comités permanents du Conseil, chargés d'assister le Conseil d'Administration et de lui soumettre des recommandations dans des domaines spécifiques. Il s'agit du Comité Stratégique, du Comité d'Audit (conformément à l'Article 7:99 du Code belge des Sociétés et des Associations) et du Comité de Rémunération et de Nomination (conformément à l'Article 7:100 du Code belge des Sociétés et des Associations). Le rôle de ces Comités du Conseil est défini dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

COMITÉ STRATÉGIQUE

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

- revoir périodiquement les développements du secteur, les objectifs et stratégies de bpost et de ses filiales, et de recommander des mesures correctrices ;
- examiner les risques et opportunités de la stratégie, tels qu'identifiés dans le cadre de l'évaluation des risques stratégiques de la Société et autres processus, ainsi que l'impact des tendances et changements pertinents du secteur, des activités concurrentielles émergentes ou en évolution, des développements gouvernementaux ou législatifs et de la performance de la Société par rapport aux objectifs financiers fixés par le Conseil d'Administration et communiqués aux Actionnaires de la Société ;
- revoir le projet de plan d'entreprise soumis chaque année par le Comité Exécutif du Groupe et donner des orientations sur le processus de planification stratégique afin de s'assurer que le plan de mise en œuvre stratégique soit élaboré, respecté et intégré au sein de la Société ;
- revoir les transactions stratégiques proposées par l'Administrateur Délégué ou le Comité Exécutif du Groupe, en ce compris les acquisitions et cessions stratégiques, la formation et la résiliation d'alliances stratégiques ou d'accords de coopération à long terme, le lancement d'une nouvelle ligne de produits et l'entrée sur de nouveaux marchés géographiques ou de produits ;
- superviser la mise en œuvre de ces projets stratégiques et du plan d'entreprise, en ce compris les avancées réalisées par la Société à la lumière des objectifs stratégiques en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI) convenus, et fournir un feed-back et des conseils sur les tactiques commerciales, la stratégie de fusion et acquisition, les capacités du marché, les besoins en ressources et leur répartition ;
- étudier la réalisation des transactions, la mise en œuvre post-acquisition et la réalisation de la valeur prévue des acquisitions par rapport aux objectifs stratégiques de la Société. Cela comprend l'évaluation d'audits post-transaction afin de suivre les performances par rapport aux indicateurs cibles du plan d'acquisition, la création de valeur et la réalisation de synergies ;

- faire rapport au Conseil d'Administration sur ses activités, ce qui inclut notamment un bilan annuel des prestations du Comité et toute recommandation visant à modifier l'étendue de ses tâches, sa composition et son fonctionnement.

Au 31 décembre 2020, le Comité Stratégique se composait des cinq membres suivants :

NOM	FONCTION
LAURENT LEVAUX (CHAIRPERSON)	Administrateur non exécutif
CAROLINE VEN	Administrateur non exécutif
FILOMENA TEIXEIRA	Administrateur indépendant
JEAN-PAUL VAN AVERMAET	Administrateur Délégué et Administrateur
ANNE DUMONT	Administrateur non exécutif

Le Comité Stratégique s'est réuni à trois (3) reprises en 2020.

COMITÉ D'AUDIT

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

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

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

Collectivement, les membres du Comité d'Audit possèdent suffisamment d'expertise pertinente dans le domaine de la comptabilité et de l'audit pour remplir efficacement leur rôle, notamment en matière financière. Ray Stewart est compétent en matière de comptabilité et d'audit, comme en témoignent ses anciens postes chez Nyrstar et Proximus (anciennement Belgacom). Les autres membres du Comité d'Audit occupent ou ont occupé également plusieurs mandats d'administrateur ou de dirigeants dans de grandes entreprises ou organisations.

Au 31 décembre 2020, le Comité d'Audit se composait des cinq membres suivants :

NOM	FONCTION
RAY STEWART (CHAIRPERSON)	Administrateur indépendant
MICHAEL STONE	Administrateur indépendant
SASKIA VAN UFFELEN	Administrateur indépendant
BERNADETTE LAMBRECHTS	Administrateur non exécutif
CAROLINE VEN	Administrateur non exécutif

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre (4) reprises en 2020.

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET DE NOMINATION

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

- identifier et proposer 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 ;
- proposer à la nomination des candidats au Conseil d'Administration afin qu'ils soient nommés par les Actionnaires (en application ou non de leur droit de nomination prévu à l'Article 14, §2 des Statuts) ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la nomination du ou de la Président(e) du Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la nomination de l'Administrateur Délégué et sur les propositions faites par l'Administrateur Délégué pour la nomination des autres membres du Comité Exécutif du Groupe ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du Groupe, et sur les arrangements relatifs à la résiliation anticipée de leurs mandats ;
- examiner la rémunération (programmes d'intérressement à long terme basé sur des actions ou des espèces et d'intéressement à court terme) pour les administrateurs, les membres du Comité Exécutif du Groupe et les collaborateurs ;
- établir des objectifs de performances et mener des évaluations de performances de l'Administrateur Délégué et d'autres membres du Comité Exécutif du Groupe ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la rémunération des administrateurs ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur les aspects relatifs à la gestion des talents et à politique de diversité et d'inclusion ;
- préparer et soumettre le rapport de rémunération au Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la politique de rémunération à soumettre, le cas échéant, à l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- prendre en charge le processus de planification de la succession des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe, en tenant compte des défis et opportunités auxquels bpost fait face, ainsi que des compétences et de l'expertise requises pour chaque poste et de l'équilibre approprié d'aptitudes, de connaissances, d'expérience et de diversité à conserver au niveau du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil ;
- expliquer le rapport de rémunération lors de l'Assemblée annuelle des Actionnaires.

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé d'un minimum de trois et d'un maximum de cinq administrateurs non exécutifs, avec en permanence une majorité d'administrateurs indépendants. Collectivement, les membres du Comité de Rémunération et de Nomination possèdent une expertise pertinente suffisante en ce qui concerne les politiques de rémunération afin de remplir leurs rôles avec efficience.

Au 31 décembre 2020, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des quatre membres suivants :

NOM	FONCTION
FRANÇOIS CORNELIS (CHAIRPERSON)	Président du Conseil
JOS DONVIL	Administrateur non exécutif
SASKIA VAN UFFELEN	Administrateur indépendant
FILOMENA TEIXEIRA	Administrateur indépendant

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à trois (3) reprises en 2020.

Direction générale

Administrateur Délégué

L'ancien Administrateur Délégué, en fonction jusqu'au 26 février 2020, Koen Van Gerven, avait été nommé pour une période de six ans par l'Arrêté Royal du 26 février 2014, délibéré en Conseil des Ministres, conformément aux dispositions de la Loi de 1991, avant d'être amendée par la Loi de décembre 2015.

L'actuel Administrateur Délégué, Jean-Paul Van Avermaet, a été nommé par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, pour une période de six ans courant jusqu'au 12 janvier 2026.

L'Administrateur Délégué est chargé (i) de la gestion journalière et de la représentation de la Société en ce qui concerne cette gestion, (ii) de la mise en œuvre des résolutions du Conseil d'Administration et (iii) des pouvoirs spécifiques qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration conformément à l'Article 18, § 2, des Statuts. L'Administrateur Délégué fait régulièrement rapport au Conseil d'Administration.

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

Comité Exécutif du Groupe

La gestion opérationnelle de bpost est assurée par le Comité Exécutif du Groupe sous la direction de l'Administrateur Délégué. Le Comité Exécutif du Groupe compte un maximum de neuf membres, qui sont nommés (pour la durée déterminée par le Conseil d'Administration) et révoqués par le Conseil d'Administration, sur recommandation de l'Administrateur Délégué et après avoir reçu l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

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

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

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

Au 31 décembre 2020, le Comité Exécutif du Groupe se composait des membres suivants :

NOM	FONCTION
JEAN-PAUL VAN AVERMAET	Administrateur délégué
LEEN GEIRNAERT	Chief Financial Officer
MARK MICHELS	Chief Human Resources & Organization
DIRK TIREZ	Chief Legal & Regulatory Officer and Company Secretary
NICO COOLS	Chief IT Officer and Chief Digital Officer
LUC CLOET	Director Mail & Retail
KATHLEEN VAN BEVEREN	Director Parcels & Logistics Europe and Asia
ILIAS SIMPSON	Director Parcels & Logistics North America

Comité Loi 1991

La Loi de 1991 prescrit plusieurs dispositions précisant la composition, la nomination et le fonctionnement d'un « Comité Loi 1991 ». Depuis l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015, les pouvoirs à assigner au Comité Loi 1991 sont limités à la négociation du Contrat de Gestion avec l'État belge (étant entendu que le Contrat de Gestion requiert l'approbation ultérieure du Conseil d'Administration). Par conséquent, le Comité Loi 1991 ne restera en vigueur que pour les fins et tâches limitées qui lui sont assignées par la Loi de 1991, telle que modifiée.

Au 31 décembre 2020, le Comité Loi 1991 était composé de l'Administrateur Délégué, qui préside le Comité, et de deux autres membres (un membre d'expression néerlandophone et un membre d'expression francophone) : Mark Michiels et Catherine Delvaux.

Secrétaire Général

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

Le Collège des Commissaires

Le Collège des Commissaires contrôle la situation financière ainsi que les états financiers consolidés et non consolidés de bpost. Le Collège des Commissaires de bpost comprend quatre membres : (i) deux Commissaires nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et (ii) deux Commissaires, nommés par la Cour des Comptes, l'institution belge responsable de la vérification des comptes publics. Les membres du Collège des Commissaires sont nommés pour des mandats renouvelables de trois ans. L'Assemblée Générale des Actionnaires détermine la rémunération des membres du Collège des Commissaires.

Au 31 décembre 2020, le Collège des Commissaires de bpost était composé comme suit :

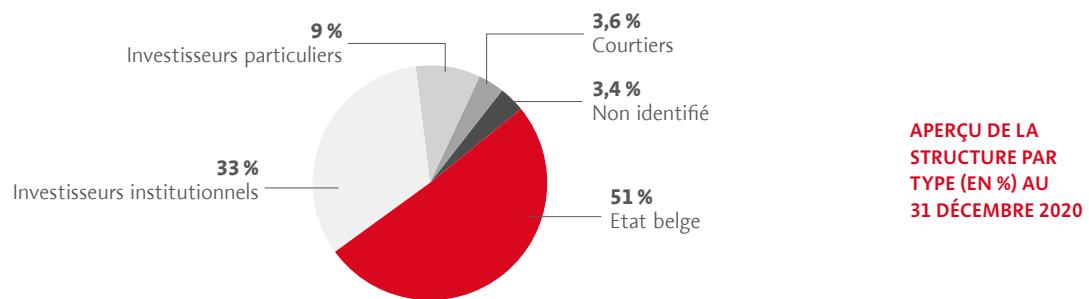
- EY Réviseurs d'entreprises SRL/BV (« **EY** »), représentée par M. Romuald Bilem (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), De Kleetaan 2, 1831 Diegem, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2021) ;
- PVMD Réviseurs d'Entreprises SC/CV (« **PVMD** »), représentée par Mme Caroline Baert (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Rue des Deux Églises 44, 1000 Bruxelles, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale des Actionnaires jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2021) ;
- M. Philippe Roland, Premier Président de la Cour des comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (son mandat a été renouvelé par la Cour des Comptes le 25 septembre 2019 jusqu'au 30 septembre 2022) ;
- Mme Hilde François, Présidente de la Cour des comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles (elle avait été nommée par la Cour des comptes le 3 octobre 2018 jusqu'au 30 septembre 2021).

EY et PVMD sont responsables de l'audit des états financiers consolidés de bpost. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2020, EY et VMD ont perçu 1.375.324,00 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de bpost et de ses filiales, et 176.789,00 EUR (hors TVA) d'honoraires pour des services autres que des services d'audit. Les deux Commissaires désignés par la Cour des Comptes ont perçu 81.698,00 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de bpost pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2020.

Structure d'actionnariat et droits des actionnaires

Les actions de bpost ont la forme nominative ou dématérialisée. Au 31 décembre 2020, le capital social de bpost était représenté par 200.000.944 actions, cotées sur le marché réglementé d'Euronext Brussels.

Avec respectivement 48.263.200 (24,13 %) et 53.812.449 (26,91 %) actions bpost en leur possession au 31 décembre 2020, l'Etat belge et la SFPI détenaient ensemble 102.075.649 (51,04 %) des actions avec droits de vote émises par bpost. Les 97 925 295 actions restantes sont détenues par des actionnaires individuels et des actionnaires institutionnels Européens et internationaux.



En 2020, bpost n'a pas reçu de déclarations de transparence indiquant qu'un seuil de notification avait été franchi (à la hausse ou à la baisse) conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la divulgation des participations significatives dans les sociétés cotées en bourse et aux Statuts. Toutes les notifications de transparence sont disponibles

sur le site web de bpost à l'adresse http://corporate.bpost.be/investors/share-information/transparency-declarations?sc_lang=fr-FR.

Les actions de la Société sont librement cessibles, à condition que, conformément à l'Article 147bis de la Loi de 1991 et à l'Article 11 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise, la participation directe des Institutions Publiques dans le capital social soit supérieure à 50 %.

Le 17 janvier 2006, bpost, l'État belge et la SFPI ont conclu un accord entre actionnaires, tel que modifié ultérieurement, pour une durée déterminée de 15 ans. Cet accord n'entraîne pas de restriction au transfert des actions de bpost et/ou à l'exercice des droits de vote autres que celles prévues dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost.

Au 31 décembre 2020, bpost ne détenait aucune action propre.

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

Rapport de rémunération

Le rapport de rémunération de bpost¹ (le « **Rapport de rémunération** ») a été établi conformément à l'article 3:6 §3 du Code belge des sociétés et associations (le « **CSA** »), tel que modifié par la loi du 28 avril 2020, transposant la Directive sur les droits des actionnaires II² (« **Loi SRD II** »), le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le « **Code de Gouvernance d'Entreprise** ») et les pratiques et tendances du marché.

bpost considère qu'une communication claire et transparente sur les principes et la mise en œuvre de sa politique de rémunération est essentielle. Dès lors, dans le présent rapport de rémunération, elle partage des informations pertinentes sur les rémunérations versées aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe au cours de l'exercice 2020. Le rapport de rémunération de cette année introduit de nouveaux tableaux qui fournissent des informations complémentaires concernant la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe, ainsi que des performances réalisées et du versement de la rémunération variable.

Politique générale de rémunération et principes de rémunération appliqués au cours de l'exercice 2020

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

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

- attirer, retenir et motiver les personnes qualifiées et spécialisées nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société dans le cadre de la transformation de son activité en vue de devenir l'une des principales sociétés actives dans l'e-commerce et la logistique, en Europe et au-delà ;
- stimuler les performances tant au niveau collectif qu'individuel afin d'engendrer une croissance durable et rentable à long terme, tout en veillant au bien-être du personnel. C'est ainsi que le régime de rémunération en place intègre des composantes liées (i) aux résultats de bpost (par exemple en termes d'EBIT, de critères

¹ Une société anonyme de droit public constituée et existant en vertu du droit belge, ayant son siège social Centre Monnaie, 1000 Bruxelles (Belgique) et enregistrée auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises sous le numéro 214-596-464 (RPM Bruxelles) (la « Société » ou « bpost »).

² Directive (EU) 2017/828 du Parlement Européen et du Conseil du 17 mai 2017 amendant la directive 2007/26/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires (« SRD II »).

afférents à la satisfaction des clients ainsi qu'au bien-être du personnel) et (ii) aux performances et compétences individuelles ;

- identifier et promouvoir les valeurs et la culture d'entreprise de bpost ; et
- proposer une rémunération équitable au personnel de la Société, en concertation avec les partenaires sociaux, tout en étant concurrentielle sur les marchés de référence des sociétés actives dans le courrier, les colis, la logistique et l'e-commerce en Europe.

De manière générale, bpost distingue trois groupes différents pour lesquels les principes de rémunération sont détaillés dans le présent rapport de rémunération :

- Les membres du Conseil d'Administration ;
- L'Administrateur délégué ; et
- Les membres du Comité Exécutif du Groupe.

La rémunération individuelle des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe dépend de la catégorie à laquelle ils appartiennent.

Le Comité de Rémunération et de Nomination veille à se pencher régulièrement sur les principes de la politique de rémunération et sur leur application, et continuera de le faire. Le Conseil d'Administration et le Comité de Rémunération et de Nomination continueront également d'analyser la possibilité et la faisabilité d'introduire un plan d'intéressement à long terme (« long term incentive plan »). L'objectif de ce plan serait d'obtenir un meilleur alignement des actions et initiatives du management sur les performances à long terme de la Société.

Durant l'exercice 2020, bpost ne s'est pas écartée de la politique de rémunération dont il est fait référence ci-dessus, qui a été approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 25 avril 2000, telle que modifiée de temps à autre. Malgré la pandémie de COVID-19, bpost a réussi à conserver les mêmes composantes clés de rémunération les objectifs financiers et de clientèle que ceux qui étaient en place avant la pandémie.

Conformément aux exigences applicables en matière de gouvernance d'entreprise, bpost soumettra une nouvelle politique de rémunération pour les membres de son Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe, applicable à partir du 1^{er} janvier 2021, au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021. Cette politique de rémunération, approuvée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination le 8 mars 2021, poursuit les pratiques existantes, tout en actualisant certains principes afin de mieux promouvoir les intérêts à long terme de bpost et l'alignement de toutes les parties prenantes. bpost publiera sa nouvelle politique de rémunération (ainsi que les résultats du vote) sur son site web après le vote des actionnaires. Toute autre modification essentielle de cette politique de rémunération devra ensuite être approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, sur recommandation du Conseil d'Administration et du Comité de Rémunération et de Nomination.

Rémunération totale des membres du Conseil d'Administration, de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du Group

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération des membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué), telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000, est restée d'application en 2020. Cette rémunération se compose de deux éléments :

- une rémunération fixe mensuelle en espèces ; et
- des jetons de présence par réunion des Comités consultatifs à laquelle les administrateurs assistent.

La rémunération fixe mensuelle et les jetons de présence sont soumis à une indexation automatique au 1^{er} mars de chaque année civile sur la base de l'indice santé.

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

L'Administrateur Délégué n'a droit à aucune rémunération pour son mandat de membre du Conseil d'Administration.

Rémunération fixe mensuelle

Au cours de l'exercice 2020, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur délégué) ont reçu la rémunération fixe mensuelle suivante (*) :

- 3.571,14 EUR pour le Président du Conseil d'Administration, qui préside également la Commission Paritaire de bpost, telle qu'indexée au 1^{er} mars 2020 ;
- 1.785,57 EUR pour les autres administrateurs (à l'exception de l'Administrateur Délégué), telle qu'indexée au 1^{er} mars 2020.

Jetons de présence

Les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) ont également reçu un jeton de présence de 1.785,57 EUR par réunion des Comités consultatifs à laquelle ils ont assisté.

Rémunération globale

Au cours de l'exercice 2020, le montant total des rémunérations octroyées à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) s'élève à 319.138,05 EUR (brut).

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

MEMBRE	CONSEIL D'ADMINISTRATION		COMITE STRATEGIQUE		COMITE DE REMUNERATION ET DE NOMINATION		COMITE D'AUDIT		COMITE AD HOC		REMUNERATION ANNUELLE BRUTE TOTALE (EUR)
	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ⁽²⁾	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ⁽²⁾	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ⁽²⁾	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ⁽²⁾	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ⁽²⁾	
François Cornelis (Président du Conseil)	42.782,72	13/13		NA	5.356,71	3/3		NA	1.767,83	1 ⁽¹⁾	49.907,26
Jos Donvil	21.391,36	12/13		NA	5.356,71	3/3		NA		NA	26.748,07
Anne Dumont	21.391,36	12/13	5.356,71	3/3		NA		NA		NA	26.748,07
Bernadette Lambrechts	21.391,36	13/13		NA		NA	7.142,28		4/4		NA
Laurent Levaux	21.391,36	11/13	5.356,71	3/3		NA	NA	NA			26.748,07
Ray Stewart	21.391,36	13/13		NA		NA	7.142,28	4/4	1.767,83	1 ⁽¹⁾	30.301,47
Michael Stone	21.391,36	13/13		NA		NA	7.142,28	4/4	1.767,83	1 ⁽¹⁾	30.301,47
Filomena Teixeira	21.391,36	11/13	5.356,71	3/3	3.571,14	2/3		NA	1.767,83	1 ⁽¹⁾	32.087,04
Saskia Van Uffelen	21.391,36	13/13		NA	5.356,71	3/3	7.142,28	4/4	1.767,83	1 ⁽¹⁾	35.658,18
Caroline Ven	21.391,36	11/13	3.571,14	2/3		NA	7.142,28	4/4		NA	32.104,78
	235.304,96		19.641,27		19.641,27		35.711,4		8.839,15		319.138,05

(1) Ces montants couvrent tous les montants versés pour l'exercice 2020. Les jetons de présence sont versés le mois suivant la participation à la réunion du Comité consultatif, ce qui signifie que les montants versés pour l'exercice 2020 se rapportent à la participation aux réunions du Conseil d'Administration ou du Comité consultatif qui ont eu lieu de décembre 2019 à novembre 2020.

(2) Le nombre total de réunions utilisé comme référence dans le tableau dépend de la date à laquelle l'administrateur concerné a été nommé membre du Conseil d'Administration ou d'un Comité consultatif.

Rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du Groupe

Le paquet de rémunération de l'Administrateur Délégué¹ et des autres membres du Comité Exécutif du Groupe est fixé par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et Nomination.

En 2020, la rémunération comprenait :

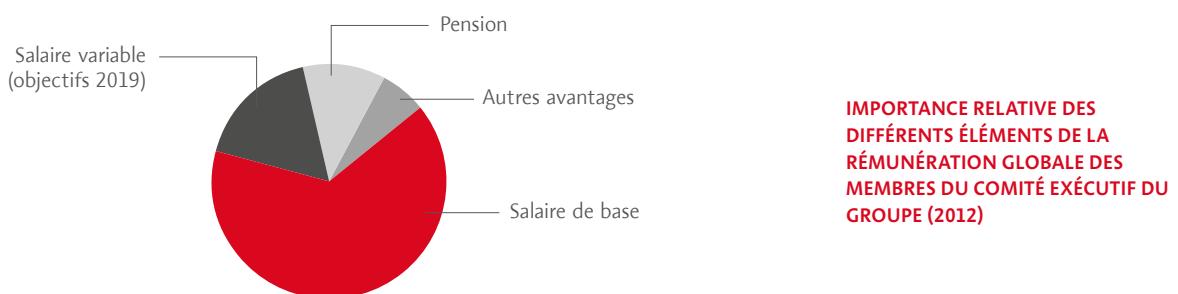
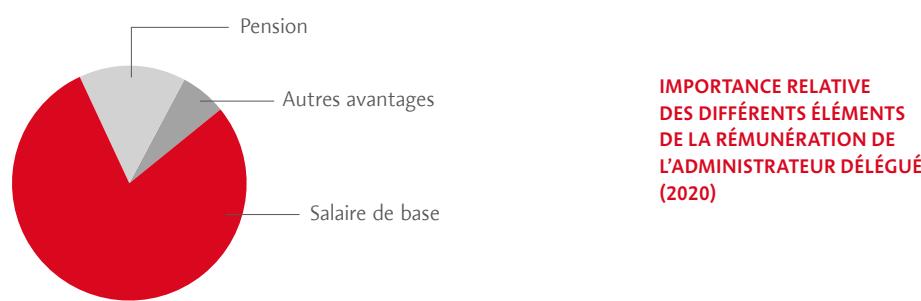
- un salaire de base fixe ;
- un salaire variable d'intéressement à court terme ;
- des primes d'assurance épargne-pension ; et
- d'autres avantages divers.

Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquérir des actions (ou une autre rémunération basée sur des actions) n'a été accordé(e) à l'Administrateur Délégué ou aux autres membres du Comité Exécutif du Groupe, exercé(e) par eux ou n'est venu(e) à échéance en 2020. Aucune option relevant d'un précédent plan d'option sur action n'était due pour l'exercice 2020.

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

En ce qui concerne l'intéressement variable à court terme, en 2019, le Conseil d'Administration a approuvé une modification dans la structure de l'intéressement variable à court terme, prenant effet en 2019 (avec paiement en 2020). Le pourcentage cible pour l'intéressement variable à court terme de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du Groupe est resté inchangé. Néanmoins, la structure de bonus a évolué d'une multiplication des paiements de l'objectif collectif et individuel à un système additionnel. En outre, les objectifs collectifs pèsent plus lourd que les objectifs de performances individuels pour l'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité Exécutif du Groupe. Le ratio est de 80 % - 20 % pour l'Administrateur Délégué et de 70 % - 30 % pour les autres membres du Comité Exécutif du Groupe. Enfin, les objectifs collectifs ont été segmentés pour le groupe et les unités commerciales (*business units*) afin d'améliorer la pertinence.

L'importance relative des différentes composantes de la rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité Exécutif du Groupe est illustrée dans les graphiques ci-dessous.



¹ Le mandat de Koen Van Gerven en tant qu'administrateur (exécutif) et personne chargée de la gestion journalière (Administrateur Délégué) de bpost a pris fin le 26 février 2020 et n'a pas été reconduit. Koen Van Gerven a été rémunéré en qualité d'Administrateur Délégué pendant ses deux mois en poste durant l'exercice 2020. Jean-Paul Van Avermaet a été coopté en tant que membre du Conseil d'Administration avec effet à compter du 26 février 2020 et nommé Administrateur Délégué par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Afin de garantir une bonne transition, Jean-Paul Van Avermaet a rejoint bpost le 13 janvier 2020 et a été rémunéré à compter de ce jour.

Salaire de base

Le salaire de base consiste en un salaire de base fixe défini par la nature et les spécificités des fonctions, accordé indépendamment des résultats de bpost :

- le salaire de base de l'Administrateur Délégué pour l'exercice 2020 s'élève à 493.007,26 EUR (brut) (indexé au 1^{er} avril 2020). L'Administrateur Délégué n'a reçu aucune rémunération pour son mandat de membre du Conseil d'Administration ;
- La rémunération de base totale accordée aux autres membres du Comité Exécutif du Groupe pour l'exercice 2020 s'est élevée à 3.191.276,42 EUR (brut) Le montant de leur salaire de base individuel reflète les responsabilités et caractéristiques de la fonction, ainsi que le niveau d'expérience et les performances des membres du Comité Exécutif du Groupe durant l'année écoulée. Il fait l'objet d'une révision annuelle sur la base d'une étude comparative avec les grandes entreprises belges, afin d'offrir une rémunération totale conforme à la médiane du marché de référence.

Le salaire de base de l'Administrateur Délégué a été payé mensuellement, en douze tranches égales. Les autres membres du Comité Exécutif du Groupe ont été payés conformément à la législation locale en vigueur.

Salaire variable

En 2020, l'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité Exécutif du Groupe en Belgique avaient des objectifs de rémunération variable à court terme en rapport avec leurs performances au cours de l'exercice 2019, allant jusqu'à 30 % de leur rémunération de base fixe annuelle.

L'intéressement variable à court terme a été accordé sur la base de la réalisation d'objectifs de performances à la fois collectifs et individuels, qui ont été fixés début 2019.

- Les **objectifs collectifs** sont liés aux performances par rapport aux indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPI) fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nominations et représentent respectivement 80 % de la rémunération variable de l'Administrateur Délégué et 70 % de celle des autres membres du Comité Exécutif du Groupe (avec un minimum de 0 % en cas de sous-performance et un maximum de 200 % en cas de surperformance). Ces KPI comprennent des indicateurs financiers et non financiers :
 - EBIT (60 % pour l'Administrateur Délégué et 50 % pour les membres du Comité Exécutif du Groupe) : reflète les résultats financiers du groupe. Les résultats financiers applicables à l'Administrateur Délégué et aux autres membres du Comité Exécutif du Groupe en charge des unités de soutien sont liés au groupe, tandis que ceux des membres du Comité Exécutif du Groupe en charge d'une unité commerciale sont liés, avec une pondération égale, au groupe et à l'unité commerciale (business unit). Le paiement pour 2019 variait entre 90,2 % et 100,3 %.
 - Indice de loyauté client (10 %) : reflète la fidélité des clients de bpost. Le paiement pour ce critère est égal aux résultats de l'année donnée. L'indice de loyauté client pour 2019 se compose spécifiquement pour les différentes unités commerciales (*business units*) et unités de support (*support units*) de minimum deux (2) et de maximum cinq (5) indicateurs. Les résultats pour 2019 ont atteint un paiement entre 102,0 % et 102,2 % pour ce critère, en fonction de la sphère de responsabilité.
 - Indice d'absentéisme à court terme (10 %) : reflète le bien-être du personnel de bpost. Le paiement pour ce critère est égal aux résultats de l'année donnée. L'indice d'absentéisme à court terme, mesuré sur une base trimestrielle et spécifique à l'unité commerciale (*business unit*) et au groupe pour 2019 a atteint un paiement entre 0 % et 25,7 % pour ce critère en 2019, en fonction de la sphère de responsabilités.
- Les objectifs de performances individuels sont fixés et convenus au début de chaque année (i) entre le Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué et (ii) entre l'Administrateur Délégué et chaque membre du Comité Exécutif du Groupe et représentent respectivement 20 % de la rémunération variable de l'Administrateur Délégué et 30 % de celle des membres du Comité Exécutif du Groupe.

Ces objectifs individuels sont évalués annuellement au cours du premier trimestre suivant la fin de l'exercice, dans le cadre d'un Performance Management Process (« PMP »). Des objectifs clairs et mesurables sont fixés, qui doivent être atteints dans un délai convenu. La performance individuelle est mesurée par rapport à ces objectifs et peut varier de 0 % du montant de base du salaire variable à court terme en cas de sous-performance à 200 % en cas de surperformance.

Les principaux objectifs de performances individuels à atteindre par l'Administrateur délégué durant l'exercice 2019 étaient les suivants :

- la réalisation de résultats financiers spécifiques fixés par le Conseil d'Administration ;
- la transformation de bpost en un acteur mondial de la logistique d'e-commerce ancré en Belgique ;
- la promotion du développement durable en tant que valeur clé au sein de toutes les activités du groupe bpost ;
- l'amélioration de l'engagement général des collaborateurs, de la qualité de l'exécution des contrats de services publics et de la satisfaction des clients.

Les principaux objectifs de performances individuels à atteindre par les autres membres du Comité Exécutif du Groupe durant l'exercice 2019 étaient les suivants :

- les réalisations et développements commerciaux spécifiques ;
- l'orientation stratégique et l'exécution du plan de transformation tant à l'étranger qu'en Belgique ;
- le leadership d'équipe, l'engagement des collaborateurs et l'orientation client.

En 2019, les objectifs de performances individuels ont atteint un paiement entre 110 % et 130 % pour les membres du Comité Exécutif du Groupe.

L'Administrateur Délégué actuel, Jean-Paul Van Avermaet, n'a reçu aucun intérressement à court terme en 2020 étant donné qu'il a rejoint bpost dans le courant de 2020. Son intérressement variable à court terme pour l'année 2020 sera, le cas échéant, déterminé et payé en 2021, en fonction de la réalisation des objectifs de performances collectifs et individuels pour l'année qui se termine le 31 décembre 2020¹.

Les autres membres du Comité Exécutif du Groupe ont reçu un intérressement variable à court terme de 846.379,94 EUR (brut) en 2020, sur la base de la réalisation des objectifs de performances collectifs et individuels pour l'année qui s'est terminée le 31 décembre 2019. Leur intérressement variable à court terme pour l'année 2020 sera, le cas échéant, déterminé et payé en 2021 après l'évaluation des performances de chaque membre du Comité Exécutif du Groupe.

Pension

L'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité Exécutif du Groupe bénéficient d'un régime de pension complémentaire (deuxième pilier) :

- la contribution au régime de pension de l'Administrateur Délégué pour l'exercice 2020 s'est élevée à 90.842,10 EUR² ;
- la contribution globale au régime de pension des membres du Comité Exécutif du Groupe pour l'exercice 2020 s'est élevée à 459.935,49 EUR.

Autres avantages

L'Administrateur Délégué et les membres du Comité Exécutif du Groupe ont bénéficié d'autres avantages, tels qu'une couverture décès en cours d'emploi et invalidité, une assurance médicale, des titres-repas (hormis pour l'Administrateur Délégué) et une voiture de société. Ces avantages font l'objet d'une étude comparative régulière et sont adaptés en fonction des pratiques courantes. Le montant des autres avantages est exposé dans le tableau ci-dessous.

Rémunération globale

La **rémunération totale** versée à l'Administrateur Délégué en 2020 s'élève à 623.285,02 EUR (comparée à 736.325,66 EUR en 2019) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

¹ L'ancien Administrateur Délégué, Koen Van Gerven, a reçu, pour la réalisation des objectifs de performances collectifs et individuels pour l'année qui s'est terminée le 31 décembre 2019, une rémunération variable de 250.000,00 EUR (brut) en 2020.

² Les contributions au régime de pension de Koen Van Gerven pour l'exercice 2020 se sont élevées à 13.711,32 EUR.

La **rémunération totale** versée en 2020 aux membres du Comité Exécutif du Groupe (autres que l'Administrateur Délégué) s'élève à 4.791.691,71 EUR (comparée à 4.277.964,94 EUR en 2019) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

RÉMUNÉRATION GLOBALE DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE EN 2020								
NOM ET FONCTION	RÉMUNÉRATION FIXE			POSTES EXTRA-ORDINAIRES	DÉPENSES DE PENSION	RÉMUNÉRATION TOTALE	PROPORTION	
	SALAIRE DE BASE	HONO-RAIRES	AUTRES AVANTAGES				RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE ⁽¹⁾	
Jean-Paul Van Avermaet, Administrateur délégué	493,007,26 EUR	N/A	39,435,66 EUR ⁽²⁾	0 EUR ⁽³⁾	0 EUR	90,842,10 EUR	623,285,02 EUR	Fixe: 100 % Variable: 0 %
Membres du Comité Exécutif du Groupe	3.191.276,42 EUR ⁽⁴⁾	N/A	294.099,85 EUR ⁽⁵⁾	846.379,94 EUR	0 EUR	459.935,49 EUR	4.791.691,71 EUR	Fixe: 82,34 % Variable : 17,66 %

(1) Le paiement fixe comprend la rémunération fixe et les contributions de pension. La rémunération variable comprend l'intéressement annuel à court terme

(2) Les autres avantages de l'Administrateur Délégué incluent : (i) une couverture décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale : 19.593,56 EUR ; (ii) allocations de représentation : 3.300,00 EUR ; (iii) frais de leasing pour la voiture de société : 16.542,10 EUR.

(3) L'Administrateur Délégué, Jean-Paul Van Avermaet, n'a reçu aucune rémunération variable au cours de l'exercice 2020. Sa rémunération variable pour l'exercice 2020 sera fixée et payée en 2021, en fonction des objectifs collectifs et individuels pour l'exercice qui s'est terminé le 31 décembre 2020, après l'évaluation des performances en 2021.

(4) La rémunération de base des autres membres du Comité Exécutif du Groupe inclut les primes de fin d'année et les pécules de vacances.

(5) Les autres avantages des autres membres du Comité Exécutif du Groupe incluent : (i) une couverture décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale ; (ii) des allocations de représentation et titre-repas ; (iii) des frais de leasing pour une voiture de société

UTILISATION DE DISPOSITIONS DE RECOUVREMENT

Il n'existe pas de dispositions contractuelles spécifiques de recouvrement en faveur de bpost pour le salaire variable versé à l'Administrateur Délégué et aux membres du Comité Exécutif du Groupe.

MODIFICATIONS DANS LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE DE BPOST – INDEMNITÉS DE DÉPART

Les changements suivants sont intervenus en 2020 dans la composition du Comité Exécutif du Groupe:

- Le mandat de Koen Van Gerven en tant qu'Administrateur Délégué et membre du Conseil d'Administration a pris fin le 26 février 2020 et n'a pas été reconduit – comme mentionné dans le rapport de rémunération de 2019, M. Van Gerven avait droit à une indemnité de non-concurrence indexée (de 500.000,00 EUR), ce qui a débouché sur un paiement de 530.620,49 EUR (brut) en 2020. Pour de plus amples détails, veuillez-vous référer à la déclaration de gouvernance d'entreprise dans le Rapport annuel de bpost de 2019, disponible sur le site web de bpost (www.bpost.be) ;
- Jean-Paul Van Avermaet a été nommé Administrateur Délégué le 13 janvier 2020 et a exercé sa fonction d'Administrateur Délégué et de membre du Conseil d'Administration à partir du 26 février 2020. M. Van Avermaet a été rémunéré à partir du 13 janvier 2020 ;
- Henri de Romrée, a démissionné de son poste de *Director Parcels & Logistics North America* et a quitté la Société avec effet à compter du 31 décembre 2020 – aucune indemnité de départ n'était due ;
- Ilisa Simpson a été nommée *Director Parcels & Logistics North America* et membre du Comité Exécutif du Groupe et a été rémunérée en cette qualité à compter du 1^{er} décembre 2020.

Conformité avec la politique de rémunération de bpost, objectifs à long terme et durabilité

Le montant total des rémunérations payées durant l'exercice 2020 est conforme aux principes de la politique de rémunération de bpost, approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000, telle que modifiée de temps à autre.

L'objectif de la politique de rémunération de bpost consiste à attirer, à motiver et à retenir les meilleurs talents qualifiés nécessaires pour atteindre les objectifs à court et à long terme au sein d'un cadre cohérent. La politique est structurée de façon à concilier les intérêts du Conseil d'Administration et de la direction de bpost avec ceux des actionnaires, des parties prenantes et de la société en général.

Le niveau de rémunération de base fixe a permis de garantir, d'une part, que le groupe bpost puisse toujours compter sur un management professionnel et expérimenté, même lors de périodes plus difficiles, telles que la crise du COVID-19.

Le paiement de l'intéressement à court terme, d'autre part, a permis de garantir l'accomplissement de critères de performances à la fois financiers (EBIT) et non financiers (loyauté client et absentéisme) qui traduisent la stratégie de bpost.

Rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe en contexte.

Cette section situe la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif du Groupe et son évolution au fil du temps dans le contexte plus large de la rémunération moyenne des collaborateurs de bpost (sur une base d'équivalent temps plein) et des performances de bpost. Le tableau suivant donne une vue d'ensemble sur l'évolution de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe dans le temps, durant les cinq dernières années. Le tableau affiche également cette évolution dans le contexte plus large de la rémunération moyenne des collaborateurs de bpost (sur une base d'équivalent temps plein) et des critères de performances annuels globaux.

La méthodologie utilisée pour le calcul de la moyenne de rémunération (sur une base d'équivalent temps plein) des collaborateurs est la suivante : le total brut du salaire mensuel, du bonus annuel, d'autres avantages, divisé par le nombre total de collaborateurs sur une base d'équivalent temps plein.

	EXERCICE 2016	ÉVOLUTION EN %	EXERCICE 2017	ÉVOLUTION EN %	EXERCICE 2018	ÉVOLUTION EN %	EXERCICE 2019	ÉVOLUTION EN %	EXERCICE 2020
RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU MANAGEMENT⁽¹⁾									
Rémunération globale des membres du Conseil d'Administration	330,694.58 EUR	6 %	350,614.14 EUR	-5.4 %	331,510.77 EUR	17 %	388,123.43 EUR	-17.8 % ⁽²⁾	319,138.05 EUR
Rémunération globale de l'Administrateur Délégué	829,420.12 EUR	2.3 %	848,843.1 EUR	6.3 %	902,123.95 EUR	-18 %	736,325.66 EUR	-15.4 %	623,285.02 EUR
Rémunération globale d'autres membres du Comité Exécutif du Groupe	2,721,432.99 EUR	18.8 %	3,232,267.22 EUR	35 % ⁽³⁾	4,363,457.84 EUR	4 %	4,277,964.94 EUR	10.7 %	4,791,691.71 EUR ⁽⁴⁾
PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE									
Mesures financières (EBIT ajusté)	496,549,055.56 EUR	1 %	501,646,889.79 EUR	-15 %	424,261,989.47 EUR	-27 %	310,805,491.40 EUR	-9.7 %	280,573,881.37 EUR
Total des produits d'exploitation	2,425,200,000.00 EUR	24.7 %	3,023,800,000.00 EUR	27.3 %	3,850,200,000.00 EUR	-0.3 %	3,837,800,000.00 EUR	8.3 %	4,154,600,000.00 EUR
Indice de loyauté client	79.55	-13 %	69.5 %	-17 %	57.95 %	73 % ⁽⁵⁾	100.17 %	-8.2 %	91.95 %
Indice de l'absentéisme à court terme					4.37 %	3 %	4.52 %	9.7 %	4.96 % ⁽⁶⁾
RÉMUNÉRATION MOYENNE DES COLLABORATEURS SUR LA BASE D'UN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN⁽⁷⁾									
Collaborateurs de la Société	45,686.00 EUR	2 %	46,500.00 EUR	-1 %	46,256.00 EUR	2 %	47,259.00 EUR	1,8 %	48,118.00 EUR

Des explications concernant les informations incluses dans le tableau ci-dessus peuvent être trouvées ci-dessous :

- (1) La rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif du Groupe inclut la rémunération variable. La rémunération totale du Comité Exécutif du Groupe inclut également des indemnités de départ.
- (2) La diminution de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration en 2020 s'explique par le fait que depuis octobre 2019, le mandat d'un administrateur indépendant est vacant.
- (3) Le 16 novembre 2017, bpost a acquis 100 % des actions de Radial. À compter de 2018, trois autres membres ont rejoint le Comité Exécutif du Groupe, y compris un Director Parcels & Logistics North America, rémunéré conformément aux pratiques de marché des États-Unis.
- (4) L'augmentation de la rémunération totale des membres du Comité Exécutif du Groupe (à l'exception de l'Administrateur Délégué) en 2020 en comparaison avec 2019 peut s'expliquer par (i) des changements dans la composition du Comité Exécutif du Groupe ayant entraîné une rémunération de base d'un montant supérieur, de même que par (ii) une augmentation des coûts de pension et (iii) par l'amélioration des performances du groupe en 2019 en comparaison avec 2018, ce qui a débouché sur une rémunération variable d'un montant supérieur pour les performances des membres du Comité Exécutif du Groupe en 2019, payées en 2020.
- (5) L'augmentation de l'indice de loyauté client en 2019 peut s'expliquer par le bon avancement des indicateurs opérationnels liés à la livraison de courrier et de colis de même que par les résultats positifs de NPS Parcels, un critère additionnel pris en compte dans la détermination de l'indice de loyauté client à partir de 2019.
- (6) Le pourcentage de 4,96 % représente l'indice d'absentéisme à court terme pour tout l'exercice 2020. Toutefois, pour le calcul des objectifs collectifs de 2020, seul l'indice d'absentéisme à court terme du 3e trimestre 2020 sera pris en compte pour des motifs liés au COVID-19, soit 3,94 %.
- (7) La rémunération moyenne des collaborateurs de bpost exclut les administrateurs, les membres du Comité Exécutif du Groupe et l'Administrateur Délégué qui auraient conclu un contrat de travail avec la Société.

Rémunération des collaborateurs

bpost applique les mêmes principes de rémunération pour le personnel clé de direction et ses collaborateurs. Les collaborateurs tout comme la direction bénéficient d'une rémunération de base fixe, d'une rémunération variable et de divers avantages. La composante rémunération de base fixe est régulièrement revue. La composante rémunération variable dépend d'indicateurs financiers (EBIT) et d'indicateurs non financiers (soit la loyauté client et l'absentéisme) de bpost. Des avantages supplémentaires sont accordés, en fonction des qualifications et de l'ancienneté du personnel.

En tant que principal opérateur postal en Belgique et fournisseur de colis et de services de logistique d'e-commerce en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, le groupe bpost emploie plus de 36.291 collaborateurs expérimentés et talentueux qui s'engagent à servir les clients de bpost et les communautés. bpost s'engage à continuer à améliorer les conditions de travail afin de promouvoir un lieu de travail collaboratif, inclusif et sain. bpost est convaincue que cela aidera la Société à attirer, à développer et à retenir les meilleurs talents et capacités afin de stimuler la stratégie de bpost.

Le ratio entre la rémunération la plus haute parmi les membres du management et la rémunération la plus basse (sur une base d'équivalent temps plein) au sein de la Société en 2020 s'élevait à 20.

Informations concernant le vote des actionnaires

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020 a approuvé le rapport de rémunération de 2019 moyennant une majorité de 73,06 %.

Contrôle interne et des risques

Le modèle de gestion des risques d'entreprise (Enterprise 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 ayant pour objet de couvrir les principales caractéristiques de ces activités.

Environnement de contrôle

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

ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'INTÉGRITÉ ET DES VALEURS ÉTHIQUES

« Mériter la confiance » est l'une des valeurs clés de bpost. Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif du Groupe ont approuvé le Code de Conduite de bpost, initialement publié en 2007 et revu pour la dernière fois en 2019.

Ce Code renferme des principes généraux décrivant les valeurs et les normes éthiques applicables à tous ceux qui travaillent au sein du groupe et il permet de prendre les mesures adéquates en cas de non-respect de ces valeurs et

normes. Ces principes sont renforcés par les règlements, politiques et procédures pertinents en vigueur au sein des entreprises, filiales et coentreprises de bpost. Le Code de conduite est fourni à tous les nouveaux employés dans le cadre du processus d'intégration et il est systématiquement introduit dans les filiales de bpost. Il est également mis à disposition sur l'intranet de bpost et il y est fait référence lors des sessions de formation. Toute violation du Code de Conduite doit être signalée, selon le cas, au supérieur hiérarchique ou à la personne de référence du collaborateur, ou au département juridique de bpost.

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

ENGAGEMENT ENVERS UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE QUI FAVORISE LA RESPONSABILISATION

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

- La direction opérationnelle est chargée de mettre en place et d'assurer la maintenance de la gestion des risques et des contrôles internes : il s'agit de la première « ligne de défense » ;
- les fonctions de deuxième « ligne de défense », telles que la fonction Juridique, Compliance, Santé, Prévention, Sécurité et Intégrité, fournissent un soutien spécialisé à la première ligne de direction opérationnelle. Toutes les fonctions de la deuxième ligne font rapport au moins annuellement au Comité Exécutif du Groupe de l'évolution des risques dans le cadre de leurs domaines respectifs ;
- Enfin, Corporate Audit, qui est responsable de la réalisation 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 COLLABORATEURS

Un bon leadership est essentiel et génère de meilleurs résultats pour bpost. 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 par rapport au développement personnel reposent sur des descriptions de fonction claires et sur une évaluation semestrielle structurée des performances. Des sessions de coaching sur mesure 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 réalisés. Premièrement, une évaluation des risques stratégiques fait partie intégrante du processus de définition et de révision de la stratégie de bpost. En outre, chaque entité (Business Unit) suit un processus d'évaluation semestriel de ses risques opérationnels. Enfin, une gestion des risques et du contrôle interne est implantée 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. 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

Des politiques et procédures sont en place pour les processus clés (comptabilité, achats, investissements, trésorerie, etc.). Ils sont soumis à des contrôles réguliers et les contrôles internes 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 dont elle a besoin 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 principaux contrôles ou activités suivants :

- Un planning minutieux et détaillé de toutes les activités, en ce compris les responsables et les délais,
- la communication par le Département Finance Group des directives à appliquer avant la clôture, en ce compris tous les principes comptables IFRS qui sont applicables à toutes les entités légales et unités opérationnelles ;
- une séparation des tâches entre les équipes dans les différentes entités juridiques chargées effectivement de la réalisation des activités comptables et les départements chargés d'examiner les informations financières. La révision est plus spécifiquement assurée par (i) les partenaires financiers 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

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

Les informations sur la performance financière et opérationnelle sont partagées entre le management opérationnel et financier et le Comité Exécutif du Groupe. Outre l'analyse mensuelle du reporting préparée par les partenaires financiers (financial business partners), le Comité Exécutif du Groupe réalise chaque trimestre 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, les départements Relations Presse, Relations publiques et Relations Investisseurs assurent la gestion des parties prenantes, telles que la presse, les pouvoirs publics et la communauté financière. Ces départements centralisent et valident les communications externes susceptibles d'avoir un impact potentiel au niveau du groupe. Cela comprend, mais sans s'y limiter, les informations financières.

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

Supervision

L'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 cinq ans à un examen externe de qualité. L'Audit d'entreprise 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 d'entreprise fournit une garantie raisonnable quant à l'efficacité du contrôle interne dans les différents processus ou projets révisés.

Le Collège des Commissaires de bpost fournit un avis indépendant sur les états financiers annuels statutaires et consolidés. Il effectue une révision limitée sur les états financiers consolidés intermédiaires à mi-année. En outre, il passe en revue les changements matériels apportés aux principes comptables IFRS et évalue les différents contrôles clés identifiés dans les processus qui soutiennent la mise en place des états financiers.

COMITÉ D'AUDIT ET CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin de remplir son rôle de conseiller du Conseil d'Administration sur les questions de comptabilité, d'audit et de contrôle interne,

le Comité d'Audit reçoit et vérifie :

- toutes les informations financières pertinentes lui permettant d'analyser les états financiers ;
- une mise à jour trimestrielle de la trésorerie ;
- tout changement significatif apporté aux principes comptables IFRS ;
- les constatations pertinentes résultant des activités du Département d'Audit Interne de bpost et/ou du Collège des Commissaires ;
- le rapport semestriel du département d'Audit sur l'état d'avancement du suivi des recommandations d'audit et le rapport d'activité annuel ;
- les conclusions annuelles du Comité Exécutif du Groupe sur la réalisation effective des activités de gestion des risques et de contrôle 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 considérant l'examen effectué par le Comité d'Audit et il prend les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états financiers. Une procédure est en place, permettant de convoquer rapidement l'organe directeur approprié de bpost si et quand les circonstances l'exigent.

Des informations plus détaillées sur la composition et le fonctionnement du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration figurent dans la section Conseil d'Administration et Comité d'Audit de la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

Diversité

Création d'une culture de diversité et d'inclusion

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

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

Le programme est axé sur l'engagement, la sensibilisation et la participation. Le Conseil d'Administration donne le ton en amont et est le véritable sponsor des ateliers consacrés à la diversité et à l'intégration organisés pour les équipes qui investissent dans la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion et/ou qui traitent de sujets précis dans le cadre de la diversité et l'inclusion.

Diversité au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe

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

bpost respecte les dispositions de l'article 7:86 du Code belge des Sociétés et des Associations en matière de mixité hommes-femmes, mais la Politique de Diversité pour les membres de son management va au-delà de ce strict minimum légal.

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

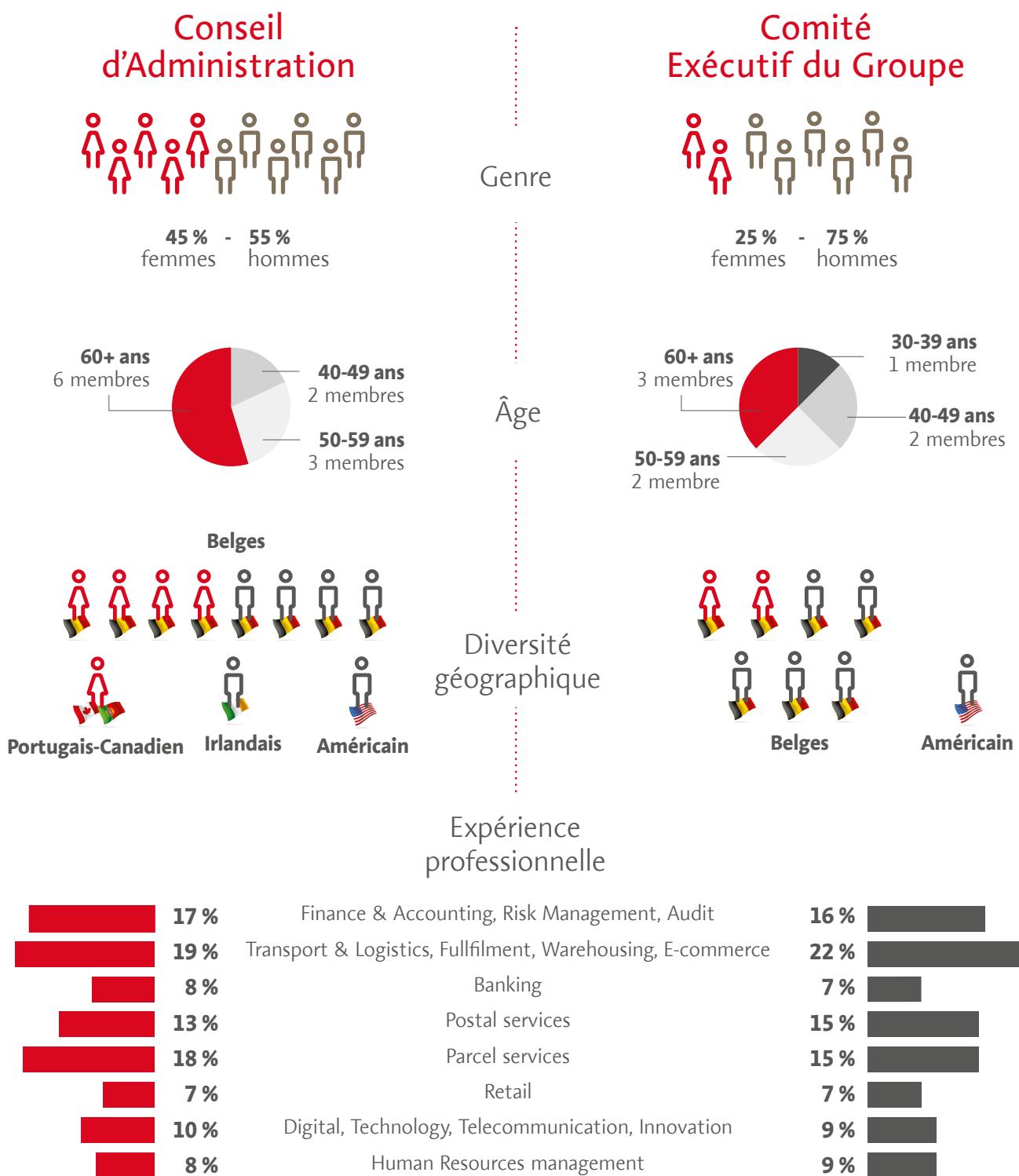
Les aspects liés à la diversité qui sont pris en compte concernant les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe sont les suivants :

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

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

Aspects liés à la diversité – Mise en œuvre et résultats

Au 31 décembre 2020, le résultat des aspects liés à la diversité qui sont pris en compte concernant les membres du Conseil d'Administration de bpost et du Comité Exécutif du Groupe est le suivant :



Bilan RSE

Stratégie RSE : Personnes, Planète, Proximité

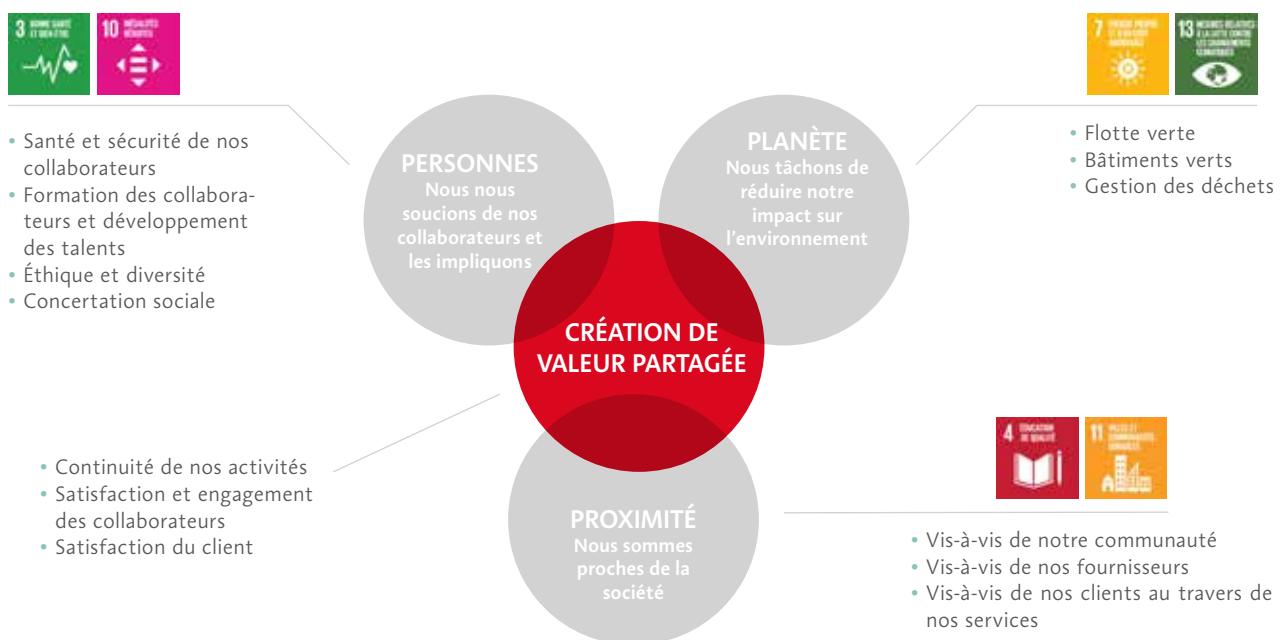
bpost a toujours joué un rôle majeur dans la société. Il est de notre devoir de donner l'exemple. C'est pourquoi, nous avons pour ambition de développer la durabilité de nos processus et de notre culture d'entreprise. Ce faisant, nous pouvons atteindre une croissance durable et être reconnus par nos parties prenantes (clients, actionnaires, gouvernement, collaborateurs, fournisseurs, syndicats, ONG) comme une entreprise socialement responsable. Il est également important pour nous que nos clients sachent que leurs lettres, colis et services logistiques sont traités de manière responsable.

En 2017, nous avons mené une évaluation de l'importance relative afin d'identifier les thèmes de RSE les plus essentiels pour bpost et ses parties prenantes. Cette étude nous a permis d'élaborer l'année suivante une stratégie de développement durable qui s'articule autour de trois piliers :

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

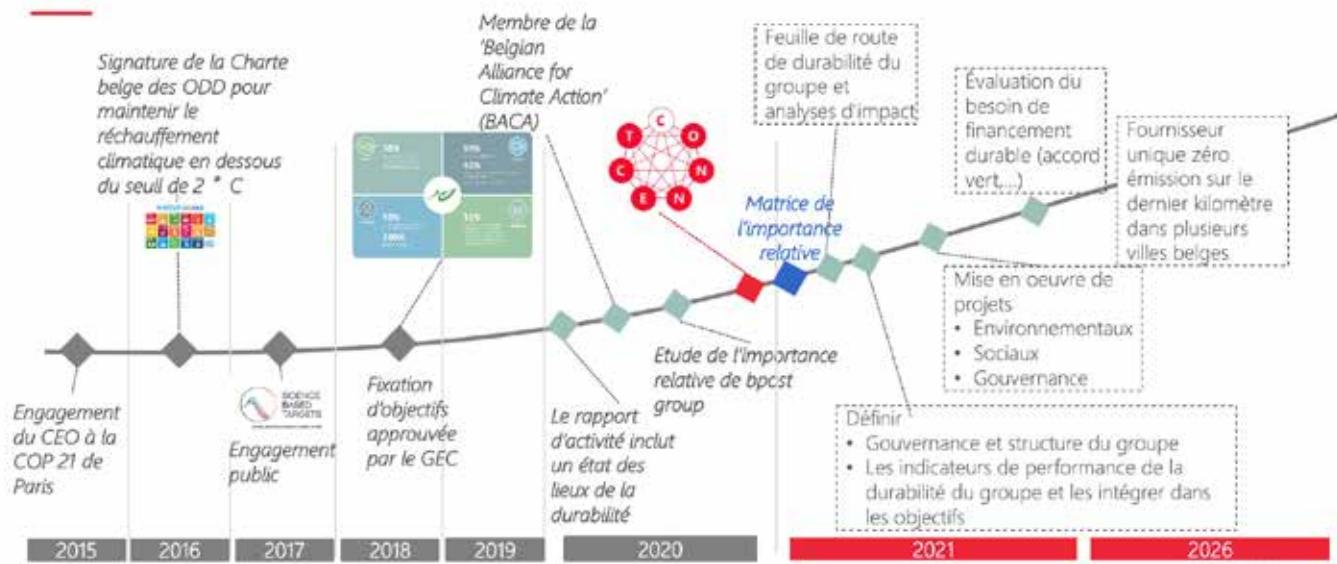
Vous trouverez ci-dessous les priorités définies lors de cet exercice.

Pour chacun des trois piliers, nous avons relié les sujets importants aux KPI stratégiques sur lesquels nous allons nous concentrer.



NOS PRIORITÉS RSE (ENJEUX PERTINENTS)	RISQUE ET OPPORTUNITÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCES STRATÉGIQUES	OBJECTIF	RÉSULTAT 2020 VS OBJECTIF	RÉSULTAT 2020 VS. ENVIRONNEMENT EXTERNE
Personnes					
Santé et sécurité des collaborateurs	Les cas de blessure et/ou de maladie peuvent représenter un coût tant pour bpost que pour l'employé concerné. De plus, une politique de bien-être préventive peut contribuer à réduire le niveau de stress et, par conséquent, l'absentéisme.	Absentéisme	bpost Belgique s'est fixé un nouvel objectif trimestriel en d'absence de courte durée, basé sur le budget de l'entreprise. La moyenne de l'objectif pour 2020 est de 4,39 %	bpost Belgique : 4,81 %	En raison des circonstances exceptionnelles dues à la COVID-19, les chiffres du troisième trimestre sont utilisés pour l'ensemble de l'année 2020.
Formation des collaborateurs et développement des talents	Des collaborateurs formés peuvent travailler plus efficacement et se sentir plus engagés auprès de l'entreprise, favorisant ainsi la rétention des talents.				
Éthique et diversité	La politique d'éthique et de diversité influe sur la réputation de bpost ainsi que l'implication et la fidélisation de ses collaborateurs.	L'implication des collaborateurs	Dépasser ou atteindre la norme nationale belge pour les secteurs postaux et logistiques (2020 : 7,4)	2020 : 7 2019 : 6,9	En 2020, une nouvelle méthodologie simple a été mise en œuvre par Effectory, une société externe. L'enquête en quatre questions est facile à utiliser et peut être consultée par tous les employés. Effectory a recalculé les résultats des précédentes enquêtes Pulse dans un souci de continuité.
Concertation sociale	Une concertation sociale efficace permet d'éviter d'éventuelles grèves et les coûts connexes, mais aussi de garantir la satisfaction et l'implication des collaborateurs.				
Planète					
Flotte verte	Le fait d'avoir un parc automobile écologique contribue à améliorer notre empreinte carbone et à donner une image publique positive de l'entreprise. Cela permet également de réaliser des économies de carburant. De plus, c'est un moyen de compenser la hausse prévue des taxes sur le carbone.	Empreinte CO ₂ des périmètres 1, 2 et 3	Nos objectifs basés sur la science : <ul style="list-style-type: none">-20 % d'émissions GES pour les périmètres 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2017 : 114.395 Teq CO₂.-20 % d'émissions GES pour le périmètre 3 d'ici 2030 pour le transport et la distribution amont par rapport à l'année de référence 2017 : 218.016 Teq CO₂.	Résultats pour 2020 : les émissions des périmètres 1 et 2 ont augmenté de 3 % et celles du périmètre 3 ont diminué de 18 % par rapport à 2017, ce qui correspond à une diminution globale de 11 % des émissions de CO ₂ (périmètres 1, 2 et 3).	L'autorité indépendante réputée, le Carbon Disclosure Project, a examiné nos efforts et nous a attribué la note B par rapport à la moyenne C, obtenue par nos pairs.
Bâtiments verts	Les bâtiments écologiques génèrent des économies d'énergie et améliorent notre empreinte carbone.				
Gestion des déchets	Une bonne gestion des déchets donne une image positive de l'entreprise et améliore notre empreinte carbone dans le périmètre 3. Elle peut également générer des revenus en valorisant les déchets en tant que matières premières.				
Proximité					
Proximité avec notre société	La proximité avec la société fait partie de la mission de bpost. Oublier la communauté locale serait préjudiciable à la réputation de bpost.	Montant des dons	Maintenir nos efforts pour obtenir un impact.	563.000 EUR	Outre la distribution de plus de deux millions de Mobile Postcards gratuites, nous avons maintenu notre solidarité envers les initiatives locales par le biais de notre programme Star4You, qui soutient nos employés qui s'engagent personnellement dans des projets locaux. Plus de 250 ordinateurs portables ont été donnés par l'intermédiaire de DigitalForYouth à des jeunes victimes de la fracture numérique.
Proximité avec nos fournisseurs	Le fait d'avoir une vue d'ensemble claire de notre chaîne d'approvisionnement permet de gagner en efficacité et éviter les risques en matière d'approvisionnement (par exemple, stabilité financière ou stabilité de l'approvisionnement). De plus, l'ajout d'exigences de durabilité contribue à atténuer les risques de réputation liés à un comportement contraire à l'éthique ou à l'environnement.	Part de fournisseurs de rang 1 couverte par notre Code de conduite des fournisseurs	100 %	2020 = 31 % 2019 = 35 %	Depuis 2018, 31 % des fournisseurs de bpost Belgium sont couverts par le code de conduite des fournisseurs (désormais inclus dans nos conditions générales pour tous les contrats). Une enquête menée par Ecovadis sur les pratiques des entreprises en matière de développement durable en 2020 a montré que seulement 39 % des dépenses liées aux achats à des fournisseurs sont couvertes par un code de conduite.
Proximité avec nos clients au travers de nos services	L'amélioration de l'expérience client et de notre offre renforce la fidélisation de la clientèle. De plus, le développement de solutions plus durables permet d'aller au-delà des attentes des clients et d'améliorer ainsi notre positionnement sur le marché.	Satisfaction des clients	Rencontrer ou dépasser le score de l'année dernière.	2020 = 84 2019 = 82	bpost mesure la satisfaction des clients sur une échelle de 7 points. D'autres entreprises ont tendance à utiliser une échelle de 5 ou 10 points. En outre, nous combinons les résultats des clients résidentiels et des entreprises, ce qui rend difficile la comparaison avec d'autres entreprises ou d'autres critères de référence. La croissance en 2020 est due à l'augmentation de la satisfaction des clients particuliers et professionnels.

Le groupe bpost s'engage fermement à intensifier ses efforts dans le développement durable



Au second semestre de 2020, nous avons lancé une nouvelle évaluation de l'importance relative pour le groupe bpost.

Cela afin de nous assurer que notre stratégie est correctement ciblée, d'évaluer le paysage en constante évolution du développement durable et de comprendre et identifier les thématiques prioritaires pour notre entreprise et nos parties prenantes.

Les résultats obtenus nous permettront de faire évoluer notre stratégie de développement durable, de définir les indicateurs de performance clés pour impliquer nos unités commerciales et stimuler notre performance en matière de durabilité. Nous adapterons notre analyse aux intérêts et aux besoins de nos parties prenantes, ainsi qu'à ceux du groupe bpost.

Réalisations RSE clés de 2020

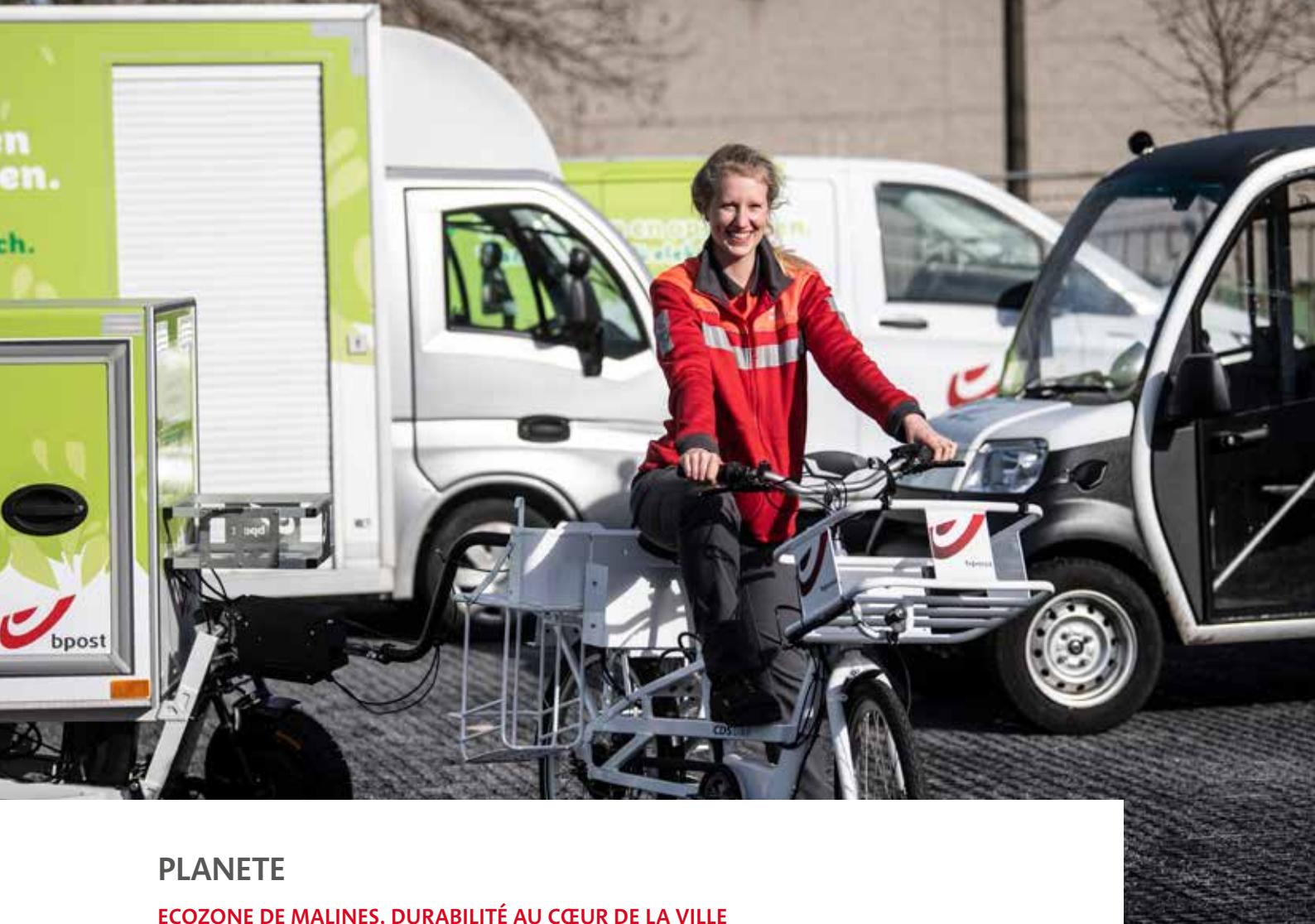
PERSONNES

DIVERSITÉ & INCLUSION

Favoriser la diversité et l'inclusion est une ambition importante de la stratégie CONNECT 2026. En 2020, bpost Belgique a accueilli neuf nouveaux collègues et DynaGroup, trois.

Le programme «Dual Leren» de bpost propose aux personnes éloignées du marché du travail (NEET, demandeurs d'emploi de longue durée, personnes peu ou pas qualifiées, ne parlant aucune des langues nationales ou n'ayant pas de permis de conduire) un programme de formation d'un an dans lequel elles peuvent obtenir un diplôme d'études secondaires, un permis de conduire et un emploi à temps plein chez bpost.

Aux Pays-Bas, DynaGroup travaille en partenariat avec FermWerk, qui accompagne les personnes dans le développement de leurs compétences, améliorant ainsi leur employabilité au sein de DynaGroup ou d'autres entreprises.



PLANÈTE

ECOZONE DE MALINES, DURABILITÉ AU CŒUR DE LA VILLE

Alors que l'évolution technologique et la crise de la COVID-19 ont propulsé l'activité postale et l'e-commerce, bpost group et la ville de Malines ont inauguré la première zone de distribution de lettres et de colis zéro émission de CO₂ en milieu urbain. Une initiative durable au service de la satisfaction des clients, de la qualité de l'air et de l'innovation.

2800, le premier code postal éco-responsable

Ce qui a commencé comme un projet pilote à l'été 2019 est aujourd'hui une première nationale. Dans le centre-ville de Malines, désigné par le code postal 2800, bpost assure désormais la distribution zéro carbone des lettres et des paquets. Une ambition devenue réalité grâce à la mise en place d'un réseau hybride combinant livraison via une flotte de véhicules 100 % électriques et de vélos cargo ainsi que l'installation de 57 distributeurs de colis accessibles 24h/24 et 7j/7 à des endroits stratégiques de la ville. Et ce, afin d'inciter les Malinois à venir récupérer leurs paquets à pied ou à vélo.

Au cours d'une période de deux ans, cette collaboration active s'emploiera à étudier et à mettre en place des solutions durables, notamment axées sur l'économie locale et circulaire.

Une ambition partagée

La collaboration entre bpost group et la ville de Malines est née dans le cadre du projet européen « Surflogh » (Smart Urban Freight LOGistics Hubs), qui mise sur une distribution urbaine durable. C'est donc tout naturellement que les deux entités ont souhaité concrétiser leur ambition commune en matière de réduction des émissions.

Vicky Vanmarcke, échevine de la Mobilité : « *Malines a de grandes ambitions et souhaite atteindre d'ici 2030 une réduction de 40 % des émissions de CO₂. Les projets pilotes et les collaborations avec le secteur logistique seront déterminants à cet égard. Sachant que 8 % du trafic au centre-ville a trait à des livraisons manquées à domicile, ce projet innovant nous offre une opportunité ultime de faire baisser ce pourcentage.* »

Jean-Paul Van Avermaet, administrateur délégué de bpost group : « *En tant qu'entreprise, nous tenons à jouer un rôle de premier plan au niveau de l'e-commerce durable. Grâce à ce partenariat avec la ville de Malines, nous faisons un premier pas dans la bonne direction et offrons aux Malinois un réseau évolutif de services qui se complètent et se renforcent parfaitement. Nous espérons naturellement que cela sera également de nature à inspirer de nombreuses autres villes et nous entamerons prochainement des négociations à ce sujet avec les parties intéressées.* »

Durabilité urbaine au sens large

La durabilité est au centre des préoccupations de bpost group, mais pas seulement. À l'heure où de plus en plus de villes et communes prennent des mesures responsables (zones à basses émissions ou piétonnes, plans de circulation, soutien à l'économie circulaire...), bpost souhaite étendre son action et profiter de la tendance pour développer des collaborations durables visant à améliorer la qualité de l'air mais aussi, la qualité de vie dans plusieurs autres centre-ville belges. Objectif ? Une expérimentation grande nature visant à augmenter l'efficacité des livraisons en ville, réduire les nuisances et soutenir le tissu socio-économique local et l'économie circulaire. L'organisation bpost s'est déjà fixé comme objectif de remplacer au moins la moitié de sa flotte au niveau national par des véhicules sans émissions, représentant 3 500 véhicules au total.

UN TIERS DE TRAJET EN CAMION EN MOINS GRÂCE AUX REMORQUES À DOUBLE ÉTAGE

Alors que la flotte de camions bpost sera progressivement remplacée par des véhicules GNL (gaz naturel liquéfié), l'entreprise franchit un pas supplémentaire en prévoyant d'acquérir plus de 320 remorques à double étage d'ici 2030, et jusqu'à 550 dans les 20 prochaines années.

Une première en Belgique qui devrait permettre de réduire de 30 % le nombre de trajets et de kilomètres parcourus pour le transport du courrier et des colis d'ici 2030 ! ... Et même de 40 % d'ici à 2040 !

Transport optimisé, routes désengorgées

Le transport représente un défi majeur pour bpost group puisque chaque année, le volume de colis transportés et livrés augmente de manière considérable (+56,2 % l'année dernière). Un constat qui nécessite une approche globale et réfléchie afin de maîtriser l'impact de ces activités sur l'environnement et la mobilité.

La remorque à double étage offre une réponse concrète au groupe bpost, qui souhaite développer des actions durables pour soutenir la croissance constante de ses activités. D'une hauteur de 4 mètres, pour une longueur standard de 13,60 mètres, les DDT (Double Deck Trailers – en abrégé DDT) disposent de 2 étages de 1,8 mètre chacun. Elles peuvent donc transporter 60 % de volume en plus que les remorques actuellement en service.

Le déploiement des remorques à double étage se déroulera de manière progressive au cours des prochaines années pour permettre à bpost de réduire sa flotte de camions et ainsi, de contribuer au désengorgement des routes belges.





DYNALOGIC ET WECYCLE RECYCLENT DES MILLIONS DE KILOS DE DÉCHETS ÉLECTRIQUES

DynaGroup, filiale de bpost, contribue également à la stratégie de durabilité du groupe. La collaboration entre Dynalogic, sa branche spécialisée de la logistique personnalisée et l'ONG néerlandaise, Wecycle, avait permis de collecter près de 9.9 millions de kilos de déchets électriques en 2019. Un résultat spectaculaire qui augmentera encore lors du bilan 2020 avec l'augmentation des achats en ligne liée à la crise de la COVID-19.

Pour atteindre des volumes aussi importants, le principe est simple : lors de la livraison d'un nouvel appareil électrique, Dynalogic propose aux consommateurs de récupérer l'ancien pour le recycler de manière éco-durable.

LES ROBOTS D'ACTIVE ANTS METTENT LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA DURABILITÉ

Active Ants, autre filiale du groupe bpost, inaugurait en octobre 2020 son entrepôt ultra-moderne d'e-fulfilment à Roosendaal. Dans cette superficie de 20.000 m², robots et personnel en chair et en os collaborent à l'emballage de milliers de colis issus de l'e-commerce.

L'automatisation de l'entreposage, de l'enlèvement des commandes et du tri s'accompagne d'une plus grande efficacité ainsi que de meilleures conditions de travail pour les collaborateurs. Mais ce n'est pas tout puisque cette robotisation permet également de réduire l'impact écologique de l'activité. En effet, les différentes machines d'emballage adaptent les boîtes aux dimensions de la marchandise, les pèsent et y apposent une étiquette d'envoi. Il n'est donc plus nécessaire d'ajouter de matériau de remplissage pour combler le vide dans les paquets. Le stockage est également optimisé puisque les robots entreposent en moyenne six fois plus de volume par mètre carré et utilisent leur propre énergie, réduisant ainsi la consommation énergétique du bâtiment.



LA DURABILITÉ, UNE SOLUTION WIN-WIN POUR LA PLANÈTE ET LE BUSINESS

Radial, filiale nord-américaine de bpost, n'est pas en reste puisque l'entreprise a mis l'année 2020 à profit pour développer de nouvelles ambitions en matière de durabilité en installant des éclairages LED dans ses bureaux. Radial s'emploie aussi à sensibiliser ses clients sur l'intérêt d'adopter une approche durable, aussi bien pour la préservation de l'environnement que leur développement commercial.

PROXIMITÉ

UN TONNERRE D'APPLAUDISSEMENTS POUR LUTTER CONTRE LA FRACTURE NUMÉRIQUE

En juin dernier, les 26.000 collaborateurs de bpost se sont mobilisés pour soutenir DigitalForYouth, une association qui vient en aide aux jeunes victimes de la fracture numérique. Résultat ? Un chèque de 25.000 EUR remis à l'asbl pour lui permettre d'offrir un ordinateur portable à 250 jeunes en difficultés.

Décibels solidaires

La crise de la COVID-19 a démontré la profondeur de la fracture numérique dans notre société. Dans l'incapacité de suivre leurs cours en ligne ou de faire leurs devoirs, les jeunes sont particulièrement touchés par le phénomène. C'est pourquoi, DigitalForYouth.be, une asbl fondée en 2019 par DNS Belgium et Close the Gap, a lancé fin mars une grande campagne de collecte d'ordinateurs portables auprès des entreprises.

bpost group, qui défend activement l'accès à l'éducation et l'inclusion, a naturellement répondu à l'appel. C'est ainsi qu'à la fin du mois de juin 2020, les 26.000 collaborateurs du groupe en Belgique ont été invité à taper dans leurs mains dans le cadre de l'action 'Faites du bruit'. Pour chaque décibel enregistré, le Fonds de bpost pour l'Alphabétisation, géré par la Fondation Roi Baudouin, versait une contribution à DigitalForYouth. Résultat de l'opération : un chèque de 25.000 EUR qui financera l'achat de 250 ordinateurs portables.

Philip Du Bois, président de DigitalForYouth.be : « *La vague de solidarité qui s'est mise en place a outrepassé nos attentes. (...) L'aide financière que nous recevons de bpost nous permet de couvrir les coûts logistiques qui vont de pair avec la collecte et la remise en état des ordinateurs. Merci à tous ceux qui ont participé avec ferveur à cette action !* »

Jean-Paul Van Avermaet, administrateur délégué de bpost group : « *bpost et DigitalForYouth.be partagent les mêmes valeurs de solidarité, de proximité et d'inclusion. Ces valeurs ne sont pas des vains mots pour notre entreprise et notre personnel. L'enthousiasme de tous les collaborateurs lors de leur participation à l'action « Faites du bruit » du 26 juin en témoigne à nouveau. Ils ont applaudi, fait de la musique, chanté... Du bruit s'est fait entendre sur chaque site pour aider les plus jeunes à garder le contact avec leur école. La remise officielle de ce chèque est source de fierté pour chacun des collaborateurs de bpost group.* »

Nico Cools, CIO et Chief Digital Officer de bpost group : « *L'une des plus belles missions de bpost group consiste à rapprocher les gens. C'est donc avec grand plaisir que nous soutenons le projet de DigitalForYouth.be, qui a un impact social direct sur la jeunesse. En procurant un ordinateur portable aux jeunes, nous comblons quelque peu la fracture numérique et rapprochons les enfants de leur école. De cette manière, nous contribuons à la continuité éducative pour tous, ce qui est bénéfique en termes d'émancipation et d'égalité des chances. bpost group attache beaucoup d'importance au développement durable et a dès lors par la même occasion opté pour un projet écologique : pour chaque PC remis à neuf, ce sont en effet 18,5 kg de CO₂ qui sont épargnés, ce qui représente au total plus de 4.600 kg CO₂ en moins pour l'ensemble des 250 PC.* »

DEUX MILLIONS DE CARTES GRATUITES POUR RAPPROCHER LES BELGES

Restez chez vous. Le mot d'ordre en vigueur pour freiner la propagation de la COVID-19. Pour permettre aux Belges de se sentir proches de ceux qu'ils aiment malgré la distance, bpost group a mis en place deux actions 'cartes gratuites' via son app Mobile Postcard en 2020. La première lors du confinement de mars et la seconde en décembre, afin de lutter contre l'isolement pendant la période des fêtes.

En tout, ce sont près de deux millions de cartes personnalisées avec photo et/ou vidéo qui ont été distribuées dans les boîtes aux lettres du pays. « *Se rencontrer et faire la fête ensemble, ce que les Belges font si bien, ne sera pas possible cette année. Chez bpost, nous voulons veiller à ce que tout le monde reste en connexion l'un avec l'autre. Faisons tous attention aux personnes qui nous entourent et qui n'ont pas autant de compagnie. Une carte avec un message chaleureux, un souhait personnel, fera tant de bien en cette période* », explique **Jean-Paul Van Avermaet**.



États RSE consolidés

À propos de nos états RSE consolidés

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

Périmètre et limites

Les informations utilisées pour ces états RSE consolidés ont été collectées auprès des services internes et reposent principalement sur les informations disponibles dans le cadre du reporting interne. Sauf indication contraire, les informations concernent l'année civile 2020 et couvrent toutes les activités de bpost, y compris celles de ses filiales sauf indication contraire.

La liste complète des filiales de bpost figure dans les états consolidés de bpost. Nous définissons une filiale comme une entité dans laquelle bpost détient plus de 50 % des actions et qui est importante en termes de chiffre d'affaires et de personnel. Les filiales figurant dans les données déclarées sont énumérées ci-dessous.

ENTITÉS DE BPOST	PROPRIÉTÉ	PORTEE	PLANÈTE	PERSONNES	PROXIMITÉ
bpost Belgique (bpost S.A.)	100 %	oui	●	●	●
Radial	100 %	oui	●	●	●
Landmark Group	100 %	oui	●	●	●
DynaGroup (incl. Leen Menken)	100 %	oui	●	●	●
Ubiway (incl. Kariboo!)	100 %	oui	●	●	●
Speos	100 %	oui	●	●	●
Apple Express	100 %	oui	●	●	●
FDM	100 %	oui	●	●	●
Active Ants	75,00 %	oui	●	●	●
Euro-Sprinters	100,00 %	oui	●		
bpost banque	50,00 %	Pas de contrôle opérationnel			

- Données limitées disponibles pour la filiale
- Données presque complètes pour la filiale
- Données complètes pour la filiale

Les filiales comprises dans le périmètre sont incluses à la date d'acquisition. Si la filiale a été acquise ou vendue en 2020, les données ne portent que sur la période postérieure/antérieure à la date d'acquisition/de vente.

Qualité et fiabilité des données

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

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

En 2020, nous avons mis en place de nouveaux processus de reporting interne afin d'améliorer la fiabilité des données fournies par nos filiales. À cette fin, nous avons formalisé les définitions de nos indicateurs et nous avons migré vers une plateforme digitale de reporting de développement durable. Cela nous aidera à construire un processus de reporting plus robuste à l'échelle du groupe, qui facilitera entre autres les contrôles de qualité des données.

Vérification externe

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

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

Personnes

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

L'année 2020 s'est révélée particulièrement difficile dans le contexte de crise de la COVID-19. Mais parce que la sécurité et le bien-être de nos collaborateurs sont notre absolue priorité, nous avons pris une série de dispositions destinées à les protéger. Dans ce cadre, nous avons développé un système de traçage interne assorti de mesures de quarantaine spécifiques selon une évaluation du risque réalisée sur base individuelle. Pour veiller au respect des règles de prévention, nous avons élaboré des concepts spécialement adaptés à nos équipes Mail & Retail. Enfin, nous avons ouvert une ligne téléphonique spéciale pour répondre à toutes les questions de nos collaborateurs en lien avec la COVID-19. Cette ligne est encore en service aujourd'hui.

Il est de notre devoir de fournir à tous nos collaborateurs la meilleure culture d'entreprise, en préservant de bonnes conditions de travail, un comportement éthique, la santé, la sécurité et le bien-être au travail. Pour cela, nous prenons diverses mesures au sein des différents pays, entreprises et unités opérationnelles afin de renforcer et d'ancrer ce processus de façonnage de la culture.

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

BPOST BELGIQUE					
PERSONNES – INDICATEURS DE PERFORMANCES STRATÉGIQUES	UNITÉ	2017	2018	2019	2020
Engagement des collaborateurs ⁽¹⁾	Score	n/a ⁽¹⁾	n/a ⁽¹⁾	6,9	7
Absentéisme ⁽²⁾	%	7,57	7,85	7,96	8,36

(1) Le nouveau score d'engagement des collaborateurs fait suite à un changement de fournisseur. Il n'existe pas de données comparables au niveau des filiales ou du groupe bpost.

(2) En raison des différentes législations et définitions associées concernant les chiffres de santé et de sécurité au sein de nos filiales, nous ne sommes pas en mesure de consolider les chiffres de l'absentéisme au niveau de nos filiales et du groupe dans son ensemble. Cependant, bpost suit les jours d'absence individuelle de ses filiales et est en mesure de fournir ces informations sur demande.

Diversité et éthique

PERSONNES – ÉTHIQUE ET DIVERSITÉ	UNITÉ	BPOST BELGIQUE				FILIALES			GROUPE BPOST		
		2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Total collaborateurs internes	Effectif	25.460	25.770	26.282	27.493	8.060	7.704	8.594	33.830	33.986	36.087
Total collaborateurs internes de sexe masculin	Effectif	17.269	17.585	17.944	18.963	4.162	3.901	4.354	21.747	21.845	23.317
Total collaborateurs internes de sexe féminin	Effectif	8.191	8.185	8.338	8.530	3.898	3.803	4.240	12.083	12.141	12.770
Total ETP	ETP	23.353	23.658	24.211	25.534	7.840	7.374	7.823	31.499	31.585	33.358
Total ETP hommes	ETP	16.202	16.500	16.869	17.929	4.080	3.827	4.024	20.580	20.696	21.953
Total ETP femmes	ETP	7.152	7.158	7.342	7.606	3.760	3.552	3.799	10.918	10.894	11.405
DIVERSITÉ DES COLLABORATEURS (EN EFFECTIF)											
Nombre de femmes (salariées) %		32,20	31,80	31,70	31,0	48,40	49,40	49,3	35,70	35,70	35,4
Proportion de femmes occupant des postes de direction %		0,00	0,00	25,00	25,0	14,29	26,42	22,58	13,04	26,67	22,9
Proportion de femmes occupant des postes à responsabilités (hors postes de direction) %		35,06	36,79	37,79	40,0	37,07	39,16	40,95	36,85	38,40	40,4
EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRAT											
Nombre total de collaborateurs internes avec un contrat à durée déterminée	Effectif	607	613	531	1.507	423	384	958	1036	915	2.465
Nombre total de collaborateurs internes hommes avec un contrat à durée déterminée	Effectif	296	244	313	1.064	268	245	505	512	558	1.569
Nombre total de collaborateurs internes femmes avec un contrat à durée déterminée	Effectif	311	369	218	443	155	139	453	524	357	896
Nombre total de collaborateurs salariés avec un contrat à durée indéterminée	Effectif	24.853	25.157	25.751	25.986	7.636	7.319	7.636	32.793	33.070	33.622
Nombre total de collaborateurs internes hommes avec un contrat à durée indéterminée	Effectif	16.973	17.341	17.631	17.899	3.892	3.715	3.849	21.233	21.346	21.748
Nombre total de collaborateurs internes femmes avec un contrat à durée indéterminée	Effectif	7880	7.816	8.120	8.087	3.744	3.605	3.787	11.560	11.725	11.874
EFFECTIF EN TEMPS PARTIEL/TEMPS PLEIN											
Nombre total de collaborateurs internes occupés à temps plein	Effectif	19.137	19.370	19.925	21.369	7.419	6.981	7.251	26.789	26.906	28.620
Nombre total de collaborateurs internes hommes occupés à temps plein	Effectif	14.039	14.285	14.617	15.719	3.906	3.672	3.782	18.191	18.289	19.501
Nombre total de collaborateurs internes femmes occupées à temps plein	Effectif	5.098	5.085	5.308	5.650	3.513	3.309	3.469	8.598	8.617	9.119
Nombre total de collaborateurs internes occupés à temps partiel	Effectif	6.323	6.400	6.357	6.124	641	723	1.341	7.041	7.080	7.465
Nombre total de collaborateurs internes hommes occupés à temps partiel	Effectif	3.230	3.300	3.327	3.244	253	276	572	3.553	3.603	3.816
Nombre total de collaborateurs internes femmes occupées à temps partiel	Effectif	3.093	3.100	3.030	2.880	388	447	769	3.488	3.477	3.649

EFFECTIFS PAR CATÉGORIE D'ÂGE

Nombre total de collaborateurs internes ≤ 30 ans	Effectif	4.205	4.497	4.839	5.578	1.901	1.748	2.385	6.398	6.587	7.963
Nombre total de collaborateurs internes au sein de la tranche d'âge 31-50	Effectif	12.717	12.601	12.593	12.022	3.924	3.630	3.754	16.525	16.223	15.776
Nombre total de collaborateurs internes au sein de la catégorie d'âge des 50+	Effectif	8.538	8.672	8.850	9.893	2.235	2.326	2.455	10.907	11.176	12.348

ROTATION DU PERSONNEL

Rotation du personnel parmi les collaborateurs internes	%	10,94	10,49	10,91	12,31	40,92	33,98	32,04	17,94	16,27	16,90
Rotation du personnel parmi les collaborateurs internes hommes	%	11,14	10,43	11,08	12,71	39,94	34,53	30,91	16,29	15,42	16,04
Rotation du personnel parmi les collaborateurs internes femmes	%	10,51	10,63	10,53	11,43	41,99	33,40	33,20	20,88	17,80	18,46
Rotation volontaire du personnel parmi les collaborateurs internes	%	5,82	5,75	5,93	5,67	24,00	19,65	19,13	10,21	9,12	11,57

ÉTHIQUE

Nombre de plaintes enregistrées pour comportement contraire à l'éthique au travail	Nombre	11	10	10	11	40	37	11	50	47	22
Nombre de cas rapportés de corruption et de pots-de-vin	Nombre	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Montant des amendes légales et réglementaires et des règlements supérieurs à 10.000 USD liés à des atteintes à la protection des données, à la corruption ou à l'environnement	Euros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

DIVERSITÉ ET INCLUSION

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

Nous avons conçu notre Politique de la Diversité (disponible sur le [site web](#) de bpost) en nous basant sur ces convictions. Cette politique offre les lignes directrices utiles pour la création d'une culture où la diversité et l'inclusion font partie de la pratique quotidienne et sont traduites dans plusieurs politiques et programmes.

Pour continuer à développer nos canaux de recrutement, nous avons conclu des partenariats, entre autres, avec le VDAB, WannaWork, Diversicom, Emino, UNIA et Allyens. Ces organisations se consacrent à l'insertion professionnelle basée sur les compétences personnelles et la promotion de la diversité au travail.

A travers le projet «Dual Leren», nous proposons aux personnes en difficultés (NEET, chômeurs de longue durée, peu ou pas qualifiés, ne parlant aucune des langues nationales, sans permis de conduire) un programme de formation d'un an qui leur permet de décrocher leur diplôme d'études secondaires, leur permis de conduire et un emploi à temps plein chez bpost. Ce cursus nous a d'ailleurs permis d'accueillir 9 nouveaux collègues l'année dernière.

Nous avons développé et nous mettons régulièrement à jour un portail consacré à la diversité pour permettre à nos gestionnaires de personnel de se familiariser avec les enjeux de diversité et de l'inclusion, d'identifier le cadre applicable et le rôle qu'ils doivent jouer. Une boîte à outils comprenant toutes les informations, brochures, e-learning, ateliers et catalogue de formations est également mise à leur disposition. En 2020, une nouvelle brochure ainsi qu'un Q&A complet y ont été ajoutés.

Leading@bpost est un programme d'échange culturel spécifique, qui vise à créer un style de leadership équilibré parmi les leaders du groupe bpost.

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

En 2019, un projet en matière de Diversité et d'Inclusion (analyse, formation et ancrage) a été lancé dans le but de :

1. fournir un cadre d'entreprise local clair, proposant des directives spécifiques ;
2. fournir des outils opérationnels en vue de soutenir les managers ;
3. rendre la diversité visible et en faire un sujet de discussion.

Ce projet sera étendu à plusieurs autres sites en 2021. De plus, nous avons mis sur pied un groupe d'ambassadeurs de la Diversité au niveau de l'entreprise et au niveau local, qui doit fonctionner comme caisse de résonance et est chargé de promouvoir la diversité et de prévenir la discrimination.

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

ÉTHIQUE

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

Nous adoptons une tolérance zéro concernant les violations des droits de l'homme ou des lois anticorruption, conformément aux principes universels des droits de l'homme et aux conventions de l'OIT (Organisation internationale du travail). Avec cette politique, bpost souhaite empêcher les répercussions négatives des violations des droits humains et des pratiques ou actes illégaux ou frauduleux sur le bien-être de l'humanité, notre réputation et la continuité de nos activités. Si un collaborateur/une collaboratrice est témoin d'une infraction, il/elle peut appeler la ligne téléphonique dont les coordonnées figurent dans notre code de conduite. La ligne est reliée à une personne de confiance, disponible 24h/24 pour répondre à toute question ou tout signalement de collaborateurs.

En 2019, nous avons décidé de mettre en avant la diversité et l'éthique d'entreprise et nous avons dès lors opéré une profonde refonte structurelle et une révision de notre code de conduite afin que notre nouvelle structure fonctionne au niveau du groupe. Notre nouveau code de conduite a été lancé en février 2019 pour l'ensemble du groupe. Il définit les valeurs et les normes minimales de comportement et de conduite attendues de tous nos collaborateurs, sous-traitants et consultants à tous les niveaux et dans toutes les sociétés du groupe bpost dans le monde. Il permet en outre de prendre des mesures appropriées si le code de conduite n'est pas respecté.

Formation des collaborateurs et développement des talents

FORMATION DES COLLABORATEURS ET DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	UNITÉ	BPOST BELGIQUE				FILIALES			GROUPE BPOST		
		2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Nombre total d'heures de formation par collaborateur interne	Heures de formation par ETP	20,89	21,52	20,45	19,95	12,42	43,78	9,21	19,26	25,90	17,43
Nombre total d'heures de formation par membre du personnel temporaire	Heures de formation par ETP	n/a	n/a	48,06	6,20	n/a	82,11	97,25	n/a	75,58	80,18
FORMATION FORMELLE											
Nombre total d'heures de formation par collaborateur interne	Heures de formation par ETP	5,71	5,57	4,58	3,79	8,94	7,53	5,15	6,41	5,27	4,11
Nombre total d'heures de formation par membre du personnel temporaire	Heures de formation par ETP	n/a	28,67	26,45	5,42	n/a	81,93	80,06	n/a	70,96	66,06

FORMATION INFORMELLE

Nombre total d'heures de formation par collaborateur interne	Heures de formation par ETP	15,18	15,95	15,87	16,16	3,48	36,25	4,06	12,84	20,63	13,32
Nombre total d'heures de formation par membre du personnel temporaire	Heures de formation par ETP	n/a	n/a	22,61	0,78	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Malgré les difficultés qu'elle a engendrées, la crise de la COVID-19 a contribué au déploiement rapide de formations numériques de haute qualité qui ont remporté un franc succès auprès de nos collaborateurs (par exemple, le taux de participation à Summer Academy a doublé par rapport à la formation en face à face de 2019 (ILT)). Des formations sur le travail à distance pour «se gérer soi-même», «gérer son équipe» et «optimiser les outils numériques disponibles» ont été déployées en interne en un temps record avec un très bon taux de participation. Les nouveaux modes d'apprentissage que nous avons développés et intégrés dans notre vie quotidienne sont un héritage de la crise de 2020.

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

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

En 2012, bpost Belgique lançait le programme «FutureMe», qui donne aux collaborateurs peu qualifiés l'opportunité de décrocher un diplôme d'études secondaires supérieures. Cette nouvelle qualification peut leur ouvrir les portes vers un nouvel emploi, vers la poursuite d'autres études et, surtout, cela augmente leur confiance en eux. bpost organise cette formation en étroite coopération avec les centres d'éducation pour adultes, prend en charge la formation et offre un soutien avec une option de coaching de carrière après l'obtention du diplôme. Le programme combine un nombre limité de sessions en classe avec un apprentissage à distance via une plateforme en ligne. Cela permet aux étudiants de s'organiser de manière flexible. Depuis le début, 985 collaborateurs ont participé au programme « FutureMe ». Sur les 268 qui ont réussi la formation, 208 travaillent toujours chez bpost.

Les collaborateurs belges expérimentés de bpost peuvent postuler à des emplois vacants dans d'autres sociétés via la plateforme de co-sourcing, Experience@work, partenaire de bpost. Cette plateforme a été créée en 2015 pour mettre en relation les sociétés recherchant des personnes expérimentées, celles ayant un grand nombre d'employés expérimentés et les collaborateurs seniors qui souhaitent mettre à profit leur expérience. Experience@work donne à ces entreprises la possibilité d'embaucher des collaborateurs seniors à un niveau de rémunération junior, et permet aux collaborateurs seniors d'utiliser leurs talents, leur expérience et leur expertise dans un nouvel environnement de travail, tout en restant dans les effectifs de bpost.

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

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

Avec le déploiement de CONNECT 2026, sa stratégie à horizon 2026, le groupe bpost affirme sa volonté d'être un employeur socialement responsable. Parmi les 7 ambitions définies dans CONNECT 2026, bpost s'est notamment fixé pour objectif 'To be an inclusive company that offers a "lifelong learning" experience'. Une aspiration à la base de la création de bpost boost, un programme de développement destiné à former des demandeurs d'emploi, offrir des opportunités d'apprentissage en interne tout au long de la vie et mettre des programmes de formation à disposition de partenaires externes.

Grâce à bpost boost, le groupe souhaite garantir la durabilité de l'emploi par l'acquisition continue de compétences pour répondre à l'évolution constante des métiers et de la société en général.

Santé et sécurité des collaborateurs

BPOST BELGIQUE

PERSONNES – SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS	UNITÉ	2017	2018	2019	2020
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS INTERNES					
Accidents du travail des collaborateurs internes	Nombre	918	947	944	895
Journées perdues pour les collaborateurs internes	Jours	30.850	30.890	28.487	27.348
Degré de gravité pour les collaborateurs internes	Journées perdues par 1.000 heures travaillées	0,90	0,90	0,80	0,73
Taux d'incidence des collaborateurs internes	Accidents par 1.000.000 heures travaillées	26,83	27,48	27,06	24,03
Absentéisme parmi les collaborateurs internes	%	7,57	7,85	7,96	8,36
Nombre total de cas de décès parmi les collaborateurs internes	Nombre	1	0	2	3
SANTÉ ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL TEMPORAIRE					
Accidents du travail du personnel temporaire	Nombre	57	86	25	26
Journées perdues pour le personnel temporaire	Jours	365	294	227	193
Degré de gravité pour le personnel temporaire	Jours perdus par 1.000 d'heures travaillées	0,19	0,14	0,11	0,1
Taux d'incidence pour le personnel temporaire	Accidents par 1.000.000 d'heures travaillées	29,87	42,36	22,56	12,6
Nombre total de cas de décès parmi le personnel temporaire	Nombre	0	0	0	0
Nombre total d'heures prestées par le personnel temporaire (réel)	Heures travaillées	1.908.050	2.030.019	1.663.483	2.641.593
SECURITE ROUTIERE⁽²⁾					
Accidents de la route en tort au nom de l'entité par 100 000 km ²	%	n/a ⁽¹⁾	2,40 ⁽¹⁾	2,52 ⁽¹⁾	2,06
Part des accidents de la route en tort partagée au nom de l'entité sur le nombre total d'accidents de la route*	%	77,00	75,00	76,00	79,41
Nombre d'accidents de la route mortels (pendant les heures de travail) au nom de l'entité par million de kilomètres ⁽²⁾	Nombre par million de km parcourus	0,01	0	0,01	0,01

(1) En raison des différences de législations et de définitions associées concernant les chiffres de santé et de sécurité dans nos filiales, nous ne sommes pas en mesure de consolider les chiffres de santé et de sécurité de nos filiales et au niveau du groupe. Cependant, bpost suit les indicateurs individuels

(2) Les chiffres relatifs à la sécurité routière ne concernent que les entités bpost disposant d'une flotte de livraison: bpost N.V./S.A., DynaGroup et Euro-Sprinters.

* Retraitements basé sur la méthode de calcul ajustée.

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

En Belgique, notre politique de bien-être des collaborateurs s'appuie sur la Loi fédérale du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail¹. Elle est mise en œuvre par un comité externe², qui effectue des inspections de conformité aléatoires. Il procède également à des inspections régulières sur des thèmes spécifiques. Ce fut par exemple le cas en 2020 concernant les processus de prévention contre la COVID-19 mis en place par bpost.

1 Loi belge : loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, « Code sur le bien-être ». <http://www.employment.belgium.be/defaultTab.aspx?id=556>

2 « Contrôle du bien-être au travail » : <http://www.emploi.belgique.be/cbe.aspx>

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

Les incidents de sécurité les plus fréquents dans notre entreprise sont les glissades, les chutes ou l'utilisation inappropriée des véhicules. Pour limiter les risques d'accident et les problèmes de santé, nous effectuons régulièrement des analyses de risques. Les risques ainsi identifiés et les mesures à prendre sont communiqués au sein de l'entreprise.

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

Afin d'améliorer encore ces performances et de renforcer la culture de sécurité, bpost a lancé trois initiatives en Belgique. La première initiative, le « Baromètre des performances de sécurité », est un instrument du bien-être qui mesure les performances en matière de sécurité.

Il fonctionne de la manière suivante : en consolidant les différents indicateurs de performances de sécurité existants, nous comprenons mieux les performances globales de sécurité d'une région et nous pouvons déterminer où et dans quels domaines le besoin est le plus grand. Le baromètre des performances de sécurité est associé au registre de sécurité de bpost. Lancé pour la première fois en 2019, il est désormais pleinement intégré aux processus de suivi des performances de la direction.

Deuxièmement, nous avons formé nos collaborateurs à la sécurité au moyen d'un jeu. Une application leur envoie deux questions par jour sur la santé et la sécurité pour leur rafraîchir la mémoire. Cela représente un total de cinquante questions, qui varient selon les saisons. Par exemple, en hiver, des questions portent sur la sécurité routière et, en été, sur l'hydratation. Nous avons également inclus des questions sur l'alimentation saine. Pour chaque bonne réponse, l'employé peut gagner dix timbres. Outre les jeux de sécurité dans la distribution de courrier, l'outil est aujourd'hui également utilisé dans notre unité logistique.

La troisième initiative est un module d'apprentissage en ligne sur la prévention incendie destiné à tous les membres de l'équipe de prévention incendie. Ces collaborateurs ont suivi une formation complète en ligne avec des animations sur tout ce qui a trait à la prévention et à la sécurité incendie et sur ce qu'il faut faire en cas d'urgence. À l'issue de la formation, les collaborateurs ont été testés sur le contenu du module. Cette formation a été particulièrement bien accueillie au sein de la direction Retail.

La sécurité routière est également au cœur de nos préoccupations. Notre objectif est d'éliminer les accidents de la route. Depuis 2018, nous menons un grand projet de formation sur la sécurité routière en Belgique. Pour chaque véhicule (y compris les vélos électriques et les transports internes), il est obligatoire de suivre une formation à l'école de conduite de bpost (FRAC¹). Les formations visent à améliorer les connaissances et les compétences de conduite. Il existe trois niveaux différents, en fonction des qualifications du conducteur. En 2020, nous avons encore amélioré cette approche. Outre une formation spécifique à l'école de conduite, nous avons également mis à jour les compétences des conducteurs grâce à une approche locale de 'formation des formateurs'.

Nous voulons également nous assurer que nos collaborateurs restent en bonne santé et incluons tant des aspects psychosociaux que physiques. Pour cela, bpost offre un accès à des services médicaux et sanitaires en dehors de l'environnement de travail, tels que des médecins du travail. Notre système belge de surveillance de la santé prévoit des contrôles médicaux obligatoires pour chaque employé de bpost. Il s'agit d'un check-up de 30 minutes, comprenant un dépistage cardiovasculaire et musculosquelettique, à passer tous les quatre ans pour les collaborateurs travaillant à la distribution du courrier. Nous invitons également les collaborateurs des centres de tri à effectuer ces examens sur base biannuelle.

En 2020, 5 500 collaborateurs de bpost et 900 intérimaires ont bénéficié d'un tel check-up médical. Les membres du personnel de bpost peuvent également se faire vacciner contre la grippe à l'automne. En 2020, 2.000 collaborateurs ont fait usage de cette possibilité, sur base volontaire.

Pour le bien-être psychosocial de nos collaborateurs, nous organisons une enquête visant à mesurer leur niveau d'implication et nous mettons en place un « Outil d'équilibre » personnalisé leur permettant de mieux connaître leur niveau de stress et de motivation personnel. En fonction des résultats, nous donnons des conseils et des astuces per-

sonnalisés. Notre programme d'aide 'Employee Assistance Program' (psychologues externes) est disponible en cas de problèmes personnels plus complexes. Nous déployerons ces outils à l'échelle mondiale prochainement. Les collaborateurs souffrant de stress peuvent demander, sur une base volontaire, l'aide de notre équipe spécialisée de coaches en stress. Quant à la direction du personnel, elle bénéficie d'une formation psychologique sur la reconnaissance des signes de détresse chez ses collaborateurs. Nous avons également une ligne téléphonique disponible 24 h/24, 7 j/7.

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

Nous sommes heureux de constater que l'année dernière, malgré les circonstances extrêmement difficiles de la COVID-19, les taux d'incidence dans trois de nos unités opérationnelles ont fortement diminué. Dans la distribution de courrier, nous avons atteint notre meilleur résultat (27 contre 33 en 2019) et notre centre de logistique et de tri de colis, NBX, a également enregistré de meilleurs résultats que l'année précédente.

Concertation sociale

PEOPLE – SOCIAL DIALOGUE	UNITÉ	BPOST BELGIQUE				FILIALES			GROUPE BPOST		
		2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Nombre moyen de jours d'actions de grève	Jours de grève par 1.000 collaborateurs	1,55	2,60	1,40	1,81	0	0	5,70	1,98	1,06	2,74
Proportion de collaborateurs internes couverts par une CCT	%	n/a	96	95	95,3	5	11	11	74	76	75

bpost s'efforce de promouvoir le bien-être et de bonnes conditions de travail pour tous ses collaborateurs et de rester ainsi à l'écoute de leurs besoins. Les aspects tels que les heures de travail et les salaires sont conformes à la législation et nous respectons les droits de nos collaborateurs à la liberté d'association.

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

La dernière convention collective de travail de bpost Belgique a été étendue jusqu'à la fin du mois de juin 2021.

bpost Belgique a entamé la négociation d'une nouvelle convention collective de travail pour 2021-2022. L'objectif est de finaliser ce nouvel accord d'ici fin juin 2021 au plus tard.

Planète

En tant que prestataire de services logistiques, nous exerçons un impact sur l'environnement à différents niveaux, que ce soit à travers les émissions de CO₂ de notre flotte, notre consommation d'énergie, les trajets effectués par nos collaborateurs entre leur domicile et leur lieu de travail, la production de déchets ou encore, les transports que nous sous-traitons.

bpost gère et pilote son pilier environnemental « Planète » en se référant à son empreinte CO₂ comme indicateur. En 2018, nous avions fixé un objectif ambitieux pour le Groupe : réduire les émissions de gaz à effet de serre de nos activités de 20 % à l'horizon 2030, par rapport aux niveaux de 2017. L'initiative « Science Based Targets » a approuvé cet objectif de réduction des émissions. Cette organisation vise à promouvoir les ambitions des entreprises en matière de changement climatique en les aidant à se fixer des objectifs en adéquation avec une augmentation de la température mondiale inférieure à 2 degrés Celsius. Pour réduire cette empreinte environnementale, nous nous concentrerons sur nos bâtiments, notre parc automobile et nos déchets.

En 2020, notre empreinte carbone dans les émissions de scope 1 & 2 a augmenté de 3 % et les émissions du scope 3 ont diminué de 18 % par rapport à 2017, correspondant à une baisse globale des émissions de CO₂ de 11 % (scope 1, 2 et 3). Cela s'explique principalement par la diminution des déplacements des employés, des déplacements professionnels et la réduction du transport aérien.

UNITÉ	2020	2019	2018	(REFORMULÉ) ⁽¹⁾	2017	TENDANCE
	GROUPE BPOST					
PÉRIMÈTRE 1	t CO₂ eq	82.826	87.848	88.996,30	84.834,57	
Flotte ¹ postale diesel et essence	t CO ₂ eq	61.040	65.383	67.982,54	65.517,85	↘
Gaz naturel et mazout de chauffage	t CO ₂ eq	21.786	22.442	20.985,76	19.288,77	↘
Fioul pour les générateurs	t CO ₂ eq	-	23	28,00	27,95	↘
PÉRIMÈTRE 2	t CO₂ eq	31.569	28.619	30.266,06	32.553,98	
Électricité (basée sur le marché) ⁽²⁾	t CO ₂ eq	30.938	28.156	29.794,00	32.054,44	↗
Chauffage urbain	t CO ₂ eq	631	463	472,06	499,54	↗
Périmètres 1 et 2	t CO₂ eq	114.395	116.467	119.262,36	117.388,55	
PÉRIMÈTRE 3	t CO₂ eq	218.016	192.390	189.320,25	179.586,32	
Transport routier sous-traité	t CO ₂ eq	117.699	111.939	113.440,00	128.771,72	↗
Voyages d'affaires	t CO ₂ eq	1.844	1.349	1.374,00	510,44	↘
Navettes des collaborateurs	t CO ₂ eq	36.320	34.147	32.977,00	31.782,12	↘
Déchets	t CO ₂ eq	6.694	6.011	3.932,25	4.651,60	↗
Transport aérien sous-traité ⁽³⁾	t CO ₂ eq	55.459	38.944	37.597,00	13.870,44	↘
TOTALÉMISSIONS CO₂ (PÉRIMÈTRES 1+2+3)	t CO₂ eq	332.411	308.857	308.583	296.975	↘

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

(2) La méthode basée sur le marché reflète les choix de bpost en termes d'approvisionnement en électricité, tels que l'achat d'électricité provenant de sources d'énergie renouvelable. Ceci est précisé en détail dans les contrats conclus entre bpost et ses fournisseurs d'énergie.

(3) Les chiffres du transport aérien sous-traité pour les filiales avaient été exclus.

Green fleet

PLANÈTE - FLOTTE VERTE ⁽¹⁾	BPOST BELGIQUE			FILIALES			GROUPE BPOST		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Proportion des normes EURO 5 et 6 [%]	96	98	99	97	97	100	96	98	99
Consommation moyenne de carburant des camionnettes [l/km]	9	10	8	15	15	12	10	10	9
Consommation moyenne de carburant des camionse [l/km]	26	27	24	N/A	N/A	N/A	26	27	24
Proportion de véhicules à carburant alternatif déployés sur le dernier kilomètre [%]	35	32	31	13	11	5	34	31	30

(1) Les chiffres ne concernent que les entités de bpost disposant d'une flotte de livraison : bpost Belgique (bpost SA/NV, Eurosprinters, et Speos), filiales (Dynagroup).

Une flotte étendue et de qualité est l'un des atouts les plus importants pour une entreprise postale et logistique. bpost possède l'un des plus grands parcs de véhicules de livraison de courrier et de colis en Belgique. Cependant, ce parc contribue de façon importante aux émissions de carbone et pourrait nuire à la qualité de l'air. Pour être un véritable chef de file en matière de durabilité, nous prenons plusieurs mesures visant à réduire l'impact de nos flottes.

Premièrement, nous transformons notre parc en sélectionnant des véhicules à empreinte carbone faible ou nulle (vélos (électriques), triporteurs, camionnettes électriques, etc.). Au mois d'août 2020, nous avons créé l'Ecozone de Malines. Un projet pilote qui consiste à offrir une distribution du courrier et de colis sans émission en milieu urbain. Pour cela, nous expérimentons de nouvelles façons d'opérer ce dernier kilomètre en installant des distributeurs de colis automatiques, des points de retrait et de livraison, en faisant circuler 65 fourgons électriques et 18 vélos cargo.

Cet ambitieux projet pourrait être étendu à d'autres villes belges dans le futur et contribuer à utiliser 600 fourgons électriques supplémentaires d'ici 2022 et convertir 50 % de notre flotte du dernier kilomètre en électrique (environ 3.400 véhicules).

Pour un plus grand respect de l'environnement, bpost a introduit les tampons Non-Prior. Cela nous permet de regrouper plus efficacement les volumes de courrier et, par conséquent, d'avoir un calendrier de livraison plus efficace et plus respectueux de l'environnement.

Enfin, nous faisons la promotion de l'écoconduite auprès de nos chauffeurs internes et des chauffeurs en sous-traitance et nous encourageons nos collaborateurs à se rendre au travail d'une manière plus respectueuse de l'environnement en soutenant structurellement d'autres modes de transport (y compris le covoiturage, la promotion des vélos électriques) et/ou le travail flexible.

Bâtiments verts

PLANÈTE - BÂTIMENTS VERTS	BPOST BELGIQUE			FILIALES			GROUPE BPOST		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Consommation d'énergie totale par collaborateur [kWh/effectif]	5	5	5	17	16	15	8	7	7
Consommation d'énergie totale [kWh]	138.382.365	129.388.488	123.832.690	138.997.380	124.404.895	129.507.750	277.379.745	253.793.383	253.340.440
Electricité renouvelable/verte consommée [kWh]	67.728.515	64.235.857	63.964.618	10.548.597	10.086.633	8.892.209	78.277.112	74.322.490	72.856.827
Proportion d'électricité renouvelable [%]	95	95	93	11	12	10	46	49	46
otal d'électricité non renouvelable/grise consommée [kWh]	3.840.338	3.543.804	4.981.205	86.272.565	74.448.078	81.792.728	90.112.903	77.991.882	86.773.932
Proportion d'électricité non renouvelable [%]	5	5	7	89	88	90	54	51	54
Total de gaz naturel consommé [kWh]	54.194.732	49.605.667	44.032.354	40.614.887	38.377.600	36.930.293	94.809.619	87.983.267	80.962.648
Total de mazout de chauffage consommé [kWh]	10.110.389	9.250.382	8.146.277	1.512.050	1.457.108	1.602.398	11.622.439	10.707.490	9.748.675
Total de chauffage urbain consommé [kWh]	2.470.491	2.680.653	2.654.043	-	-	240.000	2.470.491	2.680.653	2.894.043
Total de mazout de chauffage consommé pour des générateurs [kWh]	37.900	72.124	54.193	49.281	35.476	50.122	87.181	107.600	104.315
Proportion d'électricité renouvelable produite [%]	5	7	7	0	0	2	2	3	3
Capacité totale des installations d'électricité renouvelable [MWc]	4.825	4.830	6.610	0	0	0	4.825	4.830	6.610
Superficie totale des installations d'électricité solaire [m ²]	31.503	31.503	40.098	354	14.387	14.387	31.857	45.890	54.485
Consommation totale d'eau [m ³]	144.017	149.075	136.343	N/A	356.976.131	322.891.331	N/A	357.125.206	323.027.674

bpost investit également en vue de réduire l'impact environnemental de toutes ses activités, de ses bâtiments et de ses installations, qui consomment tous de l'électricité, du gaz et de l'eau. En ce qui concerne l'électricité, bpost a investi massivement dans l'électricité renouvelable. Près de 100 % de l'électricité consommée en Belgique est renouvelable et nous produisons nous-mêmes 7 % de notre consommation d'électricité. Pour ce faire, et pour soutenir notre objectif de réduction des émissions, nous avons étendu la surface de cellules photovoltaïques à 40.000 m² en 2020. Notre ambition est de continuer à compenser l'électricité non renouvelable consommée par nos filiales.

De plus, bpost s'efforce de réduire sa consommation d'énergie en améliorant l'efficacité énergétique de ses opérations et de ses installations. Nous investissons dans des projets de chauffage permettant une consommation plus efficace et dans le renouvellement de l'éclairage, en Belgique et à l'étranger. Parmi ces investissements, citons le passage à l'éclairage LED, la modernisation des systèmes de chauffage et de ventilation et l'installation de capteurs et de minuteries pour une utilisation plus efficace de la lumière et du chauffage.

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

Waste management

PLANÈTE - GESTION DES DÉCHETS	BPOST BELGIQUE			FILIALES			GROUPE BPOST		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018 ⁽¹⁾	2019	2020
Total des déchets produits [t]	8.110	7.317	8.136	78.901	54.924	62.242	87.011	62.241	70.378
Total des déchets non dangereux produits [t]	8.066	7.260	8.030	78.843	54.867	62.217	86.909	62.127	70.248
Total des déchets recyclés [t]	5.288	4.539	5.663	69.448	49.840	54.522	74.736	54.379	60.185
Proportion des déchets recyclés [%]	65	62	70	88	91	88	86	87	86
Total des déchets résiduels incinérés à des fins de valorisation énergétique [t]	2.778	2.721	2.368	588	525	276	3.366	3.246	2.644
Total des déchets résiduels incinérés sans valorisation énergétique ou enfouis [t]	-	-		8.807	4.499	7.419	8.807	4.499	7.419
Total des déchets dangereux [t]	44	57	105	58	57	25	102	114	130

(1) Une reformulation des données de l'activité déchets 2018 a été effectuée pour la filiale Ubiway, qui affecte à son tour les chiffres des déchets du groupe bpost.

Nous sommes conscients des ressources que nous utilisons et des déchets que nous produisons. Nous nous employons dès lors à gérer ces flux de déchets de manière responsable. Sur tous nos sites, nous appliquons un tri en fonction des différents flux de déchets et nous travaillons avec un partenaire agréé pour le recyclage (papier, cartons pour boisson, bouteilles en plastique, métal) ou l'élimination avec valorisation énergétique. En Belgique, 100 % des déchets de plastique, papier et carton sont recyclés et 100 % de nos déchets non triés sont incinérés à des fins de valorisation énergétique. Notre objectif est d'atteindre les mêmes chiffres sur nos autres sites.

Proximity

bpost devient un groupe de logistique omncommerce international, mais apprécie également sa proximité avec les personnes qui l'entourent. Nous collaborons étroitement avec la société belge et internationale ainsi qu'avec nos clients et nos fournisseurs. Nous attachons une grande valeur à ces relations qui nous permettent de répondre aux besoins actuels et futurs, en Belgique comme à l'étranger. Il est important pour nous de soutenir des entreprises travaillant pour et avec des personnes, en Belgique et à l'étranger. Nous encourageons également nos fournisseurs à intégrer autant que possible la RSE dans leurs pratiques commerciales. Quant à nos clients, nous leur fournissons des services visant à faciliter leur vie quotidienne.

PROXIMITÉ – INDICATEURS DE PERFORMANCES STRATÉGIQUES	UNITÉ	BPOST BELGIQUE				FILIALES			GROUPE BPOST		
		2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Total des dons	1.000 EUR	371	349	254	563	41	52	51	390	306	614
Part de fournisseurs de rang 1 couverte par le Code de conduite des fournisseurs	%	n/a*	39*	35*	31	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Satisfaction client ⁽¹⁾	Score	86	84	82	84	n/a ⁽¹⁾					

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

* Reformulation sur la base des définitions normalisées.

Proximité avec la société

PROXIMITÉ – PROXIMITÉ AVEC LA SOCIÉTÉ	UNIT	BPOST BELGIQUE				FILIALES			GROUPE BPOST		
		2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Total des dons	1.000 EUR	371	349	254	563	41	52	51	390	306	614

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

FONDS D'ALPHABÉTISATION DE BPOST

En 1997, bpost a créé le Fonds d'alphabétisation pour accroître le taux d'alphabétisation en soutenant de nouveaux projets d'alphabétisation menés par diverses organisations. En 2009, nous avons donné un nouvel élan aux actions de ce Fonds, géré par la Fondation Roi Baudouin, en reversant une partie des recettes de la vente des timbres de Noël. Depuis lors, le Fonds a reçu environ 1,5 million EUR. En 2019, il a reçu 45.000 EUR de subventions.

DIGITALFORYOUTH

En juin dernier, les 26.000 collaborateurs de bpost se sont mobilisés pour soutenir DigitalForYouth, une association qui vient en aide aux jeunes victimes de la fracture numérique. En participant à l'action 'Faites du bruit', le personnel de bpost a récolté un chèque de 25.000 EUR pour financer l'achat de 250 ordinateurs portables.

STAR4U

Star4U est une initiative de bpost qui encourage les collaborateurs à faire du bénévolat pour des projets sociaux, culturels ou environnementaux qui sont étroitement liés aux valeurs de bpost. Les projets sont choisis par un panel de collaborateurs de bpost et d'experts externes. Depuis le lancement en 2010, bpost a ainsi parrainé près de 1.000 projets pour plus de 785.000 EUR. En 2020, bpost a versé plus de 70.000 EUR aux 89 projets retenus.

LOVEYOU

En 2020, le groupe bpost voulait s'assurer que chacun reste en contact avec ses proches pendant la période de confinement lié à la COVID-19. En lançant deux campagnes via son application Mobile Postcard, plus de deux millions de cartes postales photo et vidéo personnalisées ont été gratuitement envoyées pour rassembler la Belgique.

BOIS DE BPOST

bpost contribue à la création d'habitats naturels afin d'aider au maintien de la biodiversité et de la flore. Nous avons libéré gratuitement deux terrains appartenant à bpost (un près d'Ekeren et un autre à Uccle) dans le cadre d'un bail de 33 ans pour une initiative de protection de la biodiversité. Nous avons pour ambition de rénover ces parcelles de terrain pour offrir au grand public un accès à la nature. De plus, nous avons planté un hectare de « bois de bpost » dans le Waverwoud à Lierre, avec l'association Natuurpunt.

CHILD FOCUS

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

GREEN DEAL BIODIVERSITY

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

BEEPOST

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

HIRONDELLES DE FENÊTRE

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

Proximité avec nos fournisseurs

PROXIMITY – PROXIMITY TO SUPPLIERS	UNITÉ	BPOST BELGIQUE		
		2018	2019	2020
Part de fournisseurs de rang 1 couverte par le Code de conduite des fournisseurs ⁽²⁾	%	39*	35*	31
Part des achats effectués auprès de fournisseurs de rang 1 importants dont la RSE a été évaluée par Ecovadis ⁽²⁾	%	n/a	39	39
Part des achats de papier provenant de forêts certifiées (par exemple, PEFC, FSC, SFI) ⁽¹⁾	%	100	100	100

(1) Cet indicateur est spécifique aux activités postales (bpost Belgique) et par conséquent, ne fait pas l'objet d'un contrôle dans nos filiales.

(2) Nous travaillons actuellement sur le suivi des informations concernant les fournisseurs de nos filiales. Ces données ne sont pas encore disponibles pour les filiales en 2021.

* Reformulation sur la base des définitions normalisées.

PROGRAMME D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

Au service des achats, nous promouvons des pratiques responsables en général et tout au long de notre chaîne d'approvisionnement. Cela signifie que nous avons la possibilité de travailler sur l'approvisionnement de solutions durables et de construire une chaîne d'approvisionnement solide et durable en collaborant avec les bons fournisseurs pour réduire davantage l'impact indirect. Ces deux aspects sont abordés dans notre programme d'approvisionnement durable, qui est implémenté via le développement d'outils et de procédures appropriés.

Ce programme apportera une réelle valeur ajoutée en améliorant notre expertise, en assurant le suivi des tendances émergentes et en établissant des relations à long terme avec nos fournisseurs. Dans le futur, ce programme sera mis à jour chaque année pour soutenir davantage bpost dans sa nouvelle vision CONNECT 2026.

RECHERCHER DES SOLUTIONS DURABLES

Nous nous efforçons autant que possible d'intégrer la durabilité dans le processus d'appel d'offres ou le contrat d'approvisionnement.

De plus, nous recherchons les meilleures pratiques et l'expertise dans notre réseau externe. Nos connexions nous aident à identifier les opportunités et les innovations qui peuvent être mises en œuvre chez bpost.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

Promouvoir la durabilité tout au long de notre chaîne d'approvisionnement est essentiel pour apporter une valeur ajoutée à bpost. Bâtir des relations solides avec nos principaux fournisseurs est notre objectif. Nous mettrons d'accord sur la manière de travailler ensemble est donc bénéfique pour les deux parties, car cela améliore notre collaboration aujourd'hui et à l'avenir.

bpost adhère aux normes les plus strictes en matière d'éthique commerciale, de pratiques environnementales, de normes sociales et de conditions de travail. bpost n'a pas l'intention de faire affaire avec des tiers qui ne respectent pas pleinement ces normes. Ceci est défini dans le code de conduite des fournisseurs de bpost et intégré dans les conditions générales du contrat.

En outre, une clause de durabilité est disponible et utilisée dans le processus d'appel d'offres et/ou le contrat. La clause impose aux fournisseurs d'effectuer une évaluation des risques RSE de leurs politiques, processus et mesures en place. bpost a identifié EcoVadis pour mener ces évaluations de durabilité. Lors de l'évaluation des performances environnementales (énergie, eau, déchets, produits) et sociales (santé et sécurité, conditions de travail, travail des enfants et des forces de travail), les politiques d'éthique et d'achats durables sont prises en compte.

Proximité avec nos clients

PROXIMITÉ – PROXIMITÉ AVEC LES CLIENTS	UNITÉ	BPOST BELGIQUE ⁽²⁾			
		2017	2018	2019	2020
Satisfaction client ⁽¹⁾	Score	86	84	82	84
Nombre de lettres pour lesquelles les clients ont compensé leurs émissions de carbone ⁽¹⁾	Millions de lettres	159	162	164	850
Total des émissions de carbone compensées pour les clients ⁽¹⁾	CO ₂ teq.	2.404	2.533	1.809	8.000

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

(2) Cet indicateur est spécifique aux activités postales (bpost Belgique) et par conséquent, ne fait pas l'objet d'un contrôle dans nos filiales.

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

SERVICE DE MESURE DU CARBONE

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

SERVICE DE COMPENSATION DU CARBONE

Nous compensons les émissions de carbone générées par nos activités de traitement du courrier depuis 2020. Avec CO₂logic, nous levons des fonds pour des projets climatiques certifiés Gold Standard afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les pays émergents. Pour chacun de ces projets, nous contribuons également aux OMD clés de l'ONU, telles que l'action climatique, la vie sur terre, les communautés durables, l'éradication de la pauvreté

ou la bonne santé. Cette année, nous avons investi dans une eau salubre pour le Rwanda, où l'accès à l'eau potable dépend exclusivement de puits non protégés, de lacs et d'autres sources d'eau libre très sensibles à la contamination. La seule option pour purifier l'eau est de la faire bouillir, en utilisant du bois de chauffage. Ce processus entraîne la déforestation et la libération des émissions de gaz à effet de serre provenant de la combustion du bois. En fournissant de l'eau potable, le projet garantit que les ménages consomment moins de bois de chauffage pour purifier l'eau et par conséquent, émettent moins de gaz à effet de serre. Au total, nous avons compensé le traitement de 850 millions de courriers, pour plus de 2.500 de nos clients, ce qui a permis de neutraliser plus de 8.000 tonnes de CO₂.

CUBEE

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

SERVICE BCLOSE

Pour les personnes socialement isolées en Belgique, nos facteurs sont des visages familiers et des personnes de confiance. Lors de leurs tournées quotidiennes, ils peuvent jouer un rôle important dans l'évaluation de l'isolement social des personnes âgées. C'est pourquoi dans certaines communes belges, bpost propose le service bclose en collaboration avec les services sociaux locaux. Le facteur ou la factrice rend visite aux personnes âgées, avec leur accord, à leur domicile pour leur poser quelques brèves questions afin de définir ce dont elles pourraient avoir besoin.

Les informations fournies par notre service bclose peuvent être utilisées de manière confidentielle pour aider les personnes isolées et les insérer dans la vie de la communauté.

LIVRAISON DE PASSEPORTS VIA DYNASURE

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

Glossaire

Absentéisme

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

Accidents de la route en tort

Nombre d'accidents de la route (ayant entraîné un quasi-accident, des blessures ou un décès) pendant les heures de travail causés par un conducteur de bpost (interne ou collaborateur temporaire de l'entité travaillant pour le compte de l'entité).

Émissions eq. CO₂

Le groupe bpost utilise le Greenhouse Gas Protocol - A Corporate Accounting and Reporting Standard (édition révisée) ainsi que la méthodologie commune de l'U.P.U (Union postale universelle), de PostEurope et de l'I.P.C (International Postal Corporation), « GHG Inventory standard for the postal sector last version 2010 standard », pour collecter les données d'activité et calculer les émissions. Le groupe bpost déclare uniquement les émissions de CO₂. Les émissions de HFC provenant de la réfrigération ou de la climatisation sur site sont négligeables. Les émissions de

NH₄, N₂O, PFC ou SF₆ sont négligeables et ne concernent pas les activités de bpost. Par conséquent, le programme GES de l'IPC n'a pas inclus ces émissions parmi les émissions à surveiller. La majorité des facteurs de conversion utilisés sont dérivés de l'IPC ou fournis directement par le fournisseur concerné.

Satisfaction des clients

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

Implication des collaborateurs

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

Rotation du personnel

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

Consommation d'énergie

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

Formation formelle

Formation, instruction et/ou éducation planifiées pour les collaborateurs salariés ou intérimaires, payées par bpost, pendant et en dehors des heures de travail pendant la période considérée. Les formations formelles sont organisées en collaboration avec un formateur (interne ou externe) ou un établissement d'enseignement.

Taux d'incidence

Le nombre total d'accidents du travail pendant l'année considérée par rapport au nombre total d'heures travaillées pendant cette même année, multiplié par un million d'heures travaillées.

Formation informelle

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

Jours perdus

Le nombre de jours d'arrêt de travail dus à des accidents de travail impliquant des collaborateurs, à l'exclusion des jours où le salarié n'aurait pas travaillé (week-ends, jours fériés, journées à temps partiel, par exemple). Ce nombre ne comprenait pas le jour où l'accident de travail s'était produit.

Accidents de travail

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

Degré de gravité

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

Fournisseurs de rang 1

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

Référence à des documents externes

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

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

Le rapport annuel 2020 a été préparé en conformité avec les normes GRI : option de conformité essentielle. Notre évaluation de l'importance relative, notre matrice de matérialité et l'index du contenu GRI de ce rapport sont disponibles sur notre [site Web](#).

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

Commentaires sur les États Financiers

1.1 Aperçu des résultats du groupe

Par rapport au dernier exercice, le **total des produits d'exploitation externes** a augmenté de +316,8 millions EUR, pour passer à 4.154,6 millions EUR.

- Les produits d'exploitation externes de Parcels & Logistics North America ont augmenté de +231,7 millions EUR (+21,0 %), sous l'impulsion de la l'e-commerce logistics.
- L'augmentation des revenus de Parcels & Logistics Europe & Asia (+260,7 millions EUR ou +263,9 millions EUR si l'on exclut l'extourne de contreparties conditionnelles de l'année dernière) est principalement attribuable à Parcels BeNe.
- Les produits d'exploitation externes de Mail & Retail ont diminué de -161,0 millions EUR, en raison principalement de la baisse du volume de courrier et des revenus de « Proximity et convenience retail network » (en ce compris la déconsolidation d'Alvadis pour -20,9 millions EUR), ce que compense partiellement la tarification du courrier.
- Les revenus Corporate ont diminué de -14,7 millions EUR, en raison de ventes d'immeubles moindres, sachant qu'au deuxième trimestre de l'année dernière, la vente du siège social avait permis de réaliser un gain de +19,9 millions EUR.

Les charges d'exploitation, y compris les amortissements et dépréciations, ont augmenté de -406,1 millions EUR. Hors amortissements et dépréciations, ces charges d'exploitation ont augmenté de -335,3 millions EUR. Cette augmentation s'explique principalement par l'augmentation des frais de personnel et d'intérim et des coûts de transport, consécutifs à la croissance des volumes de Parcels & Logistics Europe & Asia et Amérique du Nord et aux dépenses supplémentaires liées à la COVID-19, partiellement compensées par la baisse des approvisionnements et marchandises d'Ubiway Retail, y compris l'impact de la déconsolidation d'Alvadis. L'augmentation des amortissements s'explique principalement par les réductions de valeur hors trésorerie liées au goodwill et à l'allocation du prix d'acquisition (-62,1 millions EUR).

Par conséquent, **l'EBIT** et **l'EBIT ajusté** ont respectivement diminué de -89,2 millions EUR et -30,2 millions EUR par rapport à l'année dernière. Si l'on exclut l'évolution défavorable des contreparties conditionnelles, la récupération de la TVA et le règlement des frais terminaux (-10,6 millions EUR combinés) au sein de Parcels & Logistics Europe & Asia, l'impact de l'attaque de rançongicielle avec demande de rançon (-9,2 millions EUR) chez Parcels & Logistics North America et le gain de l'année dernière sur la vente du siège social sous la rubrique Corporate (-19,9 millions EUR), l'EBIT ajusté a augmenté de +9,5 millions EUR par rapport à l'exercice précédent.

Les **résultats financiers nets** ont augmenté de 13,7 millions EUR, en raison surtout d'une réduction des charges financières hors trésorerie liées aux avantages au personnel IAS 19, induite par une moindre diminution des taux d'actualisation.

La **quote-part des résultats des entreprises associées et co-entreprises** s'élève à 18,3 millions EUR et a augmenté de +2,5 millions EUR par rapport à l'exercice précédent.

La **réévaluation des actifs détenus en vue de la vente à la juste valeur diminuée des coûts de la vente** s'est élevée à -141,6 millions EUR en 2020. La participation dans bpost banque a été classifiée en actifs détenus en vue de la vente et la valeur comptable a été réduite à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, par conséquent, une réduction de valeur de 141,6 millions EUR a été comptabilisée.

Les dépenses liées aux **impôts sur le résultat** ont diminué de +40,8 millions EUR par rapport à l'année dernière, en raison d'un résultat avant impôts moindre combiné à un taux d'imposition statutaire plus faible en Belgique et à la comptabilisation d'un actif d'impôt différé supplémentaire pour les pertes fiscales reportées aux États-Unis en 2020. Le taux d'imposition effectif (164,9 %) a été impacté négativement par les réductions de valeur de goodwill et l'ajustement de la juste valeur diminuée des coûts de vente sur bpost banque en 2020, dépenses non déductibles.

Le **bénéfice net ajusté du groupe** a augmenté de +27,8 millions EUR pour atteindre 200,9 millions EUR, tandis que la **perte nette du groupe** s'élevait à -19,2 millions EUR, sous l'effet des réductions de valeur et de l'ajustement à la juste valeur diminuée des coûts de la vente de bpost banque (-141,6 millions EUR).

La contribution ajustée des différentes entités opérationnelles pour l'année 2020 s'élève à :

EN MILLIONS EUR (AJUSTÉ)	2020			2019		
	TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	EBIT	MARGE (%)	TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	EBIT	MARGE (%)
Mail & Retail	1.958,0	171,2	8,7 %	2.071,1	257,4	12,4 %
Parcels & Logistics Europe & Asia	1.087,9	101,4	9,3 %	830,9	65,8	7,9 %
Parcels & Logistics North America	1.336,0	32,8	2,5 %	1.104,2	(3,0)	-0,3 %
Corporate	390,6	(24,9)	-6,4 %	402,1	(9,3)	-2,3 %
Eliminations	(617,9)			(571,2)		
Groupe	4.154,6	280,6	6,8 %	3.837,2	310,8	8,1 %

1.2 Description des entités opérationnelles

L'entité opérationnelle Mail & Retail (M&R) est en charge des activités commerciales liées aux Transactional et Advertising mail et Press, ainsi que des activités opérationnelles de collecte, de transport, de tri et de distribution de courrier adressé et non adressé, de documents imprimés, de journaux et de périodiques en Belgique. Elle propose aussi ces activités opérationnelles pour les paquets à d'autres entités opérationnelles de bpost. En outre, M&R offre des services à valeur ajoutée, incluant la gestion de documents et les activités connexes, ainsi que la vente au détail de produits de proximité et de commodité, par l'intermédiaire de son réseau de vente au détail en Belgique, composé de bureaux de poste, de points poste et du réseau de différents magasins Ubiway Retail. Cette entité vend également des produits bancaires et financiers, dans le cadre du réseau de proximité et de commodité, en vertu d'un contrat d'agence conclu avec bpost banque et AG Insurance. Cette entité opérationnelle exécute également des services d'intérêt économique général pour le compte de l'État belge (SIEG).

L'entité opérationnelle Parcels & Logistics Europe & Asia (PaLo Eurasia) est en charge des activités commerciales et opérationnelles liées à la livraison sur le dernier kilomètre et à la livraison express en Belgique et aux Pays-Bas (Parcels BeNe), à l'e-commerce logistics (fulfillment, manutention, distribution et gestion des retours) et aux activités transfrontalières (inbound, outbound et services d'importation) pour les paquets en Europe et Asie et pour le courrier international partout dans le monde. Cette entité opérationnelle exploite plusieurs centres opérationnels à travers l'Europe, dont un centre de tri (NBX) et plusieurs hubs pour paquets. DynaGroup, les entités européennes et asiatiques de Radial et Landmark Global relèvent de cette entité opérationnelle.

L'entité opérationnelle Parcels & Logistics North America (PaLo N. America) est chargée des activités commerciales et opérationnelles liées à l'e-commerce logistics (fulfillment, manutention et distribution, gestion des retours, service à la clientèle et services technologiques à valeur ajoutée) en Amérique du Nord et en Australie et du courrier international et des paquets transfrontaliers en Amérique du Nord. Les entités nord-américaines de Landmark Global et Radial North America font partie de cette entité opérationnelle.

L'entité Corporate et Support (Corporate) se compose des trois entités de support et de l'entité Corporate. Les entités de support offrent des solutions opérationnelles aux 3 entités opérationnelles et à Corporate. Elles incluent les départements Finance & Accounting, Human Resources & Service Operations, ICT & Digital. L'unité Corporate inclut quant à elle les départements Strategy, M&A, Legal, Regulatory et le Corporate Secretary.

1.3 Performance par entité opérationnelle : Mail & Retail

Mail & Retail

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION %
Produits d'exploitation externes	1.736,1	1.897,1	-8,5 %
Transactional mail	725,2	748,0	-3,1 %
Advertising mail	182,6	236,0	-22,6 %
Press	339,1	346,6	-2,2 %
Proximity and convenience retail network	386,5	462,6	-16,4 %
Value added services	102,7	103,9	-1,1 %
Produits d'exploitation inter-secteurs	221,8	174,7	27,0 %
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	1.958,0	2.071,7	-5,5 %
Charges d'exploitation	1.709,4	1.734,2	
EBITDA	248,5	337,5	-26,4 %
Dépréciations - Amortissements	128,9	83,7	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT PUBLIÉ)	119,6	253,8	-52,9 %
Marge (%)	6,1 %	12,3 %	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT AJUSTÉ)	171,2	257,4	-33,5 %
Marge (%)	8,7 %	12,4 %	
FTE & intérim moyens	23.534	22.435	4,9 %

Le **total des produits d'exploitation** a diminué de -113,8 millions EUR, soit -5,5 % par rapport à l'an dernier. La baisse des **produits d'exploitation externes** s'est élevée à -161,0 millions EUR, soit -8,5 %, et a été partiellement compensée par des **produits d'exploitation inter-secteurs** plus élevés (+47,2 millions EUR), liés à l'augmentation de volume, à PaLo Eurasia.

Les revenus du **Domestic mail** (c.-à-d. Transactional, Advertising et Press combinés) ont diminué de -83,7 millions EUR pour s'établir à 1 246,9 millions EUR. La baisse sous-jacente du volume a atteint -12,0 % pour toute l'année 2020, contre -7,9 % en 2019. De mars à mai 2020, la diminution a atteint -20,1 % en raison de la COVID-19. Le Transactional mail a enregistré une baisse sous-jacente du volume de -11,3 % pour l'année, dont -16,7 % de mars à mai 2020. Au cours de cette période, le confinement dû à la COVID-19 a eu un impact négatif sur toutes les catégories de courrier, en particulier sur les volumes de petit courrier administratif et les lettres recommandées. Si l'on ne tient pas compte de la COVID-19, les volumes sous-jacents de courrier ont diminué subissant l'impact de la poursuite de la substitution électronique et de la numérisation. L'Advertising mail a connu une baisse de volume sous-jacente de -18,8 % pour l'année, dont -36,2 % de mars à mai 2020, principalement en raison de l'annulation des campagnes publicitaires suite à la première fermeture imposée pour cause de COVID-19 de tous les commerces de détail non essentiels du 18 mars au 10 mai 2020 et à l'interdiction des promotions jusqu'au 3 avril 2020. La fermeture complète des commerces de détail non essentiels en novembre 2020, affectant les volumes de -24,3 % au cours du mois, et l'hésitation constante à faire de la publicité dans le contexte incertain de la COVID-19 ont aussi eu un impact négatif sur la baisse sous-jacente du volume. Le volume Press a diminué sur une base sous-jacente de -5,3 %, en raison de la substitution électronique et d'une rationalisation.

La baisse du volume du total de Domestic mail a eu un impact sur les revenus à concurrence de -136,3 millions EUR et les élections de 2019 ont pesé quant à elles pour -3,7 millions EUR. Ces effets n'ont été que partiellement compensés par l'amélioration nette des prix et du mix pour un montant de +53,2 millions EUR et par des différences au niveau des jours ouvrables à hauteur de +3,1 millions EUR.

Mail & Retail

ÉVOLUTION SOUS-JACENTE DES VOLUMES MAIL	TOTAL 2019	1T20	2T20	3T20	4T20	TOTAL 2020
Domestic mail	-7,9 %	-9,9 %	-17,7 %	-8,2 %	-11,8 %	-12,0 %
Transactional mail	-9,2 %	-8,8 %	-16,7 %	-8,3 %	-10,8 %	-11,3 %
Advertising mail	-4,7 %	-16,5 %	-26,6 %	-9,4 %	-20,4 %	-18,8 %
Press	-6,5 %	-5,2 %	-8,0 %	-5,4 %	-2,7 %	-5,3 %

Proximity and convenience retail network a régressé de -76,1 millions EUR et s'établit à 386,5 millions EUR. Si l'on exclut l'impact de la déconsolidation d'Alvadis en septembre 2019 (-20,9 millions EUR), la baisse s'est élevée à -55,2 millions EUR, en raison de la diminution des revenus d'Ubiway Retail suite à la fermeture partielle du réseau liée à la COVID-19, à une fréquentation moindre et à une baisse des revenus bancaires et financiers.

Les **Value added services** ont diminué de -1,2 million EUR, pour s'établir à 102,7 millions EUR, en raison d'une hausse des revenus provenant de la gestion des amendes routières, plus que compensée par la baisse des revenus générés entre autres par les plaques d'immatriculation européennes, les services de traitement des données et les services courrier à valeur ajoutée.

Les **charges d'exploitation (y compris les amortissements et dépréciations)** ont augmenté de -20,5 millions EUR, ce qui s'explique principalement par les réductions de valeur sur Press et Retail à concurrence de -49,1 millions EUR. Hors amortissements, les charges d'exploitation ont diminué de +24,8 millions EUR. L'augmentation des charges de personnel et frais d'intérim en raison (1) d'un accroissement des effectifs principalement dû à l'augmentation des volumes de colis et de l'absentéisme et (2) du prix des primes COVID-19 et de l'indexation régulière des salaires, ainsi que les charges d'exploitation spécifiques à la COVID-19, ont été plus que compensées par des approvisionnements et marchandises en baisse chez Ubiway Retail, y compris l'impact de la déconsolidation d'Alvadis, une TVA récupérable plus élevée, une hausse des dépenses liées au tri transférées à PaLo Eurasia due à la croissance exponentielle des volumes de colis traités dans le réseau mail et la baisse des coûts liés aux projets.

L'**EBIT publié** à 119,6 millions EUR a subi l'impact à hauteur de -49,1 millions EUR des réductions de valeur sur Press et Retail. L'**EBIT ajusté** s'est élevé à 171,2 millions EUR, ce qui représente une baisse de -86,1 millions EUR par rapport à l'année précédente.

La COVID-19 a, selon les estimations, eu un impact négatif net sur l'EBIT de toute l'année 2020, en raison d'une nouvelle baisse des volumes de courrier, principalement Advertising mail, et de la pression exercée sur le commerce de détail, combinée à des charges d'exploitation supplémentaires spécifiques, qui n'ont été que partiellement compensées par des économies de coûts. À partir du troisième trimestre 2020, l'impact de la COVID-19 n'a plus été quantifié, car dissocier ses effets des développements commerciaux observés devenait de plus en plus artificiel et dès lors moins pertinent.

1.4 Performance par entité opérationnelle : Parcels & Logistics Europe & Asia

Parcels & Logistics Europe et Asia

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION %
Produits d'exploitation externes	1.073,9	813,2	32,1 %
Parcels BeNe	547,9	380,6	43,9 %
E-commerce logistics	172,5	133,1	29,7 %
Cross-border	353,5	299,5	18,0 %
Produits d'exploitation inter-secteurs	14,0	17,8	-21,1 %
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	1.087,9	830,9	30,9 %
Charges d'exploitation	966,8	747,7	
EBITDA	121,1	83,2	45,5 %
Dépréciations - Amortissements	22,6	21,7	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT PUBLIÉ)	98,5	61,5	60,2 %
Marge (%)	9,1 %	7,4 %	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT AJUSTÉ)	101,4	65,8	54,2 %
Marge (%)	9,3 %	7,9 %	
FTE & Intérim moyens	3.668	3.248	12,9 %

Le **total des produits d'exploitation** a augmenté de +257,0 millions EUR, soit +30,9 % (+260,2 millions EUR si l'on exclut les extournes, l'année dernière, de la contrepartie conditionnelle de DynaGroup et Leen Menken, à hauteur de -3,2 millions EUR), sous l'effet principalement de la hausse des produits d'exploitation externes. Les **produits d'exploitation externes** se sont élevés à 1.073,9 millions EUR en 2020 et ont enregistré une hausse de +260,7 millions EUR, soit 32,1 % par rapport à 2019. Les règlements de frais terminaux ont eu un impact négatif de -2,6 millions EUR sur les revenus d'une année à l'autre.

Parcels BeNe a connu une augmentation de +167,2 millions EUR (+43,9 %) ou +168,9 millions EUR (+44,6 %) hors effet positif d'une extourne l'année dernière d'une contrepartie conditionnelle de DynaGroup (-1,7 million EUR). La croissance d'une année à l'autre est due à une hausse du volume de Parcels B2X de +56,2 % et à Dynalogic. Les volumes ont été alimentés par l'augmentation des ventes en ligne due à la COVID-19 et aux deux fermetures imposées des commerces de détail non essentiels en Belgique au printemps et en novembre 2020. Ces effets positifs ont été partiellement compensés par la baisse des revenus d'autres activités d'une année à l'autre, en raison notamment de l'arrêt d'activités non rentables l'année dernière.

PARCELS & LOGISTICS EUROPE & ASIA	TOTAL 2019	1T20	2T20	3T20	4T20	TOTAL 2020
Evolution volume Parcels B2X	+20,9 %	+25,2 %	+79,3 %	+49,0 %	+67,4 %	+56,2 %

E-commerce logistics s'est élevé à 172,5 millions EUR, soit une augmentation de +39,5 millions EUR (ou +41,0 millions EUR si l'on exclut l'effet positif de l'extourne de la contrepartie conditionnelle de Leen Menken pour -1,5 million EUR l'année dernière) par rapport à 2019. Cette augmentation est principalement expliquée par la croissance enregistrée chez Radial Europe et Active Ants au niveau des clients existants. La croissance confirmée du chiffre d'affaires a découlé de l'intégration de MCS Fulfillment (faisant partie d'Active Ants) au 1^{er} octobre 2019, contribuant à hauteur de 9,3 millions EUR depuis le début de l'année.

Cross-border a augmenté de +54,0 millions EUR, pour s'élever à 353,5 millions EUR. Cette situation a résulté de la croissance exponentielle des volumes de colis asiatiques expédiés par train depuis juin 2020, en guise d'alternative au fret aérien affecté par la COVID-19, avec un ralentissement du rythme de croissance d'un trimestre à l'autre entre les second et quatrième trimestres 2020. Cette hausse a partiellement été neutralisée par des activités postales transfrontalières en déclin, la croissance au niveau des colis entrants n'ayant pas pu compenser totalement la baisse à la fois des volumes de courrier entrant et sortant. Les règlements des frais terminaux ont eu un impact négatif de -2,6 millions EUR sur les revenus d'une année à l'autre.

Les **charges d'exploitation (y compris les amortissements et dépréciations)** ont augmenté de -220,0 millions EUR, principalement en raison de la hausse des coûts variables liés aux volumes, qui s'est traduite par une augmentation des coûts salariaux, des frais d'intérim et des frais de transport, ce qui a également entraîné une hausse des charges d'exploitation inter-secteurs de M&R pour les volumes de colis traités au sein du réseau intégré de courrier et de colis du dernier kilomètre. En outre, Palo Eurasia a enregistré des charges d'exploitation spécifiques liées à la COVID-19 et des impacts défavorables d'une année à l'autre liés aux règlements des frais terminaux (-2,3 millions EUR) et à la récupération de la TVA (-2,5 millions EUR).

Par conséquent, l'**EBIT publié** s'est élevé à 98,5 millions EUR, soit une augmentation de +37,0 millions EUR (+60,2 %) par rapport à 2019 avec une marge de 9,1 %. L'**EBIT ajusté** s'est quant à lui chiffré à 101,4 millions EUR et a donc connu une hausse de +35,6 millions EUR (+54,2 %) par rapport à 2019 avec une marge de 9,3 %. Si l'on exclut les extournes de contreparties conditionnelles, la récupération supplémentaire de la TVA et les règlements des frais terminaux d'une année à l'autre (-10,6 millions EUR ensemble), l'EBIT ajusté a augmenté de +46,2 millions EUR (+84 %) sur le plan opérationnel.

La COVID-19 a eu un impact positif net estimé sur l'EBIT de toute l'année 2020 grâce à une croissance supplémentaire des produits d'exploitation dans tous les secteurs d'activité, laquelle n'a été que partiellement compensée par des charges d'exploitation supplémentaires spécifiques. À partir du troisième trimestre 2020, l'impact de la COVID-19 n'a plus été quantifié, car dissocier ses effets des développements commerciaux observés devenait de plus en plus artificiel et dès lors moins pertinent.

1.5 Performance par entité opérationnelle : Parcels & Logistics North America

Parcels & Logistics North America

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION %
Produits d'exploitation externes	1.329,2	1.097,5	21,1 %
E-commerce logistics	1.246,4	1.008,1	23,6 %
International mail	82,8	89,4	-7,4 %
Produits d'exploitation inter-secteurs	6,8	6,8	1,0 %
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	1.336,0	1.104,2	21,0 %
Charges d'exploitation	1.233,7	1.048,7	
EBITDA	102,3	55,5	84,4 %
Dépréciations - Amortissements	95,0	71,6	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT PUBLIÉ)	7,4	(16,1)	
Marge (%)	0,6 %	-1,5 %	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT AJUSTÉ)	32,8	(3,0)	
Marge (%)	2,5 %	-0,3 %	
FTE & intérim moyens	9.845	8.061	22,1 %

Le **total des produits d'exploitation** a augmenté de +231,8 millions EUR, soit 21 % (+24,3 % à taux de change constant) pour atteindre 1.336,0 millions EUR, sous l'influence de l'e-commerce logistics. Les **produits d'exploitation externes** se sont élevés à 1.329,2 millions EUR et a ainsi augmenté de +231,7 millions EUR, soit +21,1 %, par rapport à 2019.

E-commerce logistics a augmenté de +238,4 millions EUR, soit +23,6 %, pour se chiffrer à 1.246,4 millions EUR (+27,2 % à taux de change constant). L'augmentation des revenus a découlé principalement du fait que Radial North America a enregistré une croissance significative au niveau de ses clients existants (+26,8 %) en raison de la COVID-19 et de l'apport de nouveaux clients lancés en 2019, pour lesquels les ventes ont plus que triplé. Cette croissance a été légèrement neutralisée par l'attrition de clients.

Parcels & Logistics North America⁽¹⁾

EN MILLIONS USD (AJUSTÉ)	2020	2019
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	1.201,3	934,9
EBITDA	78,6	29,2
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)	11,5	(29,2)

(1) Performance de l'entité opérationnelle des entités Radial détenues par bpost North America Holdings Inc exprimée en USD

International mail atteint un montant de 82,8 millions EUR, soit une baisse de -6,6 millions EUR ou -7,4 % (-5,8 % à taux de change constant), en raison d'un recul des revenus au sein de The Mail Group, dû à une chute significative du segment du courrier professionnel à la suite de la COVID-19.

Les **charges d'exploitation (y compris les amortissements et dépréciations)** ont augmenté de -208,4 millions EUR, soit -18,6 % (-21,7 % à taux de change constant), en raison (1) de la hausse des coûts variables de la main-d'œuvre et des frais de transport et commissions sur les cartes de crédit, tous liés au volume, (2) des créances douteuses dues à la COVID-19, (3) de dépréciations et amortissements accrus pour les sites supplémentaires de fulfillment et d'une réduction de valeur de 13,0 millions EUR sur The Mail Group, (4) des charges d'exploitation liées à la COVID-19 et (5) des coûts de l'attaque de rançongiciel pour -3,2 millions EUR, nets d'un recouvrement partiel auprès des assurances. Ceci a été partiellement compensé par une productivité accrue, des bénéfices de programmes de diminution de coûts et une maîtrise des coûts en général par ailleurs.

L'impact de l'attaque de rançongiciel sur la marge brute estimée à -6,0 millions EUR.

L'EBIT ajusté et l'EBIT publié ont augmenté de 32,8 millions EUR et 7,4 millions EUR respectivement, pour atteindre +35,8 millions EUR et +23,5 millions EUR. Cette hausse est due à la forte croissance du e-commerce et au levier d'exploitation élevé de Radial. Si l'on exclut l'impact de l'attaque de rançongiciel (-9,2 millions EUR), l'EBIT ajusté s'élève à 41,9 millions EUR (marge de 3,1 %). L'EBIT publié à 7,4 millions EUR a subi l'impact d'une réduction de valeur sur The Mail Group à hauteur de 13,0 millions EUR.

La COVID-19 a eu un impact positif net estimé sur l'EBIT de l'ensemble de l'année 2020 grâce aux volumes supplémentaires de l'e-commerce logistics, partiellement compensés seulement par la baisse d'International mail, des charges d'exploitation supplémentaires spécifiques et des créances douteuses. À partir du troisième trimestre 2020, l'impact de la COVID-19 n'a plus été quantifié, car dissocier ses effets des développements commerciaux observés devenait de plus en plus artificiel et dès lors moins pertinent.

1.6 Performance par entité opérationnelle : Corporate

Corporate

EN MILLIONS EUR (AJUSTÉ)	2020	2019	ÉVOLUTION %
Produits d'exploitation externes	15,4	30,1	-48,9 %
Produits d'exploitation inter-secteurs	375,2	372,0	0,9 %
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	390,6	402,1	-2,9 %
Charges d'exploitation	343,4	340,7	0,8 %
EBITDA	47,2	61,4	-23,2 %
Dépréciations - Amortissements	72,0	70,8	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT PUBLIÉ)	(24,9)	(9,3)	
Marge (%)	-6,4 %	-2,3 %	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT AJUSTÉ)	(24,9)	(9,3)	
Marge (%)	-6,4 %	-2,3 %	
FTE & intérim moyens	1.591	1.633	-2,5 %

Les **produits d'exploitation externes** ont diminué de -14,7 millions EUR, pour atteindre 15,4 millions EUR, en raison de la diminution des ventes d'immeubles, la vente du siège social Centre Monnaie (19,9 millions EUR de plus-value réalisée sur la cession) ayant eu lieu au second trimestre 2019.

Les **charges d'exploitation (y compris les amortissements et dépréciations)** ont augmenté de -4,0 millions EUR en raison de la refacturation plus élevée de services aux entités opérationnelles (soit une augmentation de +3,2 millions EUR de produits d'exploitation inter-secteurs). Déduction faite du produit d'exploitation inter-secteurs, les charges d'exploitation (y compris les amortissements et dépréciations) sont demeurées stables (-0,8 million EUR) étant donné que l'impact de la récupération de TVA d'une année à l'autre et les provisions plus élevées ont été partiellement compensés par de moindres coûts de projets et la maîtrise des coûts.

Les **EBIT publié et ajusté** ont diminué de -15,6 millions EUR, pour atteindre -24,9 millions EUR.

La COVID-19 a eu un impact négatif net estimé sur l'EBIT de l'ensemble de l'année 2020 en raison de coûts supplémentaires liés aux mesures de santé et de sécurité. À partir du troisième trimestre 2020, l'impact de la COVID-19 n'a plus été quantifié, car dissocier ses effets des développements commerciaux observés devenait de plus en plus artificiel et dès lors moins pertinent.

1.7 Flux de trésorerie

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles	571,3	424,2
Flux de trésorerie des activités d'investissement	(127,6)	(122,2)
Flux de trésorerie net des activités de financement	(138,8)	(314,1)
ÉVOLUTION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	304,9	(12,1)
Flux de trésorerie disponible	443,7	302,0

En 2020, le flux net de trésorerie a augmenté par rapport à la même période de l'année précédente, de 317,0 millions EUR pour s'établir à 304,9 millions EUR.

Le flux de trésorerie disponible s'est élevé à 443,7 millions EUR.

Le **flux de trésorerie découlant des activités opérationnelles** a augmenté de 147,1 millions EUR par rapport à la même période l'an dernier, pour atteindre 571,3 millions EUR.

Le flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles avant changement du besoin en fonds de roulement et des provisions a augmenté de 25,9 millions EUR. L'EBITDA hors gain réalisé sur la vente du siège social (+1,4 million EUR, dont +19,9 millions EUR liés au poste hors trésorerie) est resté stable. 2020 a bénéficié d'un remboursement d'impôts sur les années précédentes (+7,5 millions EUR vs. -13,8 millions EUR au premier trimestre 2019). En outre, les versements anticipés d'impôts moindres ont eu un impact positif sur les résultats opérationnels (+4,9 millions EUR). Cela a été partiellement compensé par l'absence de dividende de bpost banque en 2020.

La variation du besoin en fonds de roulement et des provisions s'est améliorée de 121,2 millions EUR, pour atteindre 140,1 millions EUR en 2020 (18,9 millions EUR en 2019). Cela a résulté principalement de l'impact positif de l'augmentation des frais terminaux, conformément à l'expansion des activités cross border, combiné à celui de l'extension des délais de paiement en raison de certaines initiatives temporaires mises en place dans le contexte de la pandémie, qui seront démantelées au cours du premier trimestre de l'année suivante. Cela a été partiellement compensé par une baisse des soldes de fournisseurs, principalement due au calendrier des dépenses, et par l'augmentation du délai moyen de recouvrement en raison de l'impact du mix sur les créances. Les montants collectés dus aux clients de Radial ont diminué de -10,8 millions EUR par rapport à 2019.

Les **activités d'investissement** ont généré une sortie de trésorerie de 127,6 millions EUR en 2020, à comparer aux 122,2 millions EUR de l'année précédente. Cela s'explique principalement par des gains supérieurs réalisés sur des ventes de bâtiments (-45,6 millions EUR) combinés à la vente d'Alvadis (-5,9 millions EUR) en 2019. Cela a été partiellement compensé par le prêt subordonné accordé à bpost banque en 2019 (+25,0 millions EUR), la baisse des dépenses pour les activités de fusion et acquisition (+6,6 millions EUR) et la diminution des dépenses en capital (+14,5 millions EUR). Les dépenses en capital se sont élevées à 147,7 millions EUR, pour 162,3 millions EUR l'année précédente, et elles ont été principalement consacrées à l'accroissement de la capacité pour les colis et l'e-commerce logistics chez Radial North America, en Belgique (Parcels B2C) et aux Pays-Bas (Active Ants).

En 2020, les sorties de liquidités liées aux **activités de financement** se sont élevées à -138,8 millions EUR, contre -314,1 millions EUR l'année dernière, ce qui s'explique principalement par l'absence de paiement de dividendes en 2020 (+174,0 millions EUR).

1.8 Dette nette

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Dette nette / (trésorerie nette)		
Prêts et emprunts bancaires générant des intérêts	1.443,2	1.449,4
Découverts bancaires	0,0	0,5
Prêts et emprunts bancaires ne générant pas des intérêts	0,1	0,1
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	(948,1)	(670,2)
TOTAL	495,2	779,9

La dette nette a diminué de 284,7 millions EUR, principalement en raison d'une augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (277,9 millions EUR). Cette augmentation est principalement due à l'absence de paiement de dividendes en 2020, à la baisse des CAPEX et de l'impact favorable de la diminution des besoins en fonds de roulement. La dette brute a diminué de 6,7 millions EUR en raison d'une combinaison d'une augmentation des dettes de leasing et d'une réduction des instruments de dettes financières (principalement des emprunts).

1.9 Bilan

EN MILLIONS EUR	2020	2019	2020	2019
Actifs	Capitaux propres et passifs			
Immobilisations corporelles	1.138,0	1.133,6	Total des capitaux propres	583,8
Immobilisations incorporelles	771,7	898,3	Emprunts bancaires	1.443,2
Participations dans des entreprises associées et co-entreprises	0,1	239,5	Avantages au personnel	320,0
Autres actifs	54,1	40,4	Dettes commerciales et autres dettes	1.487,0
Créances commerciales et autres créances	826,6	759,0	Provisions	27,0
Stock	32,7	34,7	Instruments dérivés	0,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	948,1	670,2	Autres passifs	13,2
Actifs destinés à la vente	103,3	1,4		14,3
TOTAL DES ACTIFS	3.874,5	3.777,1	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	3.874,5
				3.777,1

Le total de l'actif et du passif a augmenté de 97,4 millions EUR pour atteindre 3 874,5 millions EUR.

D'une part, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté en raison de l'absence de dividendes et de l'amélioration de la trésorerie découlant des activités d'exploitation, entre autres grâce à l'amélioration du besoin en fonds de roulement (+121,2 millions EUR). Cette amélioration est principalement due aux initiatives temporaires mises en place dans le cadre de la pandémie, qui se dérouleront au cours du premier trimestre 2021 et à l'augmentation de la balance des frais terminaux, deux éléments qui expliquent également la hausse des dettes commerciales et autres dettes. En outre, les créances commerciales et autres créances ont augmenté conformément à la croissance des revenus et à l'augmentation des délais moyen de paiement (DSO) en raison du mix.

D'autre part, les actifs destinés à la vente et les participations dans des entreprises associées et co-entreprises doivent être observés ensemble, compte tenu de l'accord non contraignant conclu entre bpost et BNP Paribas Fortis (BNPPF) concernant le futur partenariat à long terme de bpost banque SA qui prévoit la vente des participations de bpost à BNPPF. bpost et BNPPF ont l'intention de signer des accords contraignants d'ici la fin mars 2021, avec pour objectif de clôturer la transaction d'ici la fin 2021. Par conséquent, la participation dans bpost banque a été classifiée comme actif détenu en vue de la vente et la valeur comptable a été ramenée à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, entraînant une réduction de valeur de 141,6 millions EUR comptabilisée dans le compte de résultats. La baisse des immobilisations incorporelles s'explique principalement par les réductions de valeur de Press, Retail et International Mail (-62,1 millions EUR) et par l'effet de change sur le goodwill (-42,4 millions EUR).

1.10 Indicateurs alternatifs de performance (non audité)

Outre à l'aide des chiffres IFRS publiés, bpost analyse également la performance de ses activités grâce à des indicateurs alternatifs de performance (APMs, pour Alternative Performance Measures). La définition de ces APMs est disponible ci-dessous.

Les indicateurs alternatifs de performance (ou indicateurs non GAAP) sont présentés pour appuyer la compréhension des investisseurs de la performance financière et opérationnelle, aider à la planification et faciliter la comparaison entre périodes.

La présentation des indicateurs alternatifs de performance n'est pas conforme aux IFRS et les APMs ne sont pas audités. Les APMs peuvent ne pas être comparables aux APMs publiés par d'autres sociétés étant donné les différents calculs d'APMs.

Le calcul de l'indicateur de performance ajustée, le flux de trésorerie disponible ajusté et le résultat net de bpost SA (BGAAP) sont disponibles sous ces définitions. Les APMs dérivés de ces éléments des états financiers peuvent être calculés et réconciliés directement tel que présenté dans les définitions ci-dessous.

Définitions

Performance ajustée (produits d'exploitation/EBITDA/EBIT/EAT ajustés) : bpost définit la performance ajustée comme les produits d'exploitation/EBITDA/EBIT/EAT, éléments d'ajustement exclus. Les postes d'ajustement représentent des éléments importants de revenus ou de charges qui, en raison de leur caractère non récurrent, sont exclus du reporting interne et des analyses de performance. bpost recourt à une approche cohérente pour déterminer si un élément de revenu ou de charge est un poste d'ajustement et s'il est suffisamment important pour être exclu des chiffres publiés pour obtenir les chiffres ajustés. Un élément d'ajustement est réputé important lorsqu'il s'élève à 20 millions EUR ou plus. Tous les profits ou les pertes sur cession d'activités sont ajustés quel que soit le montant qu'ils représentent, tout comme les amortissements et réductions de valeur et les immobilisations incorporelles comptabilisées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition (PPA). Les extournes des provisions dont les dotations a été ajustées à partir des revenus sont également ajustées quel que soit le montant. La réconciliation de la performance ajustée est disponible sous ces définitions.

Le management de bpost estime que cet indicateur donne à l'investisseur un meilleur aperçu et une meilleure comparabilité dans le temps de la performance économique de bpost.

Résultat net bpost SA (BGAAP) : bpost définit le résultat net bpost SA (BGAAP) comme le bénéfice (perte) non consolidé selon les principes comptables généralement reconnus en Belgique après impôts et après transfert des/aux réserves immunisées. Cela correspond au bénéfice (perte) de la période à affecter (code #9905 des comptes annuels BGAAP). Le rapprochement détaillé entre le résultat consolidé IFRS de l'année et l'indicateur de performance est disponible après les définitions.

Le management de bpost estime que cette mesure fournit à l'investisseur un meilleur aperçu de la capacité à distribuer les résultats et réserves, donc du dividende potentiel.

Taux de change constant : bpost exclut de la performance à taux de change constant l'impact des différents taux de change appliqués à différentes périodes pour l'entité Parcels & Logistics North America. Les chiffres, publiés en devise locale, de la période comparable précédente sont convertis en recourant aux taux de change appliqués pour la période actuelle publiée .

Le management de bpost estime que la performance à taux de change constant permet à l'investisseur de comprendre la performance opérationnelle des entités faisant partie du secteur Parcels & Logistics North America.

CAPEX: dépenses en capital pour les immobilisations corporelles et incorporelles y compris les coûts de développements capitalisés, excepté les actifs au titre du droit d'utilisation

Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA): bpost définit l'EBITDA comme le résultat d'exploitation (EBIT) plus dépréciations et amortissements et est dérivé du compte de résultats consolidé.

Dette nette / (trésorerie nette): bpost définit la dette nette / (trésorerie nette) comme les emprunts bancaires courants et non courants plus les découverts bancaires, déduction faite de la trésorerie et équivalents de trésorerie et est dérivée du bilan consolidé.

Flux de trésorerie disponible (FCF) et flux de trésorerie disponible ajusté : bpost définit le flux de trésorerie disponible comme la somme du flux de trésorerie net des activités d'exploitation et du flux de trésorerie net des activités d'investissement. Il est dérivé du flux de trésorerie consolidé.

Le flux de trésorerie disponible ajusté est le flux de trésorerie tel que défini précédemment plus les montants perçus dus aux clients de Radial. La réconciliation est disponible sous ces définitions.

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

Évolution du volume Parcels B2X : bpost définit l'évolution de Parcels B2X comme la différence, exprimée en pourcentage, de volumes publiés entre la période actuelle et la période comparable du processus paquets B2X chez bpost SA dans le dernier kilomètre.

Performance de Radial North America en USD : bpost définit la performance de Radial North America comme le total des produits d'exploitation, l'EBITDA et l'EBIT exprimés en USD découlant de la consolidation du groupe d'entités Radial détenues par bpost North America Holdings Inc. Les transactions entre le groupe d'entités Radial et les autres entités de bpost group ne sont pas éliminées et font partie du total des produits d'exploitation, de l'EBITDA et de l'EBIT.

Le management de bpost estime que cet indicateur fournit à l'investisseur un meilleur aperçu de la performance de Radial, de l'ampleur de sa présence aux États-Unis et de l'étendue de son offre de produits en termes d'activités à valeur ajoutée qui couvrent toute la chaîne de valeur au niveau de la logistique d'e-commerce et de la technologie omnicanale.

Le volume sous-jacent (Transactional mail, advertising mail and press) : bpost définit le volume mail sous-jacent comme le volume mail publié avec certaines corrections telles que l'impact du nombre de jours ouvrables et les volumes liés aux élections.

RAPPROCHEMENT ENTRE LES PARAMÈTRES FINANCIERS PUBLIÉS ET LES PARAMÈTRES FINANCIERS AJUSTÉS

PRODUITS D'EXPLOITATION POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION
			2020 - 2019
Produits d'exploitation	4.154,6	3.837,8	8,3 %
Plus-value sur la vente d'Alvadis ⁽¹⁾	0,0	(0,6)	
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION AJUSTÉ	4.154,6	3.837,2	8,3 %

CHARGES D'EXPLOITATION POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION
			2020 - 2019
Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/amortissements	(3.635,5)	(3.300,2)	10,2 %
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION AJUSTÉ À L'EXCLUSION DES DÉPRÉCIATIONS/AMORTISSEMENTS	(3.635,5)	(3.300,2)	10,2 %

EBITDA POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION
			2020 - 2019
EBITDA	519,1	537,6	-3,4 %
Plus-value sur la vente d'Alvadis ⁽¹⁾	0,0	(0,6)	
EBITDA AJUSTÉ	519,1	537,0	-3,3 %

EBIT POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION 2020 - 2019
Résultat d'exploitation (EBIT)	200,7	289,9	-30,8 %
Plus-value sur la vente d'Alvadis ⁽¹⁾	0,0	(0,6)	
Réduction de valeur sur le goodwill ⁽²⁾	41,4	0,0	
Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) ⁽³⁾	38,6	21,5	79,2 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ (EBIT)	280,6	310,8	-9,7 %

RESULTAT DE LA PERIODE (EAT) POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION 2020 - 2019
Résultat de l'année	(19,2)	154,7	
Plus-value sur la vente d'Alvadis ⁽¹⁾	0,0	(0,6)	
Réduction de valeur sur le goodwill ⁽²⁾	41,4	0,0	
Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition(PPA) ⁽³⁾	37,1	19,1	94,4 %
Réévaluation des actifs détenus en vue de la vente à la juste valeur, diminué des coûts de la vente ⁽⁴⁾	141,6	0,0	
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE AJUSTÉ	200,9	173,1	16,0 %

Rapprochement entre les flux de trésorerie opérationnels disponibles publiés et les flux de trésorerie opérationnels disponibles ajustés Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION 2020 - 2019
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles	571,3	424,2	34,7 %
Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement	(127,6)	(122,2)	4,5 %
FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL	443,7	302,0	46,9 %
Impact de la décision de la Commission Européenne ⁽²⁾	(3,1)	(14,0)	-77,6 %
FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL AJUSTÉ	440,5	288,0	52,9 %

(1) Le 30 août 2019 - après approbation de l'Autorité belge de la concurrence - Ubiway a finalisé l'accord d'achat d'actions avec Conway pour la vente d'Alvadis, société du groupe Ubiway. Alvadis a été déconsolidée le 30 août 2019. Au moment du lancement de la procédure de vente (en décembre 2018), Alvadis avait été transférée aux actifs détenus en vue de la vente. L'ajustement de 0,6 million EUR correspond à la plus-value sur la vente

(2) Conformément à la norme IAS 36 et aux tests de dépréciation des UGT (unités génératrices de trésorerie), les dépréciations du goodwill ont été comptabilisées sous Mail & Retail comme une perte de valeur de 28,3 millions EUR pour Ubiway Retail et sous Parcels & Logistics North America comme une perte de valeur de 13,0 millions EUR pour The Mail Group.

(3) Conformément à la norme IFRS 3, et via l'allocation du prix d'acquisition (PPA) pour plusieurs entités, bpost a comptabilisé plusieurs immobilisations incorporelles (marques, savoir-faire, relations clients...). L'impact hors trésorerie constitué des charges d'amortissement sur ces actifs incorporels est ajusté.

(4) Le 23 décembre 2020, bpost et BNP Paribas Fortis (BNPPF) ont annoncé un accord non contraignant sur le futur partenariat à long terme de bpost banque SA, incluant la vente des participations de bpost à BNPPF. bpost et BNPPF ont l'intention de signer des accords contraignants d'ici la fin mars 2021, avec pour objectif de clôturer la transaction d'ici la fin de l'année 2021. Par conséquent, l'investissement dans bpost banque a été classé comme actif détenu en vue de la vente et la valeur comptable a été réduite à la juste valeur diminuée des coûts de vente, d'où une perte dépréciation de 141,6 millions EUR inscrite dans la réévaluation des actifs détenus en vue de la vente à la juste valeur diminuée des coûts de vente.

RAPPROCHEMENT ENTRE LE RESULTAT NET CONSOLIDÉ IFRS ET LE RESULTAT NET NON CONSOLIDÉ SELON LES GAAP BELGES

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Résultat net consolidé IFRS	(19,2)	154,7
Résultats des filiales et impacts de déconsolidation	24,7	0,6
Différences dans les dotation aux amortissements et réductions de valeur	(4,8)	(20,5)
Différences de comptabilisation des provisions	0,7	(3,4)
Effets de la norme IAS19	1,2	15,5
Effets de la norme IFRS16	4,4	8,5
Amortissements des immobilisations incorporelles du PPA	38,6	21,5
Impôts différés	(19,8)	1,6
Autres	15,9	(5,9)
RÉSULTAT NET NON CONSOLIDÉ SELON LES GAAP BELGES À AFFECTER	41,7	172,6
Transfert vers / (depuis) des réserves non taxées	(1,0)	29,1
RÉSULTAT NET NON CONSOLIDÉ GAAP BELGE DE LA PÉRIODE	40,7	201,7

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

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

- soustraire les résultats des filiales, à savoir retirer le résultat des filiales après impôts. En 2020, la participation dans bpost banque a été classée en actif destiné à la vente et la valeur comptable a été réduite à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, induisant la comptabilisation d'une réduction de valeur de 141,6 millions EUR; et
- éliminer tout autre impact des filiales sur le compte de résultats de bpost (comme les réductions de valeur ; en 2020, 127,5 millions EUR ont été comptabilisés comme réductions de valeur au niveau statutaire, partiellement contrebalancés par des réductions de valeur de goodwill pour un montant de 41,4 millions EUR) et ajouter les dividendes reçus de ces filiales (en 2020 : 11,8 millions EUR), inclus dans les autres impacts de déconsolidation.

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

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Résultat des filiales consolidées par intégration globale belges (GAAP locale)	(0,4)	(15,2)
Résultat des filiales internationales (GAAP locale)	(25,0)	23,8
Réévaluation des actifs détenus en vue de la vente à la juste valeur, diminué des coûts de la vente	141,6	0,0
Quote-part des résultats des entreprises associées et co-entreprises (GAAP locales)	(17,5)	(13,6)
Autres impacts de déconsolidation	(74,0)	5,6
TOTAL	24,7	0,6

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

- Différences dans le traitement des amortissements et réductions de valeur : les GAAP belges autorisent des durées de vie utile (et donc des taux d'amortissement) différentes pour les actifs immobilisés par rapport aux IFRS. Le goodwill est amorti selon les GAAP belges alors que les IFRS exigent un test de dépréciation du goodwill. Les IFRS permettent également de comptabiliser les actifs incorporels au bilan autrement que les GAAP belges.
- En 2019, bpost a comptabilisé une plus-value sur la vente du bâtiment Centre Monnaie (19,9 millions EUR), tandis que pour les comptes statutaires, bpost a choisi d'appliquer une imposition étalement de cette plus-value. Celle-ci n'exerce dès lors aucun impact sur le bénéfice net non consolidé selon les GAAP belges. Le prix de vente sera réinvesti et ce gain sera soumis à l'impôt en fonction de l'amortissement de ces actifs réinvestis, puis il sera comptabilisé en bénéfice au cours des années à venir.
- Les provisions sont validées suivant des critères différents selon les GAAP belges et les IFRS ;
- Les IFRS exigent que toutes les obligations futures envers le personnel soient comptabilisées en tant que dettes sous l'IAS 19, ce que les GAAP belges ne prévoient pas. Les mouvements des dettes IFRS sont comptabilisés dans le compte de résultats de bpost sous la rubrique frais de personnel ou provisions, à l'exception de l'impact des

- fluctuations des taux d'actualisation relatifs aux obligations futures, comptabilisé comme résultat financier.
- L'évolution des charges financières hors trésorerie liées à la norme IAS 19 ont diminué de 16,3 millions EUR par rapport à l'année précédente. Ceci s'explique par une diminution du taux d'actualisation, moins significative que celle de 2019.
 - Conformément à la norme IFRS 3 "Regroupements d'entreprises", bpost a finalisé l'allocation du prix d'acquisition (PPA) pour plusieurs entités et comptabilisé plusieurs immobilisations incorporelles (marques, savoir-faire, relations clients,...).
 - Les impôts différés ne nécessitent pas d'écritures comptables selon les GAAP belges, mais sont comptabilisés sous les IFRS. L'évolution de l'année s'explique principalement par les actifs d'impôts différés comptabilisés pour les pertes fiscales reportées de Radial.

Perspectives 2021

Avec sa vision stratégique CONNECT 2026, le groupe bpost a l'ambition d'accélérer encore sa transformation commerciale en un groupe d'e-commerce durable, proche de notre société, tout en restant un fournisseur de courrier efficace en Belgique.

Le total du produit d'exploitation du groupe pour 2021 devrait augmenter d'un faible pourcentage à un chiffre, tandis que l'EBIT ajusté du groupe devrait se situer entre 265 et 295 millions EUR, ce qui correspond globalement à l'EBIT de 2020 qui a bénéficié d'un effet positif net lié à la COVID-19.

Pour les entités opérationnelles, les prévisions de bpost group sont les suivantes :

Mail & Retail:

- L'évolution du total des produits d'exploitation total devrait résulter d'une baisse sous-jacente du volume du Domestic Mail comprise entre -9 % et -11 %, d'une hausse approuvée des prix du courrier de +6 % et d'une reprise attendue post-COVID-19 dans Value Added Services et Proximity Retail.
- Marge EBIT ajustée de 6 à 8 %.

Parcels & Logistics Europe & Asia :

- Taux de croissance à un chiffre moyen du total des produits d'exploitation avec des volumes de colis et de logistique de l'e-commerce qui devraient se normaliser par rapport aux niveaux élevés observés en 2020 en raison de la COVID-19.
 - Marge EBIT ajustée de 8 à 10 %.
- Charges opérationnelles inclueront des investissements afin de croître la logistique omni-commerce en Europe.

Parcels & Logistics North America:

- Taux de croissance à un chiffre moyen du total des produits d'exploitation, sous l'effet de la croissance des clients existants de Radial et du lancement de nouveaux clients, normalisé pour le pic COVID-19 de 2020.
- Marge EBIT ajustée entre 4 et 5%.

Le capex brut devrait avoisiner les 200 - 220 millions EUR, axé sur les priorités définies dans la stratégie CONNECT 2026 visant à développer la logistique omni-commerce.

Le dividende relatif aux résultats de l'année 2021 sera de l'ordre de 30 à 50 % du bénéfice net IFRS, et sera versé en mai 2022 après l'assemblée générale des actionnaires, conformément à la nouvelle politique de dividende.

En raison des incertitudes persistantes liées à la COVID-19, la visibilité quant à l'avenir reste limitée et pourrait avoir un impact sur les perspectives de 2021.

États Financiers consolidés 2020

1.	Compte de résultats consolidé	79
2	Etat de résultat global consolidé	80
3	Bilan consolidé	81
4	Mouvements consolidés des capitaux propres	82
5	Flux de trésorerie consolidé	83
6	Commentaires sur les Etats Financiers consolidés	84
6.1	Informations générales	84
6.2	Base de préparation	84
6.3	Jugements comptables essentiels et estimations	85
6.4	Résumé des principales règles d'évaluation et estimations	87
6.5	Gestion des risques	101
6.6	Impact de la COVID-19	112
6.7	Regroupements d'entreprises	113
6.8	Information sectorielle	116
6.9	Chiffre d'affaires	119
6.10	Autres produits d'exploitation	119
6.11	Autres charges d'exploitation	120
6.12	Approvisionnement et marchandises	120
6.13	Services et biens divers	120
6.14	Frais de personnel	121
6.15	Revenus financiers et charges financières	122
6.16	Impôts sur le résultat / Impôts différés	123
6.17	Résultat par action	126
6.18	Immobilisations corporelles	127
6.19	Immeubles de placement	131
6.20	Actifs détenus en vue de la vente	131
6.21	Immobilisations incorporelles	132
6.22	Participations dans des entreprises associées et co-entreprises	136
6.23	Créances commerciales et autres créances	137
6.24	Stocks	138
6.25	Trésorerie et équivalents de trésorerie	138
6.26	Emprunts portant intérêts	138
6.27	Avantages au personnel	139
6.28	Dettes commerciales et autres dettes	150
6.29	Provisions	151
6.30	Actifs et passifs financiers	152
6.31	Instruments financiers dérivés et couverture	154
6.32	Actifs et passifs éventuels	155
6.33	Droits et engagements hors bilan	156
6.34	Transactions entre parties liées	157
6.35	Sociétés du groupe	161
6.36	Événements survenus après la clôture de l'exercice	164

1. Compte de résultats consolidé

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	NOTES	2020	ÉVOLUTION	
			2019	2020 - 2019
Chiffre d'affaires	6.8/6.9	4.115,1	3.779,4	8,9 %
Autres produits d'exploitation	6.10	39,5	58,4	-32,4 %
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		4.154,6	3.837,8	8,3 %
Approvisionnements et marchandises	6.12	(201,5)	(245,9)	-18,1 %
Services et biens divers	6.13	(1.813,1)	(1.525,0)	18,9 %
Charges de personnel	6.14	(1.586,5)	(1.505,1)	5,4 %
Autres charges d'exploitation	6.11	(34,4)	(24,2)	42,2 %
Dépréciation - Amortissements	6.18/6.21	(318,5)	(247,7)	28,6 %
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		(3.954,0)	(3.547,9)	11,4 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)		200,7	289,9	-30,8 %
Revenus financiers	6.15	7,4	8,3	-10,4 %
Charges financières	6.15	(55,2)	(69,7)	-20,9 %
Réévaluation d'actifs destinés à la vente à la juste valeur diminuée des coûts de la vente.	6.20	(141,6)	0,0	-
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	6.22	18,3	15,8	15,8 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		29,6	244,3	-87,9 %
Impôts sur le résultat	6.16	(48,8)	(89,6)	-45,5 %
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS CONTINUES		(19,2)	154,7	-112,4 %
RÉSULTAT DE L'ANNÉE		(19,2)	154,7	-112,4 %
Attribuable aux:				
Porteurs des capitaux propres de la société-mère		(19,4)	154,2	
Intérêts minoritaires		0,1	0,5	-73,6 %
REVENU PAR ACTION				
EN EUR	2020	2019		
De base, bénéfice/(pertes) de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	(0,10)	0,77		
Dilué, bénéfice/(perte) de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	(0,10)	0,77		

2. Etat de résultat global consolidé

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	NOTES	2020	2019
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		(19,2)	154,7
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Eléments qui seront reclassés ultérieurement dans le compte de résultats:			
Variation des autres éléments de résultat global des entreprises associées	6.22	(16,1)	(22,6)
Variation brute des autres éléments du résultat global des entreprises associées		(21,5)	(33,5)
Impact taxe sur le résultat		5,4	10,9
Gain /(perte) sur couverture d'investissement net	6.31	11,0	(2,4)
Gain brut sur couverture de flux de trésorerie	6.31	1,9	1,8
Gain/(perte) brut(e) sur couverture de flux de trésorerie		2,5	2,5
Impact taxe sur le résultat		(0,6)	(0,7)
Ecart dû à la conversion des devises étrangères ⁽¹⁾		(62,6)	23,7
ÉLÉMENTS QUI SERONT RECLASSÉS ULTRÉIEUREMENT DANS LE COMPTE DE RÉSULTATS, NETS D'IMPÔTS		(65,9)	0,4
Eléments ne pouvant pas être reclassés ultérieurement dans le compte de résultats (après impôts)			
Gain de réévaluation actuarielle des avantages postérieurs à l'emploi	6.27	1,7	2,7
Gain brut de réévaluation sur les régimes à prestations déterminées		2,1	3,2
Impact taxe sur le résultat		(0,4)	(0,6)
ÉLÉMENTS NE POUVANT PAS ÊTRE RECLASSÉS ULTRÉIEUREMENT DANS LE COMPTE DE RÉSULTATS, NETS D'IMPÔTS		1,7	2,7
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT POUR L'EXERCICE, DÉDUCTION FAITE DES IMPÔTS		(64,2)	3,0
RÉSULTAT TOTAL DE L'EXERCICE, DÉDUCTION FAITE DES IMPÔTS		(83,4)	157,7
Attribuable aux:			
Porteurs des capitaux propres de la société-mère		(83,5)	157,2
Intérêts minoritaires		0,1	0,5

(1) En 2020, l'écart dû à la conversion des devises étrangères a été principalement impacté par les variations des immobilisations incorporelles (-51,4 millions EUR, dont -42,2 millions EUR liés au goodwill), principalement en raison de l'évolution du taux de change du dollar américain. Voir note 6.21 pour plus de détails.

3. Bilan consolidé

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	NOTES	2020	2019
Actifs			
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	6.18	1.138,0	1.133,6
Immobilisations incorporelles	6.21	771,7	898,3
Participations dans des entreprises associées et co-entreprises	6.22	0,1	239,5
Immeubles de placement	6.19	3,3	5,0
Actifs d'impôts différés	6.16	45,6	27,3
Créances commerciales et autres créances	6.23	16,6	41,5
		1.975,2	2.345,1
Actifs courants			
Stocks	6.24	32,7	34,7
Impôt sur le résultat à recevoir	6.16	5,2	8,1
Créances commerciales et autres créances	6.23	810,0	717,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.25	948,1	670,2
		1.796,0	1.430,5
Actifs destinés à la vente	6.20	103,3	1,4
		3.874,5	3.777,1
TOTAL DES ACTIFS			
Passifs			
Capital souscrit		364,0	364,0
Réserves		249,8	252,3
Écart de conversion		(17,6)	34,0
Bénéfices reportés		(19,2)	30,7
Réserve des actifs non financiers détenus en vue de la vente			
Capitaux propres attribuables aux porteurs de capitaux propres à la société-mère		582,5	680,9
Intérêts minoritaires		1,3	1,7
		583,8	682,6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	4		
Passifs non courants			
Emprunts bancaires	6.26	1.165,0	1.176,8
Avantages au personnel	6.27	320,0	320,6
Dettes commerciales et autres dettes	6.28	48,6	27,7
Provisions	6.29	13,3	16,2
Passifs d'impôts différés	6.16	6,8	7,0
		1.553,6	1.548,2
Passifs courants			
Emprunts bancaires	6.26	278,2	272,7
Découverts bancaires		0,0	0,5
Provisions	6.29	13,7	13,7
Impôts sur le résultat à payer	6.16	6,4	7,3
Instruments dérivés	6.31	0,3	1,3
Dettes commerciales et autres dettes	6.28	1.438,4	1.250,9
		1.739,1	1.546,3
TOTAL DES PASSIFS		3.290,7	3.094,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		3.874,5	3.777,1

4. Mouvements consolidés des capitaux propres

ATTRIBUABLES AUX PORTEURS DE CAPITAUX PROPRES								
EN MILLIONS EUR	CAPITAL SOUSCRIT	ACTIONS PROPRES	AUTRES RÉSERVES	ÉCART DE CONVERSION DE DEVISE	RÉSULTAT REPORTE	TOTAL	INTÉRÉTS MINORITAIRES	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
AU 1 JANVIER 2019	364,0	(0,0)	271,4	12,7	51,6	699,7	2,5	702,3
Résultat de l'année 2019					154,2	154,2	0,5	154,7
Autres éléments du résultat			33,4	21,3	(51,6)	3,0		3,0
RÉSULTAT GLOBAL DE L'ANNÉE	0,0	0,0	33,4	21,3	102,6	157,2	0,5	157,7
Dividendes payés			(50,0)		(124,0)	(174,0)	0,0	(174,0)
Autres			(2,5)		0,5	(2,0)	(1,4)	(3,4)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	364,0	0,0	252,3	34,0	30,7	680,9	1,7	682,6
AU 1 JANVIER 2020	364,0	0,0	252,3	34,0	30,7	680,9	1,7	682,6
Résultat de l'année 2020					(19,4)	(19,4)	0,1	(19,2)
Autres éléments du résultat			18,1	(51,6)	(30,7)	(64,2)		(64,2)
RÉSULTAT GLOBAL DE L'ANNÉE	0,0	0,0	18,1	(51,6)	(50,0)	(83,5)	0,1	(83,4)
Autres			(15,0)		0,1	(14,9)	(0,5)	(15,4)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	364,0	0,0	255,4	(17,6)	(19,2)	582,5	1,3	583,8

Le total des capitaux propres s'est élevé à 583,8 millions EUR, dont 263,1 millions EUR de bénéfices non distribués et 50,8 millions EUR de réserves légales au sein de bpost SA.

Les capitaux propres ont diminué de 98,8 millions EUR, ou -14,5 %, pour atteindre 583,8 millions EUR au 31 décembre 2020, contre 682,6 millions EUR au 31 décembre 2019. La partie effective d'une couverture de flux de trésorerie conclue pour couvrir le risque de flux de trésorerie de l'obligation (1,9 million EUR) et les gains de réévaluation sur les avantages postérieurs à l'emploi (1,7 millions EUR) ont été compensés entre autres par la perte réalisée (19,2 millions EUR), l'ajustement à la juste valeur du portefeuille d'obligation de bpost banque (16,1 million EUR), les différences de change sur la conversion des opérations à l'étranger (51,6 millions EUR), et l'impact net de l'intégration d'Active Ants International en ce compris les intérêts minoritaires et la comptabilisation de la contrepartie conditionnelle pour l'acquisition des actions restantes (15,0 millions EUR). La réserve de couverture de flux de trésorerie sera reclassée en perte ou profit durant les 8 années qui suivent la date d'émission de l'obligation.

Au 31 décembre 2020, l'actionnariat de bpost se présente comme suit:

	TOTAL	L'ETAT BELGE ⁽¹⁾	MARGE LIBRE
AU 1^{ER} JANVIER2020	200.000.944	102.075.649	97.925.295
Changements durant l'année	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020	200.000.944	102.075.649	97.925.295

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

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

Distributions effectuées et proposées:

EN MILLIONS EUR	2020	2019
DIVIDENDES DÉCLARÉS ET PAYÉS SUR ACTIONS ORDINAIRES		
Dividende final pour 2019: 0,0 EUR par action (2018: 0,25 EUR par action)	-	50,0
Dividende intérimaire pour 2020: 0,0 EUR par action (2019: 0,62 EUR par action)	-	124,0
	-	174,0
DIVIDENDES PROPOSÉS SUR ACTIONS ORDINAIRES		
Dividende cash final pour 2020: 0,0 EUR par action (2019: 0,62 EUR par action)	-	124,0

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

5. Flux de trésorerie consolidé

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	NOTES	2020	2019
Activités opérationnelles			
Résultat avant impôt	1	29,6	244,3
Amortissements et réductions de valeur		318,5	247,7
Réductions de valeur sur créances commerciales	6.11	17,5	5,2
Gain sur la vente d'immobilisations corporelles		(11,7)	(25,6)
Plus-value de cession de filiales		0,0	(0,6)
Autres éléments non décaissés		28,6	31,9
Variation des avantages au personnel	6.27	1,5	15,5
Réévaluation d'actifs destinés à la vente à la juste valeur diminuées des coûts de la vente.	6.20	141,6	0,0
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	6.22	(18,3)	(15,8)
Dividendes perçus	6.22	0,0	5,0
Impôts payés sur le résultat		(83,5)	(88,4)
Impôts payés sur le résultat des années précédentes		7,5	(13,8)
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES AVANT CHANGEMENT DU FONDS DE ROULEMENT ET DES PROVISIONS		431,2	405,3
Diminution / (Augmentation) des créances commerciales et autres créances		(86,3)	(52,1)
Diminution / (Augmentation) des stocks		1,7	3,7
Augmentation / (Diminution) des dettes commerciales et autres dettes		224,2	63,2
Augmentation/ (Diminution) des montants collectés dus aux clients		3,1	14,0
Augmentation / (Diminution) des provisions		(2,6)	(9,8)
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		571,3	424,2
Activités d'investissement			
Produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles		20,9	66,5
Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		0,0	5,9
Acquisition d'immobilisations corporelles	6.18	(108,6)	(119,8)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	6.21	(39,1)	(42,4)
Prêt à une entreprise associée	6.22	0,0	(25,0)
Acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(0,7)	(7,4)
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(127,6)	(122,2)
Activités de financement			
Produits d'emprunts		1.180,7	861,5
Remboursements d'emprunts		(1.203,2)	(887,7)
Remboursements de dettes de location		(116,3)	(113,9)
Acompte sur dividende payé aux actionnaires	4	0,0	(124,0)
Dividendes payés	4	0,0	(50,0)
FLUX DE TRÉSORERIE NET GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		(138,8)	(314,1)
AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		304,9	(12,1)
IMPACT NET DU TAUX DE CHANGE		(26,5)	1,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 1 ^{er} janvier		669,7	680,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 31 décembre		948,1	669,7
MOUVEMENTS ENTRE LE 1^{ER} JANVIER ET LE 31 DECEMBRE		278,4	(10,4)

6. Commentaires sur les États Financiers consolidés

6.1 Informations générales

Activités commerciales

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

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

Statut juridique

bpost est une société anonyme de droit public. Le siège social de bpost est sis au Centre Monnaie, à 1000 Bruxelles. Les actions de bpost sont cotées sur le NYSE-Euronext Brussels depuis le 21 juin 2013 (ISIN BPOST).

6.2 Base de préparation

La publication des rapports financiers consolidés et du rapport de gestion préparés conformément à l'article 3 :32 du code des sociétés et des associations et repris aux pages 11 à 72, 77, 164 et 168 pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2020 a été autorisé par le Conseil d'Administration de bpost du 9 mars 2021. Les rapports financiers consolidés de bpost ont été préparés en respect des Normes Internationales d'Information Financière (IFRS), comme adoptées par l'Union Européenne. Tous les standards et interprétations, émises par le Conseil International des Normes Comptables (IASB) et le Comité d'Interprétation des Normes Internationales d'Information Financière (IFRIC) effectives fin 2020 et adoptées par l'Union Européenne, sont appliquées par bpost.

Les rapports financiers consolidés sont présentés en Euro (EUR). Tous les montants sont arrondis au million le plus proche sauf mention particulière. Les rapports financiers consolidés sont préparés selon le principe du coût historique, excepté pour les éléments évalués à la juste valeur.

Les principes comptables adoptés sont identiques à ceux appliqués au cours de l'exercice financier précédent excepté en ce qui concerne l'adoption des nouvelles normes et interprétations effectives au 1^{er} janvier 2020.

Les nouvelles normes et amendements suivants sont entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2020 :

- **IFRS 3 - Amendements** – Définition d'une entreprise : Cet amendement précise que pour être considéré comme une entreprise, un ensemble intégré d'activités et d'actifs doit comprendre, au minimum, un apport et un processus de fond qui, ensemble, contribuent de manière significative à la capacité de créer un produit. En outre, il précise qu'une entreprise peut exister sans inclure tous les apports et processus nécessaires à la création de produits.
- **IAS 1 et IAS 8 – Amendements** – Définition de matérialité
- **Cadre conceptuel de l'information financière** publiée en mars 2018
- **IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Amendements** – Réforme des taux d'intérêt de référence
- **IFRS 16 – Amendements** – Contrats de location COVID 19 – Allégements de loyers liés à la COVID-19 (entré en vigueur pour les périodes commençant le ou après le 1^{er} juin 2020)

Ces amendements n'ont aucun impact sur les états financiers consolidés, à l'exception des amendements à l'IFRS 3, qui peuvent avoir un impact sur la manière dont bpost comptabilise un regroupement d'entreprises.

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

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

NORMES OU INTERPRÉTATIONS	EFFECTIF POUR LE REPORTING COMMENÇANT AU OU APRÈS LE
IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16 – Amendements – phase 2 - Réforme des taux d'intérêts de référence	1 janvier 2021
Réforme des taux d'intérêts de référence (*)	1 janvier 2022
IFRS 3 - Amendements (*) -Référence au Cadre conceptuel	1 janvier 2022
IAS 16 - Amendements (*) -Produits générés avant l'usage prévu	1 janvier 2022
IAS 37 - Amendements (*) - Contracts onéreux -Coût d'exécution du contrat	1 janvier 2022
IAS 1 - Amendements (*) - Classement des passifs entre les catégories 'courants' et 'non courants'	1 janvier 2023
IFRS 17 - Contracts d'assurance (*)	1 janvier 2023
IAS 1 - Amendements (*) - Informations à fournir sur les méthodes comptables	1 janvier 2023
IAS 8 - Amendements (*) - Définition des estimations comptables	1 janvier 2023

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

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

6.3 Jugements comptables essentiels et estimations

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

Toutes les hypothèses et estimations comptables utilisées dans la préparation du rapport financier sont en adéquation avec les derniers budgets / plans à long terme approuvés. Les jugements sont basés sur les informations disponibles aux dates de chaque bilan. Bien que les estimations soient basées sur les meilleures informations disponibles au management, le résultat réel peut varier de ces estimations.

Avantages au personnel - IAS 19

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

Les tables de mortalité utilisées sont les tables belges de mortalité MR (pour les hommes) et FR (pour les femmes), avec un ajustement de l'âge à concurrence de deux ans. bpost a décidé de refléter les améliorations en termes de mortalité en adoptant une correction d'âge de deux ans par rapport aux tables officielles, tant pour les collaborateurs actifs qu'inactifs.

En ce qui concerne l'avantage "Rémunération des absences cumulées", le modèle de consommation des jours de maladie découle des statistiques de la moyenne de consommation sur une moyenne mobile de 3 ans (les années 2018 à 2020 pour décembre 2020). Le nombre de jours de maladie dépend de l'âge, identifié par segment de la population concernée. Le taux de salaire garanti a été fixé à 75 % en cas de maladie de longue durée. Par conséquent, le

pourcentage du salaire garanti pour la détermination du coût de jours accumulés dans le compte notionnel est fixé à 25 %. Le solde des jours de maladie non utilisés par les statutaires est désormais limité à un maximum de 63 jours.

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

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

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

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendements du marché à la date du bilan de la société. bpost a utilisé l'outil « Towers Watson RATE:link tool¹ » pour la détermination des taux d'actualisation, considérant un mix d'obligations AA financières et non financières.

Les ajustements de la juste valeur pour les regroupements d'entreprises

Conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », les actifs identifiables acquis et la contrepartie conditionnelle sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Les ajustements de la juste valeur des actifs sont basés sur des évaluations externes ou des modèles d'évaluation. Lorsque la contrepartie conditionnelle respecte la définition d'une dette, elle est ensuite réévaluée à sa juste valeur à chaque date de reporting. La détermination de sa juste valeur est basée sur les flux de trésorerie actualisés. Les hypothèses principales prennent en considération la probabilité d'atteindre chaque cible de performance et le facteur d'actualisation.

Revenus et provisions y afférant

bpost traite et expédie le courrier et les colis internationaux à destination et en provenance d'autres opérateurs postaux étrangers. À la date de clôture du bilan, la meilleure estimation de la position en suspens est reflétée dans le bilan consolidé, mais comme les règlements finaux sont basés sur différentes hypothèses (dont "postes par kilo"), les règlements finaux peuvent s'écartez de l'évaluation initiale.

Impôts sur le résultat et impôts différés

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

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

Calcul de la valeur actuelle des paiements locatifs et détermination de la durée des contrats de location avec options de reconduction

Pour calculer la valeur actuelle des paiements locatifs, bpost recourt à un taux d'emprunt marginal pour les bâtiments en fonction de la devise, de l'environnement économique et de la durée. Pour les leasings liés à la flotte automobile et autres, le taux d'actualisation est le taux implicite du contrat de location, s'il est disponible, sans quoi on applique la même méthode que pour les bâtiments.

bpost détermine la durée du contrat de location en tant que durée non résiliable du contrat de location, ainsi que toute période couverte par une option de prolongation du contrat de location s'il est raisonnablement certain qu'elle sera exercée, ou toute période couverte par une option de résiliation, s'il est raisonnablement certain qu'elle sera exercée.

Réévaluation de bpost banque à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente

En décembre 2020, bpost et BNP Paribas Fortis (BNPPF) ont annoncé un accord non contraignant sur le futur partenariat à long terme de bpost banque SA, incluant la vente des participations de bpost à BNPPF. bpost et BNPPF ont l'intention de signer des accords contraignants d'ici fin mars 2021, avec pour objectif de clôturer la transaction d'ici la fin de l'année 2021.

Le prix d'achat sera calculé sur base de la valeur IFRS nette des actifs à la clôture prenant en compte un multiple, certains ajustements au prix d'achat et ajustements de clôture. De plus, le prix d'achat est sujet aux approbations régulatoires, déclarations et garanties usuelles.

Les actifs détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur nette comptable et la juste valeur diminuée des coûts de vente. La meilleure estimation par bpost de la juste valeur diminuée des coûts de vente est le montant que bpost recevra de la BNPPF pour 50 % des actions de bpost banque s'élèvera à 100,0 millions EUR. Par conséquent, une réduction de valeur de 141,6 millions EUR a été comptabilisée.

6.4 Résumé des principales règles d'évaluation et estimations

Consolidation

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

Filiales

Les actifs et passifs, droits et engagements, revenus et dépenses de la société mère et des filiales entièrement contrôlées sont consolidés dans leur intégralité. Un investisseur contrôle une entité détenue lorsque l'investisseur est exposé, ou a droit, à des rendements variables découlant de sa participation dans l'entité détenue et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements par son pouvoir sur l'entité détenue. Ce contrôle est supposé exister lorsque bpost détient au moins 50 %, plus une voix des droits de vote de l'entité ; ces hypothèses peuvent être réfutées si la situation contraire est clairement établie. Lorsque bpost ne détient pas la majorité des droits de vote ou des droits similaires d'une entreprise détenue, elle tient compte de tous les faits et circonstances pertinents pour évaluer si bpost a le contrôle de l'entreprise détenue. L'existence et l'effet de droits de vote potentiels exercables ou convertis sont pris en compte pour déterminer si bpost contrôle une entité.

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

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

Sociétés associées et co-entreprises

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

Une co-entreprise est un type de partenariat dans lequel les parties qui contrôlent conjointement le partenariat ont des droits sur les actifs nets de l'entité légale. Le contrôle conjoint implique le partage contractuellement convenu du contrôle, qui n'existe que lorsque les décisions relatives aux activités pertinentes requièrent un consensus unanime des parties partageant le contrôle.

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

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

La part du résultat des sociétés associées et co-entreprises attribuables à bpost est intégrée séparément dans le compte de résultats consolidé sous la rubrique « Quote-part dans le résultat des entreprises associées et co-entreprises » (mises en équivalence).

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

bpost banque est une société associée et est considérée suivant la méthode de mise en équivalence, étant donné que bpost a une influence significative sans pour autant contrôler le management de la société. L'autre partie contrôlante joue en effet un rôle plus important dans certaines décisions managériales, particulièrement l'allocation des actifs sous gestion.

La part du portefeuille obligataire de bpost banque est comptabilisée au bilan de bpost banque au titre de « Actifs Financiers disponibles à la vente » et « Actifs financiers à encaisser ». Les obligations comprennent :

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

Les titres comptabilisés comme « actifs financiers disponibles à la vente » sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global consolidé sous la mention spécifique « Autres éléments du résultat global des entreprises associées » en tant qu'autres éléments du résultat global reclassé en compte de résultats dans les périodes suivantes. Les titres classifiés sous « Actifs financiers à encaisser » sont évalués au coût amorti.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2020, l'investissement en bpost banque a été classifié comme actif destiné à la vente, suivant la signature d'un accord non contraignant sur le futur partenariat à long terme de bpost banque SA avec BNP Paribas Fortis (BNPPF) (voir note 6.20). De ce fait, pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2020, la participation de bpost banque est présenté séparément des actifs dans le bilan consolidé et est évalué au montant le plus bas entre leur valeur nette comptable (à la date initiale de classification en tant qu'actif détenu en vue de la vente) et la juste valeur diminuée des coûts de vente.

Regroupement d'entreprises, goodwill et écarts d'acquisition négatifs

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode d'acquisition. Le coût d'une acquisition est évalué comme l'ensemble de la contrepartie transférée, qui est mesurée à la valeur réelle à date d'acquisition,

et le montant d'intérêt minoritaire de l'entité acquise, si applicable. A la date d'acquisition, la différence constatée entre la valeur d'acquisition de la participation et la juste valeur des actifs, passifs identifiables et passifs latents acquis est comptabilisée à l'actif en tant que goodwill (si la différence est positive), ou directement en profits dans le compte de résultats (si la différence est négative).

La contrepartie transférée pourrait, dans certaines situations, inclure une contrepartie conditionnelle, laquelle est mesurée à la juste valeur au moment du regroupement d'entreprises et incluse dans la contrepartie transférée (c'est-à-dire reconnue dans le calcul du goodwill ou badwill). Si le montant de la contrepartie conditionnelle change à la suite d'un événement survenant après l'acquisition (tel que l'objectif de résultats), le changement de la juste valeur est reconnu comme profit ou perte. Dans certaines acquisitions, bpost n'obtient pas le contrôle de 100 % des actions de l'entité acquise mais conclut un accord supplémentaire (par exemple option d'achat/vente) dans le but d'acquérir les actions restantes ultérieurement. Sauf si la substance économique de ces accords est clairement un contrat à terme à prix fixe (auquel cas bpost considère qu'elle a acquis un intérêt économique actuel dans les actions concernées), bpost (i) continue à comptabiliser la participation ne donnant pas le contrôle (initialement évaluée à la juste valeur ou à la quote-part de l'actif net de l'entreprise acquise) et (ii) comptabilise un passif financier évalué à la valeur actuelle du montant à payer lors de l'exercice de l'option. Toute variation ultérieure du passif financier est comptabilisée en résultat en tant que produit financier ou coût financier. Lorsque dans une acquisition, la contrepartie transférée comprend une contrepartie conditionnelle (par exemple, un earn-out), ces montants sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition et ultérieurement à chaque date de clôture. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans le résultat d'exploitation.

Après comptabilisation initiale, le goodwill n'est pas amorti, mais soumis annuellement à un test de réduction de valeur. Le goodwill acquis dans les regroupement d'entreprises est, dès la date d'acquisition, alloué à chaque unité génératrice de trésorerie de bpost qui pourrait bénéficier de ce regroupement, peu importe que d'autres actifs et passifs de l'entité acquise soient assignés dans cette unité.

Immobilisations incorporelles

Des immobilisations incorporelles acquises séparément sont reconnues au bilan lorsque les conditions suivantes sont remplies:

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

À la comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (incluant les coûts directement attribuables à la transaction, mais pas les coûts indirects). Ultérieurement, elles sont évaluées au coût sous déduction des amortissements cumulés, et des pertes de valeur éventuelles cumulées.

Les immobilisations générées en interne sont capitalisées uniquement lorsque le coût a trait à une phase de développement. Les dépenses liées à la phase de recherche sont imputées dans le compte de résultats. Les dépenses liées à la phase de développement sont capitalisées. Au sein de bpost, les immobilisations incorporelles générées en interne représentent essentiellement des projets informatiques.

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

IMMobilisations INCORPORELLES	DURÉE D'UTILITÉ PROBABLE
Brevet ⁽¹⁾	12 ans
Savoir-faire ⁽¹⁾	5 ans
Réseau de vente (coût de remplacement) ⁽¹⁾	20 ans
Frais de développement informatiques	5 ans maximum
Licences pour les logiciels mineurs	3 ans maximum
Appellations commerciales / Marques ⁽¹⁾	Entre 5 ans et infini
Relations clients ⁽¹⁾	Entre 5 et 20 ans

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

Les immobilisations incorporelles avec une durée d'utilité non définie ne sont pas amorties mais soumises à un test de réduction de valeur annuel. L'évaluation de la durée de vie infinie est revue annuellement afin de déterminer si la durée de vie indéfinie est justifiée. Si ce n'est pas le cas, le changement de durée de vie infinie à finie est fait rétrospectivement.

Immobilisations corporelles

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

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

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

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

IMMOBILISATIONS CORPORELLES	DURÉE D'UTILITÉ PROBABLE
Terrains	N/A
Bâtiments administratifs centraux	40 ans
Immeubles du réseau	40 ans
Bâtiments industriels, centres de tri	25 ans
Travaux d'aménagement des bâtiments	10 ans
Tracteurs et élévateurs	10 ans
Vélos et vélosmoteurs	4 ans
Autres véhicules (voitures, camions, ...)	5 ans
Machines	5 - 10 ans
Mobilier	10 ans
Équipement informatique	4 - 5 ans

Opérations de location

A la création du contrat, bpost évalue si le contrat est, ou contient, une location. Une location est un contrat par lequel le droit d'utilisation d'un actif (l'actif loué) est octroyé pour une période déterminée en échange d'une compensation.

Sous IFRS 16, bpost applique une approche de comptabilisation et évaluation unique pour toutes les locations, excepté pour les locations à court terme et les actifs à faible valeur. En tant que preneur de bail, bpost comptabilise des dettes de location afin que les paiements liés à la location et les actifs au titre du droit d'utilisation représentent le droit d'utiliser les actifs sous-jacents.

• Actifs au titre du droit d'utilisation

Le coût des actifs au titre du droit d'utilisation comprend le montant des dettes de location comptabilisées et les paiements de location effectués au plus tard à la date d'entrée en vigueur (par exemple, des prépaiements), déduction faite des éventuels avantages reçus au titre de la location. Les actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation sont amortis de façon linéaire sur la durée la plus courte entre leur durée d'utilité estimée et la durée du contrat de location. Les actifs au titre du droit d'utilisation sont soumis à la réduction de valeur.

• Dettes de location

Les paiements de location comprennent les paiements fixes (y compris les paiements fixes en substance), desquels on déduit tout avantage à recevoir au titre de la location, les paiements de location variables dépendant d'un indice

ou d'un taux, et les montants à payer attendus en vertu de garanties de valeur résiduelle. La plupart des contrats de location des bâtiments belges sont soumis à une indexation tandis que la plupart des contrats de location de bâtiments aux Etats-Unis ont des paiements de location fixes. À noter que la TVA non récupérable n'est pas incluse dans les paiements de location et est toujours comptabilisée dans le compte de résultats. Les paiements de location comprennent également le prix d'exercice d'une option d'achat dont il est raisonnablement certain qu'elle sera levée par bpost. Parallèlement, les termes et paiements de location peuvent comprendre les paiements de pénalités en cas de résiliation d'un contrat de location, si la durée du contrat reflète l'exercice par bpost de son option de résiliation. Pour les contrats de bail 3/6/9 en Belgique, bpost a le droit d'annuler le contrat unilatéralement après 3 ans. Etant donnée l'incertitude dans la reconduction d'un contrat de bail de garage, bureau de poste et les points de vente du réseau après 3 ans, le terme de location est limité à 3 ans. Les paiements de location variables qui ne dépendent pas d'un indice ou d'un taux sont comptabilisés en charges pour la période au cours de laquelle survient l'événement ou la condition qui déclenche le paiement.

Pour calculer la valeur actuelle des paiements de location, bpost recourt au taux d'emprunt marginal à la date d'entrée en vigueur du contrat de location si le taux d'intérêt implicite du contrat de location ne peut pas être déterminé facilement. Après la date d'entrée en vigueur, le montant des dettes de location est augmenté pour tenir compte de la désactualisation des intérêts et réduit en fonction des paiements de location effectués. De plus, la valeur comptable des dettes de location est réévaluée en cas de modification, de changements au niveau de la durée du contrat de location, des paiements de location fixés en substance ou de l'évaluation visant à l'achat de l'actif sous-jacent.

- **Contrats de location d'actifs de faible valeur**

Des exemptions concernant les contrats de location dont le bien sous-jacent est de valeur inférieure à 5.000 EUR, principalement pour des articles informatiques, tels que des imprimantes et la location d'espaces pour les distributeurs de paquets.

- **Contrats de location d'actifs à court terme**

Des exemptions concernant les contrats de location à court terme pour les véhicules dont la durée de location est de 12 mois ou moins.

Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont principalement constitués d'appartements situés dans des immeubles utilisés comme bureaux de poste, loués afin d'obtenir des revenus locatifs.

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

Actifs détenus en vue de la vente

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

Les immobilisations corporelles détenues en vue de la vente ne sont plus amorties dès qu'elles sont classifiées comme détenues en vue de la vente.

Collection de timbres

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

Réductions de valeur sur actifs

A chaque date de reporting, bpost évalue s'il y a indication qu'un actif doive être soumis à une réduction de valeur. Si une indication existe, ou lorsqu'un test de réduction de valeur annuel est nécessaire (càd : goodwill et immobilisations incorporelles avec durée de vie indéfinie), bpost estime la valeur récupérable de l'actif. Une réduction de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable d'un actif dépasse son montant récupérable, c'est-à-dire le montant le plus haut entre sa juste valeur, déduction des frais de vente (soit le montant que bpost récupère quand elle vend l'actif) et sa valeur d'utilité (soit le montant que bpost générera si elle continuait à utiliser l'actif).

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

Dans le cadre du test de réduction de valeur, le goodwill dégagé lors d'un regroupement d'entreprises est, à partir de la date d'acquisition, alloué aux groupes d'UGT, censés bénéficier des synergies résultant du regroupement.

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

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

Stocks

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

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

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

Une réduction de valeur est nécessaire si la valeur de réalisation nette d'un élément de stock à la date de clôture est inférieure au coût.

Provisions liées aux revenus et actifs et passifs contractuels

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

Les revenus cumulés sont la partie des revenus à recevoir au cours des exercices financiers ultérieurs qui se rapportent à l'exercice en cours ou aux exercices antérieurs.

bpost comptabilise les avances des clients dans son bilan en tant que revenus différés et les présente en tant que passif contractuel si l'obligation de performance n'a pas encore été satisfaite. Les passifs contractuels sont principalement liés aux timbres, aux crédits sur les machines à affranchir, vendus mais non utilisés par les clients à la date du bilan et à la contrepartie de SIEG pour laquelle l'obligation de performance n'a pas été remplie.

bpost comptabilise un actif contractuel après avoir transféré un bien ou un service à un client avant que celui-ci ne paie la contrepartie ou avant que le paiement ne soit dû. Un droit inconditionnel à la contrepartie est présenté comme une créance commerciale et un droit conditionnel est présenté comme un revenu cumulé.

Créances

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

bpost comptabilise une créance commerciale lorsqu'elle a un droit inconditionnel au paiement d'une contrepartie suite à la satisfaction d'une obligation de performance.

bpost comptabilise sur l'ensemble de ses créances commerciales une provision pour pertes sur créances attendues sur la base du modèle des pertes sur crédit attendues sur la durée de vie (ECL). Comme les créances commerciales ne contiennent pas de composante de financement significative, bpost a choisi d'appliquer l'approche simplifiée pour calculer le taux de pertes de crédit attendues en utilisant une matrice de provision, basée sur les taux de défaut historiques adaptés aux informations actuelles et futures.

Frais de contrats

bpost comptabilise comme actif les coûts différentiels pour obtenir un contrat et pour exécuter un contrat si bpost prévoit de les récupérer. Si les autres normes ne sont pas applicables, seuls les coûts directement liés à l'exécution d'un contrat relevant de l'IFRS 15 sont activés. L'évaluation de ces critères nécessite un jugement de la direction.

Les coûts activés sont principalement liés à la mise en place et à l'adaptation des systèmes, à la gestion de projets, à la formation et aux commissions de vente pour les services de logistique et de fulfillment, ainsi qu'aux services de back-office, de proximité et commodité. Les actifs sont amortis sur la durée prévue du contrat avec le client.

Titres de placement

Les titres de placement peuvent être classifiés, lors de leur comptabilisation initiale, comme étant ultérieurement évalués au coût amorti, à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (OCI) et à la juste valeur par le biais du compte de résultats. La classification des titres de placement lors de la comptabilisation initiale dépend des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier et du modèle d'entreprise de bpost pour leur gestion. bpost évalue initialement un actif financier à sa juste valeur plus, dans le cas d'un actif financier qui n'est pas à la juste valeur par le biais du compte de résultats, les coûts de transaction.

La classification et l'évaluation des titres de placement de bpost sont les suivantes :

- Les instruments de dette au coût amorti pour les actifs financiers qui sont détenus dans le cadre d'un modèle d'entreprise dont l'objectif est de détenir les actifs financiers afin de collecter des flux de trésorerie contractuels qui répondent au critère SPPI.
- Les actifs financiers à la FVPL ne comprennent que des instruments dérivés.

Tous les titres de placement sont soumis à une méthode de dépréciation, appelée modèle de perte de crédit attendue (ECL), qui exige de mesurer les pertes de crédit attendues. Ces ECL sont basées sur la différence entre les flux de trésorerie contractuels dus conformément au contrat et tous les flux de trésorerie que bpost s'attend à recevoir. Pour les instruments de dette, l'ECL est basée sur l'ECL à 12 mois. L'ECL à 12 mois est la partie des ECL à vie qui résulte d'événements de défaillance sur un instrument financier qui sont possibles dans les 12 mois suivant la date de publication. Toutefois, lorsqu'il y a eu une augmentation significative du risque de crédit depuis l'origine, la provision sera basée sur la durée de vie de l'ECL. bpost considère qu'un titre de placement est en défaut (totalement ou partiellement) lorsque des informations internes ou externes indiquent qu'il est peu probable que bpost reçoive la totalité des montants contractuels en cours et comptabilise l'ECL appropriée.

Les achats ou les ventes d'actifs financiers sont comptabilisés et décomptabilisés de manière régulière en utilisant la comptabilité à la date de règlement. La juste valeur des actifs financiers est déterminée par référence aux prix publiés sur un marché actif.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

Capital

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

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

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

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

Avantages au personnel

AVANTAGES À COURT TERME

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

AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

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

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

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

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

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

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

Les plans belges à cotisations définies avec un rendement légal minimum garanti sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées sans projection des primes futures. Étant donné que les plans n'accordent pas d'avantages qui entraîneront un niveau d'avantages substantiellement plus élevé en raison du service de l'employé au cours des années ultérieures, c'est-à-dire que les contributions n'augmentent pas avec l'âge, le principe de base linéaire n'est pas applicable. La méthodologie appliquée signifie que les réserves légales minimales actuelles sont projetées en vertu de la législation belge jusqu'à l'âge présumé de la retraite et sont actualisées (en respectant la méthode verticale / horizontale et les taux minimums légaux passés crédités sur les réserves légales minimales). Le paragraphe 115 de la norme IAS19 a été appliqué car les contrats d'assurance collective sont qualifiés de contrat d'assurance. L'obligation individuelle calculée au titre des prestations définies ne peut pas être inférieure à la juste valeur individuelle des actifs du régime car en vertu de la législation belge, il ne peut y avoir de compensation entre une personne et une autre.

Les coûts des services comprennent les coûts des services actuels, les coûts des services passés, et les gains et pertes associés aux réductions et liquidations ponctuelles.

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

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

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

LES AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

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

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

La provision est calculée comme suit:

Evaluation actuarielle de l'obligation sous IAS 19

-
- Juste valeur des actifs du plan
 - = Provision à constituer (ou actif à reconnaître si la juste valeur des avoirs du plan est supérieure).

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

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

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

Les coûts des services comprennent les coûts des services actuels, les coûts des services passés, et les gains et pertes associés aux réductions et liquidations ponctuelles.

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

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

INDEMNITÉS DE CESSATION D'EMPLOI

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

Provisions

Une provision est reconnue uniquement lorsque:

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

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

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

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

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

Impôts sur le résultat et impôts différés

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

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

Des impôts différés ne sont toutefois pas calculés sur:

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

Un actif d'impôts différés n'est reconnu que lorsqu'il est probable que des bénéfices imposables seront disponibles pour y imputer les différences temporaires déductibles. Les mêmes principes sont appliqués pour la reconnaissance d'actifs d'impôts différés sur les pertes fiscales reportées non utilisées. Ce critère est réévalué à chaque date de clôture.

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

Transactions en devises étrangères

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

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

Reconnaissance de revenus

bpost tire ses revenus d'une gamme de services incluant des services nationaux et internationaux de traitement du courrier et des paquets, la logistique du e-commerce, le back-office, les services de proximité et commodité. Elle vend en outre toute une gamme de produits, bancaires et financiers, postaux et de détail. bpost assume également des Services d'intérêt économique général (SIEG) en vertu d'un contrat conclu avec l'État belge. Tout revenu relatif aux activités normales de bpost est comptabilisé comme revenu dans les comptes de résultats. Tout autre revenu est comptabilisé comme autre revenu d'exploitation (voir plus loin dans une section distincte).

bpost comptabilise les revenus générés par les contrats avec les clients lorsque le contrôle des biens et services est transféré au client pour un montant qui reflète la contrepartie à laquelle bpost estime avoir droit en échange de ces biens et services. La nature, le montant, le calendrier, l'incertitude de la reconnaissance des revenus provenant des contrats avec les clients sont détaillés ci-dessous par catégorie de services.

La présentation des revenus dans les notes par élément de la ligne de produits se compose d'une combinaison du type de service (comme décrit ci-dessous), du type de produit, des clients et de la région géographique et ces revenus sont désagrégés conformément aux informations régulièrement examinées par le CODM.

Les activités commerciales de bpost peuvent être divisées en trois flux de reconnaissance de revenus différents : (i) les services de distribution et de transport, (ii) les services de logistique et de traitement des commandes et (iii) les services de back-office, de proximité et de commodité.

(I) SERVICES DE DISTRIBUTION ET DE TRANSPORT

Services inclus dans les éléments des lignes de produits : Transactional mail, Advertising mail, Press, Parcels BeNe, Cross-border (inbound et outbound) et International mail.

Cette catégorie de services consiste en la fourniture de services nationaux et internationaux dans le domaine du courrier et des paquets, en ce compris l'enlèvement, le transport, le tri et la distribution de courrier adressé ou non adressé, d'imprimés, de journaux ainsi que de paquets.

Les revenus sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestation, la promesse de livrer un bien (par exemple lettre, paquet...) à un destinataire ou à un endroit est satisfaite à un moment donné. Il s'agit en général de la livraison des marchandises. bpost considère généralement qu'elle est le principal pour les services de distribution et de transport, exception faite de la livraison de journaux et périodiques par AMP aux marchands de journaux, où elle intervient comme agent.

La livraison des journaux et périodiques peut se faire de trois manières différentes :

Premièrement, bpost livre directement aux ménages et aux entreprises ("utilisateurs") les journaux et les périodiques auxquels ils sont abonnés (présentés dans la ligne de produits "Press"). Dans ce cas, bpost est un principal car elle est le premier obligé de livrer les journaux et périodiques directement aux utilisateurs et est rémunérée par les sociétés d'édition et l'État belge ("clients"). Les rémunérations reçues des sociétés d'édition pour la livraison sont basées sur le volume traité. La rémunération reçue du contrat avec l'État belge (classé SIEG) est répartie entre un montant forfaitaire reconnu dans le temps (réparti de manière égale sur les quatre trimestres) et une rémunération variable basée sur les volumes distribués. Cette rémunération de l'État belge fait l'objet d'un calcul ex-post basé sur l'évolution de la base des coûts de bpost.

Deuxièmement, bpost (par l'intermédiaire de sa filiale possédée à 100 % AMP) livre ces journaux et périodiques en kiosque (sous la dénomination de la ligne de produits "Presse"). Dans cette situation, AMP agit en tant qu'agent pour le compte de la société d'édition ("client") et est rémunérée sur la base du nombre de volumes livrés et d'une commission sur le prix de détail.

Troisièmement, bpost peut vendre des journaux et des périodiques par l'intermédiaire de son réseau de vente au détail Ubiway, qui est décrit ci-dessous dans le flux de revenus de proximité et de commodité.

Certaines activités du flux de revenus issus de la distribution et du transport (par exemple transactional mail, cross-border,...) sont considérées comme service postal universel tel que défini dans la loi postale belge. bpost assure le service postal universel en Belgique sur la base d'un Contrat de Gestion conclu avec l'État belge. Certains services postaux faisant partie du service postal universel et étant généralement utilisés par des particuliers et des PME (réputés former conjointement le « panier des petits utilisateurs », ci-après « PPU ») sont soumis à un plafonnement des prix, comme le prévoit la loi postale. Chaque année, bpost soumet sa proposition d'augmentation de prix pour les services faisant partie du PPU à l'autorité de régulation postale belge (IBPT) pour approbation préalable, l'IBPT devant accepter l'augmentation de prix si le plafond tarifaire est respecté. De manière plus générale, tous les services postaux relevant du service postal universel sont soumis à une série d'obligations en termes de qualité (comme la fréquence, la couverture géographique et la continuité) et de prix (transparence, uniformité, caractère

abordable, non-discrimination et orientation des coûts). Pour les services postaux non universels et les services non définis comme des envois postaux, bpost propose des conditions générales de vente pour les petits clients et des contrats pour les plus gros clients avec des tarifs et remises basés sur le volume. Les contrats avec les clients, qui prévoient des remises, surcharges et pénalités (volume ou qualité) donnant lieu à une contrepartie variable, sont comptabilisés mensuellement et la meilleure estimation de l'encours est reflétée dans le bilan consolidé, sur base du principe de la valeur attendue.

bpost reçoit une contrepartie pour les timbres et les machines à affranchir, pour lesquels l'obligation de prestation n'a pas encore été satisfaita. Elle est enregistrée en tant que produits différés et présentée comme un passif de contrat jusqu'à la livraison effective de la lettre ou du paquet (national(e) ou international(e)). Les revenus relatifs à l'activité timbres et machines à affranchir sont uniquement comptabilisés comme revenus estimés au moment où le bien est livré. Par conséquent, bpost a mis en place un modèle de reconnaissance des revenus pour comptabiliser le montant prévu en revenus, sur la base de l'historique. Les timbres qui ne sont pas utilisés après une période donnée sont traités en tant que vente d'un bien.

Le produit de l'inbound (transfrontalier), un service proposé à un autre opérateur postal pour distribuer du courrier et des paquets en Belgique, est comptabilisé comme un revenu estimé au moment où le service est exécuté. La contrepartie à laquelle bpost a droit est négociée ultérieurement et convenue à titre définitif avec le client (autre opérateur postal). En raison de ce processus, le montant du prix de transaction varie et bpost estime le montant des revenus en recourant à la méthode de la valeur attendue, sur la base de l'historique. À la date de clôture du bilan, la meilleure estimation de l'encours est reflétée dans le bilan consolidé. Toutefois, les règlements définitifs reposant sur différentes hypothèses (parmi lesquelles les « articles par kilo » et le prix de transaction), les règlements définitifs peuvent s'écarte de l'évaluation initiale. L'encours net des flux sortants et entrants par opérateur postal est comptabilisé comme créance ou dette. Le processus appliquée par bpost garantit le respect des contraintes de la norme IFRS 15 relatives aux contreparties variables, c'est-à-dire que bpost comptabilise les contreparties variables pour lesquelles il est hautement probable qu'aucun revenu significatif ne sera annulé une fois les incertitudes levées.

(II) SERVICES DE LOGISTIQUE ET DE FULFILMENT

Services inclus dans les éléments des lignes de produits : e-commerce logistics Parcels & Logistic Europe & Asia & North America (fulfilment et logistique) et Cross-border (droits de douane)

Cette catégorie de services comprend le fulfilment de l'e-commerce, en ce compris l'entreposage et la manutention de marchandises, la logistique d'e-commerce, services de réparation inclus, et les services transfrontaliers d'e-commerce, y compris le service de douane.

Les services logistiques et de fulfilment impliquent les obligations de prestations suivantes : réception, entreposage, enlèvement et emballage, retour, réparation et dédouanement des marchandises. Les revenus sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestation, la promesse de fournir un service au client, est satisfaita à un moment donné (par exemple lorsque le pick & pack a eu lieu) ou en cas de stockage des marchandises dans le temps. bpost considère généralement qu'elle est l'agent dans les services de logistique et de fulfilment. bpost se charge du traitement des marchandises retournées pour le compte du client, mais bpost n'assume aucune responsabilité, si bien qu'aucune responsabilité pour le retour n'est imputée à bpost.

Les remises liées au volume qui donnent lieu à une contrepartie variable, sont comptabilisées mensuellement et la meilleure estimation de l'encours est reflétée dans le bilan consolidé, sur base du principe de la valeur attendue.

(III) SERVICES DE BACK-OFFICE, PROXIMITÉ ET COMMODITÉ

Services inclus dans les éléments des lignes de produits : e-commerce logistics Parcels & Logistic North America (call center et PT&F), Value added services et Proximity and convenience retail network (produits financiers, vente de marchandises...)

Cette catégorie de services inclut :

- les services opérationnels de back-office, call center inclus, les services de paiement et services financiers, les services de lutte contre la fraude et de fiscalité, les services administratifs et de gestion des documents ; et
- les services de proximité et commodité, y compris l'accès au réseau, le service aux guichets pour différents partenaires et la vente de biens autoproduits (principalement philatéliques), de produits de détail et de biens de partenaires, en ce compris les produits de bpost banque.

Les services de back-office et de proximité et commodité impliquent les obligations de prestations suivantes : accès au réseau et aux points de vente, services au guichet, vente de biens et traitement de transactions, de documents ou d'appels. Les revenus sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestations, la promesse de fournir un service ou un bien au client, est satisfaita à un moment donné (par exemple, service au guichet, traitement d'articles ou vente

d'un bien) ou dans le temps (par exemple, accès au réseau). bpost considère généralement qu'il s'agit du principe en matière de services de back-office et de vente de biens au détail et de biens autoproduits et que bpost est l'agent qui reçoit une commission dans le cas de produits de bpost banque et de vente de produits de partenaires.

Une partie des revenus du réseau de commerce de détail de proximité et commodité (déclarés comme revenus SIEG) est constituée de Services d'intérêt économique général (SIEG) assurés par bpost pour le compte de l'Etat belge. Ces services englobent entre autres l'entretien d'un réseau étendu de commerce de détail et des services tels que le paiement à domicile des pensions et l'exécution de services financiers postaux. La compensation des SIEG se base sur une méthodologie de coût net évité (« NAC » pour net avoided cost) et est répartie de manière égale sur les quatre trimestres (comptabilisée dans le temps). Cette méthode prévoit que la compensation sera calculée en fonction de la différence en coût net entre le fait d'assurer ou non la fourniture des SIEG. En cours d'année, des calculs sont effectués pour les SIEG afin de s'assurer que la rémunération corresponde aux montants enregistrés.

Pour les services Payment, Tax and Fraud (PT&F), le management estime un passif de remboursement sur la base de la méthode de la valeur attendue pour les paiements potentiels liés aux services de fraude.

Autres revenus d'exploitation

Les gains sur la cession d'actifs sont déterminés en comparant le produit net reçu de la cession de l'actif avec la valeur comptable de l'actif au moment de la vente.

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

Les subventions et les aides publiques sont comptabilisées en réduction des charges et compensent les charges connexes auxquelles la subvention est destinée.

Revenus et coûts financiers

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

Les intérêts sur les emprunts sont comptabilisés dans les frais financiers au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Pour les emprunts, toute différence entre le montant reçu et le montant remboursable est comptabilisée dans le compte de résultats en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Instruments financiers dérivés

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

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

Comptabilité de couverture

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

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

COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE

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

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

La comptabilité de couverture s'arrête lorsque la relation de couverture est révoquée par bpost, lorsque l'instrument de couverture expire ou est vendu, résilié ou exercé, ou lorsqu'elle n'est plus qualifiée de comptabilité de couverture. Tout gain ou perte comptabilisé dans les autres éléments du résultat global et accumulé dans les capitaux propres demeure dans les fonds propres et est comptabilisé lorsque la transaction prévue est finalement comptabilisée en résultat. Lorsqu'il s'avère que la transaction prévue ne se réalisera pas, le gain ou la perte cumulé est immédiatement comptabilisé en résultat.

COUVERTURE D'INVESTISSEMENTS NETS DANS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

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

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

6.5 Gestion des risque

Approche et méthodologie

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

Les Risques sont identifiés à différents niveaux de l'organisation (y compris, entre autres, la gestion opérationnelle et financière, les fonctions d'entreprise de 2e ligne, telles que les fonctions juridiques et réglementaires, celles liées à la santé et la sécurité, à la protection et l'intégrité ; et le Comité exécutif du Groupe). Ceci couvre l'ensemble des activités.

bpost répartit les risques et incertitudes en trois catégories :

- **Risques régulatoires/juridiques** : il s'agit des évolutions réglementaires et des problèmes de conformité par rapport à la législation qui pourraient avoir un impact sur la mise en œuvre de la stratégie de bpost.
- **Risques commerciaux externes** : événements externes susceptibles d'influer sur la stratégie de croissance.
- **Risques opérationnels** : risques essentiellement internes ou catastrophes imprévues pouvant exercer un impact sur les résultats de bpost. Cela inclut également les risques financiers.

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



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

Risques régulatoires/juridiques

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

bpost est active sur des marchés fortement réglementés, y compris par des organismes nationaux, Européens et mondiaux. Il n'est pas certain que les régulateurs belges ou Européens, ou des tiers soulèveront des questions importantes concernant le respect par bpost des législations et réglementations applicables, ou si des changements législatifs, régulatoires ou judiciaires futurs ou d'autres développements réglementaires auront un effet négatif significatif sur les activités, la situation financière, le résultat d'exploitation et les perspectives de bpost.

NOS ACTIVITÉS DE COURRIER ET DE PAQUETS

En novembre 2015, le ministre belge Alexander De Croo, en charge du secteur postal à l'époque, a annoncé son intention d'adopter une nouvelle loi postale au cours de sa législature. Cette nouvelle loi postale, approuvée par le Parlement en date du 18 janvier 2018, est entrée en vigueur en février 2018. bpost applaudit cette initiative législative, étant donné que la nouvelle loi postale fournit un cadre juridique stable, prévisible et pérenne pour le secteur postal belge.

En 2012, la Commission Européenne contraintait bpost à rembourser la prétendue aide d'État pour la période de 1992 à 2012. Le 2 mai 2013, la Commission Européenne approuvait la compensation octroyée à bpost en vertu du 5e Contrat de Gestion couvrant la période 2013 à 2015. Bien que les décisions de la Commission Européenne sur l'aide d'Etat confèrent à bpost un certain degré de certitude concernant la compatibilité de la compensation perçue pour la prestation des services d'intérêt économique général (« SIEG ») avec les règles relatives aux aides d'état, pour la période de 1992 à 2015, l'on ne peut exclure que bpost soit exposée à d'autres allégations d'aides d'état et enquêtes pour cette période par rapport aux SIEG, à d'autres services publics et d'autres services prestés pour l'État belge et diverses entités publiques.

Conformément à l'engagement pris par l'État belge vis-à-vis de la Commission Européenne, l'État belge a organisé une procédure d'appel d'offres concurrentielle, transparente et non discriminatoire en ce qui concerne la distribution de journaux et périodiques reconnus en Belgique, au terme de laquelle la concession de services a été attribuée à bpost le 16 octobre 2015. bpost fournira ce service du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2020. En décembre 2019, le gouvernement belge a décidé d'étendre la concession de services jusqu'au 31 décembre 2022. Pour ce qui est de la période commençant le 1^{er} janvier 2023, il n'est pas certain qu'un autre appel d'offres sera lancé et que l'éventuelle concession sera une fois de plus attribuée à bpost.

Le 3 décembre 2015, bpost et l'État belge ont signé un nouveau Contrat de Gestion (« 6e Contrat de Gestion ») relatif aux autres SIEG (notamment le maintien d'un réseau Retail, la distribution des pensions, les transactions en espèces au guichet et d'autres services). Ce 6e Contrat de Gestion prévoit la prolongation de la fourniture desdits SIEG pour une période de 5 ans, s'achevant au 31 décembre 2020 et une rémunération conforme aux principes du 5e Contrat de Gestion, tel qu'approuvé par la Commission Européenne le 2 mai 2013. En décembre 2020, le gouvernement belge a décidé de prolonger le 6e Contrat de Gestion jusqu'au 31 décembre 2021. Pour la période commençant le 1^{er} janvier 2022, il n'est pas certain que l'État belge parvienne à la conclusion que de tels services continuent de constituer des SIEG et, par conséquent, de justifier une compensation, qu'il confie la totalité ou une partie de ces services à bpost et/ou qu'il modifie le périmètre et le contenu de certains de ces services.

Le 3 juin 2016, la Commission Européenne a approuvé le 6e Contrat de Gestion et les accords de concession en vertu de la réglementation des aides d'état. En octobre 2016, la Fédération flamande des diffuseurs de presse a demandé l'annulation de la décision d'autorisation de la Commission Européenne devant la Cour générale sur base procédurale. En février 2019, la Cour générale a retiré le dossier des registres suite à la demande de la VFP de mettre un terme aux procédures.

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

bpost est tenue de démontrer que sa tarification des services relevant du périmètre de l'obligation de service universel (OSU) est conforme aux principes de caractère abordable, d'orientation des coûts, de transparence, de non-discrimination et d'uniformité des tarifs. Les augmentations de tarifs pour certains envois individuels et pa-

ques OSU sont soumises à une formule de plafonnement des prix et au contrôle préalable de l'IBPT, lequel peut refuser d'approver ces tarifs ou augmentations tarifaires s'ils ne répondent pas aux principes susmentionnés ou à la formule de plafonnement des prix. Il convient de noter que la nouvelle loi postale, entrée en vigueur en février 2018, prévoit une nouvelle formule de plafonnement des prix faisant partie d'un mécanisme de contrôle des prix stable et prévisible.

Par ailleurs, concernant les activités pour lesquelles bpost est réputée occuper une position dominante sur le marché, sa tarification ne doit pas constituer un abus d'une telle position dominante. Tout manquement à cette condition pourrait entraîner des amendes. bpost pourrait aussi se voir imposer, par des juridictions nationales, de cesser certaines pratiques commerciales ou de payer des dommages à des tiers.

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

Selon la Commission Européenne, la livraison transfrontalière de paquets est l'un des éléments clés exerçant un impact sur la croissance de l'e-commerce en Europe. En mai 2016, la Commission Européenne a préparé une proposition de règlement sur les services transfrontaliers de livraison de paquets. Le règlement a été adopté par le Conseil et le Parlement Européen en 2018 et il impose une plus grande transparence des prix et une surveillance réglementaire accrue pour les opérateurs de transport transfrontaliers de paquets, tels que bpost.

bpost a été désignée par l'État belge comme prestataire de l'obligation de service universel pour une durée de huit ans, à compter de 2011. La nouvelle loi postale désigne bpost en tant que prestataire de l'OSU jusqu'en 2023. Les conditions particulières de l'OSU sont définies dans un nouveau Contrat de Gestion spécifique entré en vigueur en 2019. L'obligation de fournir l'obligation de service universel peut représenter une charge financière pour bpost. Bien que la nouvelle Loi postale prévoie que bpost a droit à l'octroi d'une compensation par l'État belge dans l'hypothèse où l'obligation de service universel aurait créé une charge injuste, il ne peut y avoir de garantie que l'intégralité du coût de l'OSU sera couverte. De plus, en l'absence d'un Contrat de Gestion spécifique définissant les conditions de la désignation de bpost comme fournisseur d'OSU, il subsiste une incertitude quant aux conditions et au mécanisme de financement qui s'appliqueraient à la fourniture de l'OSU.

BPOST BANQUE, ENTREPRISE ASSOCIÉE DE BPOST

bpost banque opère sur un marché fortement réglementé. Le paysage régulatoire des institutions financières a considérablement changé (par ex. accent accru sur la protection des consommateurs, lutte contre le blanchiment d'argent, etc.) et la surveillance prudentielle a été renforcée (par ex. qualité et niveau du capital, liquidités, gouvernance d'entreprise). Il n'est pas certain que et dans quelle mesure les régulateurs belges ou Européens, ou des tiers, soulèveront des questions importantes concernant le respect par bpost banque des législations et réglementations en vigueur, ou si des changements législatifs, réglementaires ou judiciaires futurs ou d'autres développements réglementaires auront un effet négatif significatif sur l'activité, la situation financière, le résultat d'exploitation et les perspectives de bpost banque. Le modèle commercial actuel de bpost banque, une banque d'épargne traditionnelle, est mis sous pression, vu que les taux d'intérêt devraient continuer à rester à un niveau très bas. Afin d'atténuer l'effet de ces circonstances du marché, bpost banque a développé un portefeuille de prêts hypothécaires plus rentables, mais impliquant des exigences de fonds propres plus élevées et une possible augmentation des risques de défaillance.

Le 23 décembre 2020, bpost SA et BNP Paribas Fortis SA (« BNPPF ») ont annoncé avoir conclu un accord non contraignant concernant le futur partenariat à long terme de bpost banque SA (bpost banque). Dans le cadre de ce futur partenariat à long terme, bpost vendrait sa participation de 50 % dans bpost banque à BNPPF. bpost continuerait à fournir des services bancaires par l'intermédiaire de son réseau physique de bureaux de poste. bpost et BNPPF ont l'intention de signer des accords contraignants d'ici la fin mars 2021, l'objectif étant de conclure la transaction d'ici la fin de l'année 2021. La durée du futur partenariat sera de 7 ans. La transaction sera soumise aux conditions habituelles, en ce compris les approbations régulatoires.

AUTRES EXIGENCES LÉGALES ET RÉGULATOIRES

L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés anonymes de droit privé et les dispositions et principes particuliers relevant du droit public qui s'appliquent à bpost peuvent présenter des difficultés d'interprétation et constituer une source d'incertitudes juridiques. Par exemple, bpost est soumise à certains risques spécifiques relatifs aux questions d'emploi résultant de l'application de certains principes et dispositions de droit public.

La modification, ou l'adoption de nouvelles législations et réglementations, y compris des législations ou réglementations relatives aux pensions d'État pourrait impliquer des charges supplémentaires pour bpost. Il n'y a pas non plus de garantie que bpost ne se retrouve pas confrontée à des difficultés sur certains dossiers liés à l'emploi pour des motifs relatifs aux aides d'État. Enfin, le personnel contractuel de bpost pourrait également remettre en question son statut d'emploi et réclamer des dommages et intérêts afin de compenser le fait d'être privé de la protection et des avantages accordés par l'emploi statutaire.

Des changements régulatoires peuvent influencer (directement ou indirectement) l'attractivité du courrier comme moyen de communication et dès lors le chiffre d'affaires de bpost.

Risques commerciaux externes

Les risques mentionnés dans la section ci-dessous ont été pris en compte dans le cadre de la stratégie à long terme. bpost a attribué une responsabilité claire pour chacun des risques. Le responsable surveille les risques, suit les tendances et déploie des actions d'atténuation, si nécessaire. Des détails supplémentaires sur le contrôle interne et le système de gestion des risques sont disponibles dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

L'utilisation du courrier a diminué ces dernières années, principalement en raison de l'augmentation du recours aux e-mails et à l'internet. bpost s'attend à ce que le volume de courrier continue de décliner. Le taux de déclin des volumes de courrier peut aussi être influencé par les initiatives e-gouvernementales ou d'autres mesures introduites par l'État belge, toute autre autorité publique ou toute entreprise privée encourageant la substitution électronique dans le courrier administratif. Le Management de l'entreprise a pris des mesures en vue de contrer le risque représenté par la numérisation (par ex., lancement d'un timbre « prior ») et a mis en place en 2020 un modèle opérationnel alternatif de distribution du courrier. Cependant, la vitesse du changement ainsi que la façon dont nos clients réagiront aux nouveaux produits et aux nouvelles méthodes de travail demeurent incertaines.

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

L'apparition de la COVID-19 en début d'année 2020 et les résultats des mesures prises pour contenir le virus exercent un impact sans précédent sur l'activité économique et la société en général. Lors d'une telle crise, la présence quotidienne de bpost aux côtés des citoyens revêt une importance cruciale. C'est pourquoi bpost group s'est concentré sur la continuité de ses missions de service universel et ses autres services nationaux et internationaux de traitement du courrier et des paquets, tout en veillant au maximum à préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs et des clients. La crise liée à la COVID-19 a eu plusieurs répercussions sur le plan opérationnel pour bpost group en 2020 : la fermeture temporaire des commerces de détail non essentiels en Belgique, l'impact négatif sur le volume de courrier, les performances de « Proximity et convenience Retail network » et l'impact négatif sur le courrier international des suites du confinement et de l'interdiction de voyager. La crise de la COVID-19 a stimulé les affinités par rapport à l'e-commerce et a facilité son adoption, ce qui a eu un effet positif sur la plupart des activités liées aux colis et à l'e-commerce. Les inconnues quant à la gravité et à la durée de la crise liée à la COVID-19 continueront à créer des incertitudes et des opportunités. bpost group suit l'évolution de la COVID-19 et continuera à en évaluer l'impact à l'avenir. Le management a pris des mesures pour garantir que les impacts opérationnels ou financiers potentiels de ces incertitudes soient réduits au minimum et pour saisir toutes les opportunités se faisant jour.

Le 1^{er} janvier 2021, le Royaume-Uni a quitté l'Union douanière Européenne et le marché unique Européen. A partir de cette date, la documentation douanière doit être préparée pour les biens transitant entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne dans un but de contrôle douanier. Tous les biens quittant le Royaume-Uni vers l'Union Européenne et vice versa sont sujets au dédouanement sur importation et exportation de la même façon que les biens expédié de/vers les destinations hors UE. Les biens sont sujets aux taxes à l'importation et à la TVA au Royaume-Uni et dans l'UE si applicable et les données électroniques sont devenues obligatoire pour toute expédition. Ces changements impliquent que les expéditeurs doivent se soumettre à plus de formalités pour leurs expéditions. Ces formalités provoquent également des pertes de temps à différents endroits dans la chaîne logistique, principalement pendant le transport suite aux formalités de passage de frontières et pendant le processus de dédouanement d'importation. Ces étapes supplémentaires engendrent des coûts supplémentaires. Un point d'attention supplémentaire est la complexité accrue des flux de retours clients suite aux formalités supplémentaires à l'importation/exportation. Le Brexit fut un changement important. Il a été préparé en profondeur et en collaboration avec nos clients. Après quelques difficultés initiales mineurs, début janvier 2021, les activités ont repris leurs cours tel que prévu. bpost continue de proposer des services de livraison avec et sans dédouanement vers le Royaume-Uni, avec le mix complet de produits postaux et commerciaux pour l'expédition de colis.

Risques opérationnels – Risques commerciaux

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

AGILITÉ ET FLEXIBILITÉ DU RÉSEAU DE BPOST

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

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

bpost s'appuie sur des systèmes de Technologie de l'Information et de la Communication (ICT) pour fournir la plupart de ses services. Ces systèmes sont soumis à des risques tels que pannes de courant, perturbations du trafic Internet, bogues logiciels, des cyber attaques (tels que des attaques d'exfiltration des données, des attaques d'encryptage, et d'autres formes de hacking) et problèmes à la suite d'erreurs humaines, qui pourraient entraîner la perte de données ou une perturbation importante des activités de bpost. En outre, dans le monde d'aujourd'hui de connectivité et de dépendance constante à l'égard d'informations traitées et stockées électroniquement, l'absence de protection des informations confidentielles et/ou sensibles peut conduire à un partage inapproprié de l'information.

L'augmentation mondiale des intimidations, des menaces et des attaques ciblées plus complexes sur le plan de la cybersécurité, menace la sécurité de bpost, de ses clients, partenaires, fournisseurs et prestataires de services tiers en termes de services, de systèmes et de réseaux. La confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données de bpost et de ses clients sont également en péril. bpost prend les mesures nécessaires et réalise les investissements requis pour réduire ces risques, notamment des formations de sensibilisation des collaborateurs, des mesures de protection et de détection, des tests de sécurité et le déploiement de plans d'urgence.

INTÉGRATION DES RÉCENTES ACQUISITIONS

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

ATTRACTIVITÉ DE BPOST EN TANT QU'EMPLOYEUR

bpost peut être confrontée à des difficultés pour attirer et retenir les effectifs opérationnels nécessaires pour garantir la livraison quotidienne du courrier et des paquets. En outre, comme tout grand employeur, la gestion des talents en vue d'assurer une planification efficace de la relève pour certaines fonctions cruciales et de réussir à internaliser certaines nouvelles capacités pourrait également constituer un défi. Afin de développer de manière proactive, structurée et organisée des opportunités de carrières au sein du groupe à travers les différentes activités opérationnelles et de support, une fonction de Career Management a été développée au niveau de bpost group ayant comme objectif de développer en interne les futurs leaders sur base de plans de carrière et de développement.

CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

La capacité de bpost à servir ses clients et le public en général dépend fortement des centres de tri où bpost centralise, trie et prépare le courrier et les paquets en vue de leur distribution. En Belgique, bpost exploite six centres de tri. Si une ou plusieurs de ces installations devaient être fermées pendant un certain temps, que ce soit à la suite d'une panne de courant, d'un accident, d'une action de grève, d'une catastrophe naturelle résultant d'un incendie ou d'une inondation, d'une attaque terroriste ou autre, bpost pourrait ne pas être en mesure d'effectuer la distribution pendant une certaine période ou de respecter les délais de livraison. Cela pourrait avoir un impact négatif sur la réputation de bpost, la satisfaction des clients et les performances financières de l'entreprise. Aux Etats-Unis, Radial gère ses activités de fulfilment en Amérique du Nord dans 21 centres opérationnels proposant à ces clients une large gamme de services incluant la réception et le stockage de stock, la gestion des retours et des solutions d'envoi. Ce grand nombre de sites offre une plus grande capacité de support en cas de problème de continuité des activités dans l'un de ces centres.

FORCE MAJEURE

La probabilité d'une interruption prolongée des activités due à des événements naturels extrêmes résultant de changements climatiques (par exemple un incendie, une inondation, une tempête, une augmentation des problèmes de santé des collaborateurs en raison de la pollution) est devenue plus importante. bpost s'efforce de prévenir, dans la mesure du possible, les dommages aux bâtiments et les interruptions d'exploitation par le biais de programmes de prévention et d'urgence. Les conséquences négatives de ces risques sont couvertes par des polices d'assurance.

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

Risques opérationnels - Risques financiers

RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

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

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

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

bpost surveille le risque lié au prix du carbone et prend des mesures pour réduire son empreinte carbone dans le cadre de sa stratégie de responsabilité sociale d'entreprise.

En intégrant les prévisions quant au prix du carbone et les prix internes estimés pour le carbone, bpost peut anticiper le coût de l'intensification des réglementations en matière de carbone et s'adapter aux activités d'une économie à faible émission en carbone.

Outre les prévisions quant à la tarification du carbone, bpost s'efforce également de réduire efficacement ses émissions. Consciente de l'impact écologique de la distribution croissante de paquets, bpost s'est fixée pour nouvel objectif de diminution des émissions de CO₂ de réduire les émissions émanant des activités de l'ensemble du Groupe bpost d'au moins 20 % d'ici 2030, par rapport à 2017. Cet objectif a été approuvé par l'initiative « Science Based Target », qui garantit que l'entreprise s'aligne sur les objectifs climatiques de l'Accord de Paris. Pour atteindre cet objectif, bpost échangera, entre autres, 50 % de ses véhicules diesel contre une alternative électrique d'ici 2030.

RISQUE DE CHANGE

Dans ses activités opérationnelles et financières, bpost est exposée aux fluctuations de taux de change qui impactent le bilan et le compte de résultats.

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

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

Le tableau suivant montre la sensibilité à un changement raisonnable du taux de change USD, toutes autres variables restant constantes. L'impact de la variation des USD sur l'EBIT et les capitaux propres (après considération de la couverture d'investissement nette) des filiales en Amérique du Nord en 2020 représente le risque de conversion. L'exposition du Groupe aux variations de change des autres devises n'est pas matériel.

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	5 % USD VS EUR	-5 % USD VS EUR
Effet sur EBIT	(1,0)	1,2
Effet sur les capitaux propres du Groupe après NIH hedge	(20,4)	22,6

RISQUE DU TAUX D'INTÉRÊT

La société associée de bpost, bpost banque, est, comme toutes les banques, soumise au risque de taux d'intérêt qui a une influence directe sur sa marge. Les taux d'intérêt influencent la valorisation du portefeuille d'obligations de bpost banque, ces dernières étant valorisées comme actifs financiers détenus en vue d'encaissements et de vente. Les changements de valorisation sont reflétés par leur juste valeur via les autres éléments du résultat global.

bpost banque étant considérée comme une entité mise en équivalence, 50 % de la variation des fonds propres de bpost banque influencent directement les fonds propres de bpost.

Cependant, tel qu'expliqué dans la note 6.20, à la fin de l'année 2020, l'investissement dans bpost banque a été transféré aux actifs destinés à la vente, suite à la signature d'un accord non contraignant avec BNP Paribas Fortis, et réévalué à sa juste valeur diminuée des coûts de vente.

Le tableau suivant montre l'impact d'une fluctuation de 50 points de base (bps) ou 0,5 % (de 1 % à 1,5 % par exemple) sur les fonds propres de bpost banque et, par le biais de la mise en équivalence, sur les fonds propres de bpost:

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	+50BP	-50BP
Fonds propres bpost banque	(0,7)	1,8
Fonds propres bpost	(0,4)	0,9

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

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

Fin 2020, le financement externe consistait en

- 185,0 millions USD de prêt à terme non garanti (taux d'intérêt variable). Ce prêt a débuté le 3 juillet 2018 avec une échéance de 3 ans et a été prolongé jusqu'à juillet 2023.
- une obligation de 650,0 millions EUR. L'obligation de 8 ans a été émise en juillet 2018 avec un coupon de 1,25 %. En prévision de cette émission, en février 2018, bpost a conclu un swap de taux d'intérêt à terme de 10 ans avec un montant nominal de 600,0 millions EUR pour couvrir le risque d'intérêt de l'obligation.
- un emprunt de 18,2 millions EUR auprès de la BEI (Banque Européenne d'investissement) (taux d'intérêt variable). Le 5 mai 2007, bpost a contracté un prêt de 100 millions EUR auprès de la BEI. Il est assorti d'un remboursement annuel de 9,1 millions EUR et le dernier paiement est prévu pour 2022.

Le tableau ci-dessous illustre l'impact d'une variation des taux d'intérêt de 50 bps (de 1 % à 1,5 % par exemple) sur la dette exposée aux taux variables (c'est-à-dire l'emprunt à terme en USD et le prêt de la Banque Européenne d'Investissement en EUR). L'intérêt est calculé en tant qu'Euribor/USD Libor auquel on ajoute la marge. La marge étant déterminée dans le contrat, l'analyse de sensibilité ne s'applique qu'à l'Euribor/USD Libor, réputé « taux de base ». Comme les taux de base sont actuellement bloqués à zéro dans les accords de prêt, une baisse de 50 bps sur l'Euribor/Libor USD a un impact plus faible qu'une hausse de 50 bps. Par conséquent, l'analyse de sensibilité est asymétrique.

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	SENSIBILITÉ À UN MOUVEMENT DE -50 BPS DES TAUX D'INTÉRÊT DU MARCHÉ	SENSIBILITÉ À UN MOUVEMENT DE +50 BPS DES TAUX D'INTÉRÊT DU MARCHÉ
Impact sur les coûts	(0,3)	0,8

Les résultats financiers de bpost sont aussi influencés par l'évolution des taux d'actualisation utilisés pour déterminer l'obligation liée aux avantages au personnel. Au 31 décembre 2020, une augmentation de 50 bps ou 0,5 % des taux d'actualisation moyens générera une diminution des charges financières de 21,5 millions EUR. Une diminution de 50 bps ou 0,5 % des taux d'actualisation moyens augmenterait la charge financière de 23,8 millions EUR. Pour plus de détails, voir note 6.27 avantages au personnel.

RISQUE DE CRÉDIT

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

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	948,1	670,2
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats, désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale	721,6	656,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	81,8	50,3
Créances commerciales et autres créances	25,0	25,0
ACTIFS FINANCIERS: RISQUE DE CRÉDIT	1.776,5	1.377,0

Le 11 décembre 2019, bpost a accordé à bpost banque un emprunt subordonné s'élevant à 25,0 millions EUR dont la maturité est de 10 ans et avec une première date d'exercice de l'option de rachat après 5 ans. Dès lors, cette dette se place après les autres dettes en cas de liquidation ou faillite de bpost banque.

Activités opérationnelles

Le risque de crédit ne concerne par définition que la part des activités de bpost qui ne sont pas payées "au comptant". bpost SA gère de manière active son exposition au risque de crédit en analysant la solvabilité de ses clients. Cela se traduit par un classement crédit et une limite de crédit.

bpost SA comptabilise sur toutes ses créances commerciales une provision pour pertes de crédit attendues basée sur le modèle de pertes de crédit attendues sur la durée de vie. Etant donné que les créances commerciales ne contiennent pas de composantes financières significatives, bpost a opté pour l'approche simplifiée pour calculer le taux pertes de crédit attendue grâce à l'utilisation d'une matrice, basée sur les taux historiques de défaut adaptés aux informations actuelles et prospectives.

Le tableau suivant présente les mouvements de provision pour pertes de crédit attendues :

EN MILLIONS EUR	2020	2019
AU 1^{ER} JANVIER	16,9	18,5
Réductions de valeur: additions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0
Réductions de valeur: dotation	10,8	7,7
Réductions de valeur: utilisation	(0,3)	(5,0)
Réductions de valeur: reprise	(1,9)	(2,5)
Réductions de valeur: écarts de conversion	(0,5)	(1,8)
AU 31 DÉCEMBRE	24,8	16,9

L'analyse des balances agées des créances commerciales et l'exposition au risque de crédit selon la matrice de provision se présente comme suit :

Au 31 Décembre 2019

EN MILLIONS EUR	COURANTS	JOURS DE RETARD			SOLDE SGEI PAR DÉFAUT	TOTAL
		< 60 JOURS	60 -120 JOURS	> 120 JOURS		
Valeur comptable brute totale estimée en cas de défaut	581,9	69,8	4,3	10,9	6,5	673,3
Taux de perte de crédit attendu	0,2 %	5,1 %	29,5 %	37,7 %	100,0 %	
Provision pour pertes de crédit attendues	(1,4)	(3,5)	(1,3)	(4,1)	(6,5)	(16,9)
CRÉANCES COMMERCIALES ET TERMINAL DUES	580,4	66,2	3,0	6,8	0,0	656,5

Au 31 Décembre 2020

EN MILLIONS EUR	COURANTS	JOURS DE RETARD			SOLDE SGEI PAR DÉFAUT	TOTAL
		< 60 JOURS	60-120 JOURS	> 120 JOURS		
Valeur comptable brute totale estimée en cas de défaut	669,2	55,5	5,1	5,6	6,5	741,9
Taux de perte de crédit attendu	0,5 %	9,5 %	39,7 %	52,5 %	100,0 %	
Provision pour pertes de crédit attendues	(3,5)	(5,3)	(2,0)	(2,9)	(6,5)	(20,3)
CRÉANCES COMMERCIALES ET TERMINAL DUES	665,7	50,2	3,1	2,6	0,0	721,6

Le taux de pertes de crédit attendues a augmenté en 2020 par rapport à 2019, étant donnée la correction du taux historique par défaut suite à l'augmentation des activités e-commerce et parcels ayant un taux de défaut historique plus élevé par rapport à la diminution des activités mail ayant un taux historique par défaut inférieur. De plus, étant donné la difficulté d'estimer l'impact de la COVID-19, bpost a effectué un ajout post modèle sur base du taux crédit client fourni par une agence de crédit externe.

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

Placement des liquidités

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

bpost banque

bpost banque investit les fonds déposés par ses clients. La banque a adopté une politique stricte de placement qui préconise une répartition des investissements entre obligations d'Etat belge, autres bons d'Etat et, obligations émises par des sociétés financières et commerciales ainsi que des prêts hypothécaires. Au 31 décembre 2020, bpost banque avait investi les fonds déposés par ses clients dans des actifs interbancaires (1.228,1 millions EUR), des prêts et avances aux clients (principalement des emprunts hypothécaires et des prêts à terme, 7.100,0 millions EUR) et des titres (principalement des bons d'Etat et de sociétés financières, 3.398,0 millions EUR). En outre, des limites maximales de concentration par émetteur, par secteur, par catégorie, par pays et par devise ont été créées et sont constamment surveillées.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

Les échéances des passifs financiers sont présentés comme suit:

EN MILLIONS EUR	COURANT			TOTAL
	MOINS D'1 AN	ENTRE 1 ET 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	
31 DECEMBRE 2019				
Dettes de location-financement	100,7	255,7	139,6	496,0
Dettes commerciales et autres dettes	1.250,9	27,7	0,0	1.278,5
Obligation long terme	8,1	40,6	658,1	706,9
Papiers commerciaux	164,5	0,0	0,0	164,5
Instruments dérivés	1,3	0,0	0,0	1,3
Découverts bancaires	0,5	0,0	0,0	0,5
Emprunts bancaires	13,7	189,7	0,0	203,5
Autres emprunts	0,1	0,7	0,0	0,8
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	1.539,9	514,4	797,7	2.852,0

EN MILLIONS EUR	COURANT			TOTAL
	MOINS D'1 AN	ENTRE 1 ET 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	
31 DECEMBRE 2020				
Dettes de location-financement	106,0	273,6	143,7	523,3
Dettes commerciales et autres dettes	1.438,4	48,6	0,0	1.487,0
Obligation long terme	8,1	32,5	654,3	694,9
Obligation à long terme	165,0	0,0	0,0	165,0
Instruments dérivés	0,3	0,0	0,0	0,3
Découverts bancaires	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts bancaires	10,6	160,6	0,0	171,3
Autres emprunts	0,2	0,0	0,0	0,2
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	1.728,7	515,3	798,0	3.042,0

Les échéances contractuelles ci-dessus sont basées sur les paiements contractuels non actualisés, qui peuvent différer de la valeur comptable des passifs à la date du bilan consolidé.

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

Politiques et procédures de gestion du capital

bpost recherche un équilibre optimal entre sa dette nette et ses flux de trésorerie opérationnels et elle gère la structure financière en maximisant la valeur pour ses actionnaires. Dans ce contexte, bpost peut choisir d'ajuster le montant des dividendes alloués, d'effectuer des transactions ayant un impact sur le nombre d'actions ou de céder des actifs afin de réduire son endettement net.

L'allocation de capital devrait permettre la transformation de l'entreprise

Pour, finalement, offrir une valeur durable aux actionnaires tout en étant viable du point de vue des flux de trésorerie et s'efforcer d'obtenir une qualité d'investissement.



(La discipline financière se reflète dans nos efforts pour obtenir une notation "Investissement grade", basée sur la génération interne de liquidité)

La politique de bpost consiste également à maintenir un solide profil de crédit intrinsèque basé sur la création de trésorerie interne ; ce qui est pour l'instant le cas au vu du grade A accordé par Standard & Poor's.

Les principaux indices appliqués sont les suivants : (1) le rapport entre la dette nette, telle que déterminée par la méthodologie de notation de crédit de Standard & Poor's¹, et l'EBITDA ; et (2) le rapport entre les fonds opérationnels ajustés et la dette nette, telle que déterminée par la méthodologie de notation de crédit de Standard & Poor's.

¹ Il convient de faire remarquer ici que les chiffres de Standard & Poor's pour 2020 n'étaient pas encore disponibles au moment de la publication du rapport annuel. Une fois disponibles, ils seront publiés sur notre site web d'entreprise, sous la section investisseurs/profil de la dette.

6.6 Impacts de la COVID-19

La propagation de la COVID-19 a un impact sans précédent sur l'activité économique et la société en général. Dans une telle crise, la présence quotidienne de bpost à proximité des citoyens et de ses clients est d'une importance vitale. C'est pourquoi le bpost group a mis l'accent sur la continuité de ses missions de service postal universel et de ses autres services de courrier et de colis nationaux et internationaux, tout en se montrant extrêmement soucieux de la santé et de la sécurité de ses employés et de ses clients.

Les implications opérationnelles sur bpost group sont les suivantes:

- La fermeture du commerce de détail non essentiel du 13 mars au 10 mai 2020 en Belgique a eu un impact négatif sur les volumes de courrier, en particulier l'Advertising. Le Transactional mail a été moins touché par les perturbations économiques générales. L'impact est principalement lié à la diminution des volumes administratifs des grands expéditeurs et des petites et moyennes entreprises (PME), ainsi qu'aux lettres recommandées. L'hésitation à faire de la publicité dans le contexte incertain de la COVID-19 continue d'avoir un impact négatif sur l'Advertising mail.
- Les magasins Ubiway, situés pour la plupart dans des environnements de voyage, ont connu un impact important sur la fréquentation, ainsi qu'une fermeture partielle.
- Les circonstances exceptionnelles du confinement ont également eu de façon temporaire un impact négatif important sur l'offre de services internationaux de bpost group liés à l'envoi de lettres et de colis (principalement pour les destinations hors Europe).
- D'un autre côté, la crise mondiale de la COVID-19 a entraîné un glissement vers les achats en ligne. Cela a eu un impact positif sur la plupart des activités liées aux colis et au e-commerce.

Afin de limiter l'impact négatif de la COVID-19 sur ses résultats, bpost group a mis en place des actions ciblées de contrôle des coûts, notamment en ce qui concerne les dépenses discrétionnaires. bpost group suit l'évolution de la COVID-19 et continuera à évaluer d'autres impacts à l'avenir. Les principaux éléments ayant un impact sur les états financiers consolidés sont mentionnés ci-dessous :

Continuité des opérations et mesures de liquidités associées

L'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 13 mai 2020 a décidé de distribuer un dividende brut par action sur les résultats de l'année 2019 de 0,62 EUR. Un acompte sur dividende de 0,62 EUR brut par action ayant déjà été versé le 9 décembre 2019, aucun autre dividende sur les résultats de l'exercice 2019 n'a été versé. De plus, le Comité de Direction va recommander à l'Assemblée Générale des Actionnaires de ne pas distribuer de dividende aux actionnaires sur les résultats de l'année 2020. Dans les circonstances exceptionnelles de la COVID-19 et ses impacts macroéconomiques futurs incertains, le Conseil d'administration a voulu donner la priorité à la solidité du bilan et des réserves de trésorerie, et des capacités d'investissement de bpost group pour le long terme. En outre, début mai 2020 le budget d'investissement initial de 200,0 millions EUR a été réduit à un maximum de 150,0 millions EUR pour 2020.

La structure de financement et les liquidités sont présentées dans les notes 6.30 et 6.25. Fin décembre, la trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élevaient à 948,1 millions EUR. En outre, bpost dispose de deux lignes de crédit renouvelables non utilisées pour un montant total de 375,0 millions EUR et, sur le financement extérieur (intérêts exclus), 803,5 millions EUR sont des dettes à long terme. Sur base de ce qui précède et du mouvement net de trésorerie au cours de 2020 (entrée de trésorerie de 304,9 millions EUR), bpost considère qu'elle dispose de ressources suffisantes pour poursuivre ses activités au cours des 12 prochains mois. De plus, Standard & Poor Global Ratings a confirmé la notation de crédit long et court terme de A/A-1, avec des perspectives stables.

Goodwill

À la date de clôture, bpost group a évalué s'il y avait un quelconque indice de perte de valeur et a effectué un test de dépréciation du goodwill tel que défini par la norme IAS 36, ce qui a conduit à la comptabilisation d'une réduction de valeur de 41,4 millions EUR. Voir note 6.21 Immobilisations incorporelles.

Participations dans les entreprises associées et co-entreprises

La COVID-19 a eu un impact négatif sur le résultat net de bpost banque. Outre la diminution des activités, 2.018 clients ont demandé un moratoire en vertu duquel le paiement des mensualités de leurs prêts hypothécaires était

suspendu et pour lequel bpost banque a enregistré une perte financière (impact après impôts à 50 %) de 0,3 million EUR correspondant à la différence de la valeur actualisée nette des contrats avant et après le moratoire. En outre, bpost banque a constitué deux provisions supplémentaires liées à un risque de défaillance dû à la COVID-19, à savoir 0,4 million EUR (impact après impôts à 50 %) en raison d'une détérioration des conditions macroéconomiques (hausse du chômage et baisse des prix du logement) et 0,4 million EUR (impact après impôts à 50 %) lié à une augmentation de la probabilité de défaillance des prêts qui font actuellement l'objet d'un moratoire sur les paiements.

Pertes de crédit attendues

bpost comptabilise une provision pour pertes de crédit attendues sur l'ensemble de ses créances commerciales sur la base du modèle des pertes de crédit attendues sur la durée de vie (ECL). Afin de calculer les taux ECL, bpost utilise une matrice de provision basée sur des taux de défaut historiques adaptés par catégorie d'ageing. Étant donnée la difficulté d'évaluer l'impact de la COVID-19 sur les taux ECL, bpost a utilisé une superposition post-modèle basée sur la notation de crédit des clients fournie par une agence de notation externe. Cela a conduit à la constitution d'une provision supplémentaire pour créances douteuses de 4,5 millions EUR.

Période sans loyer IFRS 16

Pour certaines locations qui ont été arrêtées en raison des circonstances induites par la COVID-19 (par exemple les magasins Ubiway Retail à l'aéroport), bpost n'a pas dû payer de loyer ou a obtenu une remise. bpost a appliqué l'expédient pratique pour ces concessions de loyer, car la modification des paiements de bail n'a pas entraîné de révisions importantes ou de changements dans les conditions et les réductions n'ont affecté que les paiements dus en 2020. Par conséquent, les dépenses ont été réduites en 2020 d'un montant de 1,4 million EUR.

6.7 Regroupements d'entreprises

Changement du périmètre de consolidation : création d'Active Ants International BV

Le 1^{er} avril 2020, Active Ants International BV a été créée afin de poursuivre l'expansion de l'activité de fulfillment à travers l'Europe. bpost détient 75 % des actions pour lesquelles bpost a payé un montant de 7,5 millions EUR. En outre, l'accord prévoit une structure de call et de put pour les actions restantes (25 %). A la création, le prix d'exercice variable de l'option de vente avait été comptabilisé comme un passif financier pour un montant actualisé de 17,5 millions EUR (correspondant au montant maximum). Les modifications du passif financier seront comptabilisées dans le compte de résultats. Fin 2020, l'actualisation a provoqué un coûts financier de 0,2 million EUR alors que le passif actualisé s'élevait à 17,7 millions EUR. Fin 2020, la désactualisation a entraîné des coûts financiers de 0,2 millions EUR. La dette financière actualisée s'est alors élevée à 17,7 millions EUR. Compte tenu de l'option de vente, la société a été consolidée dans le secteur d'activité Parcels & Logistics Europe & Asia selon la méthode d'intégration globale.

Acquisition de Freight4U Logistics BV

Le 3 avril 2020, bpost a acquis 100 % des actions de la société Freight 4U Logistics BV. Freight 4U Logistics est une société d'assistance en escale basée dans la zone des aéroports de Bruxelles et Liège avec des services comprenant la répartition du fret, le tri et le traitement du fret, les activités douanières à l'importation et à l'exportation et l'expédition du fret. Les revenus en 2019 se sont élevés à 2,8 millions EUR. bpost a payé un montant de 0,2 million EUR pour l'acquisition des parts de Freight 4U. En outre, l'accord prévoit une contrepartie conditionnelle basée sur l'EBIT-

DA moyen des exercices 2021-2022, 2022-2023 ou 2023-2024, qui peut s'élever à un maximum de 0,8 million EUR et pour laquelle aucun passif n'a été prévu. Les coûts de transaction ont été pris en charges et sont inclus dans les charges d'exploitation en 2020. La société a été consolidée au sein de l'entité opérationnelle Parcels & Logistics Europe & Asia en utilisant la méthode d'intégration globale à partir d'avril 2020.

Le calcul du goodwill est présenté ci-dessous:

JUSTE VALEUR DES ACTIFS ACQUIS ET DES DETTES REPRISES DANS LES ENTITÉS ACHETTÉES	EN MILLIONS EUR
Actifs non courants	0,1
Immobilisations corporelles	0,1
Actifs courants	0,5
Créances commerciales et autres créances	0,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,0
Passifs non courants	0,0
Passifs courants	(0,5)
Emprunts bancaires	(0,2)
Dettes commerciales et autres dettes	(0,3)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS NETS ACQUIS	0,0
Goodwill suite à l'acquisition	0,2
CONTREPARTIE D'ACHAT TRANSFÉRÉE	0,2
dont:	
- Montant payé	0,2
- Contrepartie conditionnelle	0,0

ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE DES ACQUISITIONS	EN MILLIONS EUR
Trésorerie nette acquise des filiales	0,0
Montant payé	(0,2)
SORTIE NETTE DE TRÉSORERIE	(0,2)

La juste valeur des créances commerciales courantes et non courantes s'élevait à 0,5 million EUR et l'on s'attend à ce que la totalité des montants contractuels puisse être recouvrée.

En 2020, Freight 4U a contribué à hauteur de 0,5 million EUR au chiffre d'affaires et de -2,2 millions EUR au résultat avant impôt des activités poursuivies du groupe. Sans tenir compte des éliminations interentreprises, les revenus et résultat avant impôts sont respectivement à 2,6 millions EUR et -0,2 million EUR

Le goodwill de 0,2 million EUR qui en résulte découle de la croissance future et des synergies attendues dans les activités transfrontalières. Aucune partie de ce goodwill ne devrait être déductible à des fins fiscales.

Contrepartie conditionnelle pour Anthill BV

En juin 2020, bpost a payé un montant de 3,0 millions EUR pour 11,4 % des actions de Anthill en exécution de l'option d'achat prévue dans l'accord de 2018. La juste valeur de la contrepartie conditionnelle a été comptabilisée comme un passif. Le paiement n'a eu aucun impact sur le goodwill calculé à l'origine ni sur le résultat de l'exercice.

En outre, en juin 2020, l'accord de mars 2018 a été modifié et le prix d'exercice variable de l'option de vente des actions restantes de Anthill BV (25,0 %) a été réévalué, le passif total actualisé en cours s'élevait à un montant maximum de 13,3 millions EUR. L'augmentation du passif éventuel (3,9 millions EUR) a été comptabilisée dans les charges financières au second trimestre. A la fin de l'année 2020, la désactualisation a provoqué un coût financier de 0,2 million EUR, en conséquence le passif actualisé s'élève à 13,5 millions EUR fin 2020.

Allocation du prix d'acquisition pour AtoZ Global BV et MCS Fulfilment BV

En septembre 2019, Active Ants a acquis 100 % des actions d'AtoZ Global BV et de Multi-Channel Services Fulfilment BV. Le groupe est actif dans la distribution nationale et internationale de colis ou de services multicanaux d'exécution, consistant en l'entreposage, la préparation, l'emballage, l'organisation des activités de transport, la gestion des retours et l'expédition des produits. Active Ants a versé un montant de 3,6 millions EUR pour les actions. En outre, l'accord prévoit une contrepartie conditionnelle basée sur les revenus de 2019 et 2020 et une autre basée sur la marge EBITDA de 2021. La juste valeur des contreparties conditionnelles est comptabilisée pour un montant de 1,4 million EUR (avec un maximum de 1,9 million EUR) lié à l'objectif en termes de revenus et de 0,4 million EUR (correspondant au montant maximum) lié à l'objectif en termes de marge EBITDA. Les coûts de transaction ont été pris en charge et sont inclus dans les charges d'exploitation en 2019. La société a été consolidée dans l'entité opérationnelle Parcels & Logistics Europe & Asia selon la méthode d'intégration globale à partir d'octobre 2019.

Le goodwill calculé est présenté comme suit :

JUSTE VALEUR DES ACTIFS ACQUIS ET DES DETTES REPRISES DANS LES ENTITÉS ACHETTÉES	EN MILLIONS EUR
Actifs non courants	0,9
Immobilisations corporelles	0,3
Immobilisations incorporelles	0,7
Actifs courants	1,5
Créances commerciales et autres créances	1,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,5
Passifs non courants	(0,1)
Passifs d'impôts différés	(0,1)
Passifs courants	(0,9)
Dettes commerciales et autres dettes	(0,9)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS NETS ACQUIS	1,4
Goodwill suite à l'acquisition	4,0
CONTREPARTIE D'ACHAT TRANSFÉRÉE	5,4
dont:	
- Montant payé	3,6
- Contrepartie conditionnelle	1,8

ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE DES ACQUISITIONS	EN MILLIONS EUR
Trésorerie nette acquise des filiales	0,5
Montant payé	(3,6)
SORTIE NETTE DE TRÉSORERIE	(3,1)

La juste valeur des créances commerciales courantes et non courantes s'est élevée à 1,0 million EUR et l'on s'attend à ce que la totalité des montants contractuels puisse être recouvrée.

L'ajustement de la juste valeur suite à l'allocation du prix d'achat a consisté en la comptabilisation des relations clients (durée de vie utile de 5 ans) pour un montant de 0,7 million EUR.

En 2020, AtoZ et MCS ont contribué à hauteur de 11,9 millions EUR au chiffre d'affaires et de 0,9 million EUR au résultat avant impôts des activités poursuivies du groupe. En 2019, AtoZ et MCS ont contribué à hauteur de 2,7 millions EUR au chiffre d'affaires et de 0,3 million EUR au résultat avant impôts des activités poursuivies du groupe.

Le goodwill de 4,0 millions EUR qui en résulte provient de la croissance future et des synergies attendues dans les activités de fulfillment. Aucune partie de ce goodwill ne devrait être déductible à des fins fiscales.

6.8 Information sectorielle

bpost opère à travers trois secteurs opérationnels et des entités de support fournissant des services aux entités opérationnelles :

L'entité opérationnelle Mail & Retail (« M&R ») supervise les activités opérationnelles de collecte, de transport, de tri et de distribution du courrier et des documents adressés et non adressés en Belgique. Elle propose aussi ces activités opérationnelles pour les colis à d'autres entités opérationnelles de bpost et supervise les activités liées à :

- Transactional and Advertising mail;
- Press comprenant le regroupement de la distribution des journaux et périodiques aux points de vente, et la distribution de journaux et périodiques aux destinataires;
- Value added services comprenant la gestion de documents et les activités connexes, et
- Proximity and convenience retail network : un réseau de distribution de produits proximité et commodités par l'intermédiaire de son réseau de distribution en Belgique composé de points poste, de bureaux de poste et de points de vente Ubiway Retail à travers divers boutiques franchisées. Les activités couvrent également la vente de produits bancaires et financiers à travers ce réseau sous le contrat d'agence avec bpost banque et AG Insurance.

Cette entité opérationnelle exécute également des services d'intérêt économique général (SIEG) pour le compte de l'Etat belge.

L'entité opérationnelle Parcels & Logistics Europe & Asia (« PaLo EURasia ») supervise les activités suivantes:

- Parcels BeNe est en charge des activités opérationnelles et commerciales liées à la livraison sur le dernier kilomètre et à la livraison express en Belgique et aux Pays-Bas, et regroupe la livraison sur le dernier kilomètre des colis de bpost SA et Dynalogic ;
- E-commerce logistics Europe & Asia qui opère dans le fulfillment, le traitement, la livraison et la gestion des retours des commandes, et regroupe les entités Radial Europe, Anthill, Dynafix et les entités Landmark en Europe et Asie ;
- Cross-border qui fournit de l'inbound et outbound et des services d'import (droits de douane) pour les colis en Europe et en Asie, ainsi que pour le courrier international partout dans le monde.

Ce secteur exploite plusieurs centres opérationnels à travers l'Europe, dont un centre de tri (NBX) et plusieurs hubs pour les colis.

L'entité opérationnelle Parcels & Logistics North America (« PaLo N. Am ») est en charge des activités opérationnelles et commerciales liées à :

- E-commerce logistics North America qui opère dans le fulfillment, le traitement, la livraison et la gestion des retours des commandes, ainsi que dans les domaines du service à la clientèle, des technologies à valeur ajoutée en Amérique du Nord (Radial et Apple Express) et en Australie (FDM), et des services de colis transfrontaliers (Landmark US) ;
- International mail tel que la distribution de courrier à service complet en Amérique du Nord via les entités MSI, IMEX et M.A.I.L.

Le secteur Corporate et de Support (« Corporate ») est composé de trois entités de support et de l'entité Corporate. Les entités de support offrent aux trois secteurs opérationnels et au secteur Corporate des solutions opérationnelles/des services telles que Finance & Accounting, Human Resources & Service Operations et ICT & Digital. L'entité Corporate inclut les départements Strategy, M&A, Legal, Regulatory et Corporate Secretary. L'EBIT généré par les entités de support est refacturé aux trois entités opérationnelles en tant que charges d'exploitation tandis que les charges d'amortissements restent dans le secteur Corporate. Les revenus générés par les entités de support, y compris la vente d'immeubles, sont publiés dans le secteur Corporate.

Comme bpost identifie son CEO comme le principal décideur opérationnel ("CODM"), les secteurs opérationnels sont basés sur les informations fournies au CEO. bpost calcule son bénéfice d'exploitation (EBIT) au niveau des secteurs et est évalué de manière cohérente avec les directives comptables des états financiers (IFRS). Les actifs et les passifs ne sont pas présentés par secteur au CODM.

Aucun secteur opérationnel n'a été regroupé pour former les entités opérationnelles publiés ci-dessus.

Les services et produits fournis entre entités juridiques sont sans lien de dépendance alors que les services et produits fournis entre entités opérationnelles de la même entité juridique sont basés sur des coûts marginaux. Les services fournis par les entités de support aux entités opérationnelles d'une même entité juridique sont basés sur le coût total.

Corporate treasury, bpost banque et les impôts sont gérés centralement pour le groupe. Le résultat financier net, l'impôt sur le résultat et la quote-part dans le résultat des entreprises associées et co-entreprises ne sont publiés qu'au niveau du groupe.

Les tableaux suivants présentent l'aperçu des résultats par secteur opérationnel :

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	M&R		PALO EURASIA		PALO N. AM.		CORPORATE		ELIMINATIONS		GROUPE	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Produits d'exploitation externes	1.736,1	1.897,1	1.073,9	813,2	1.329,2	1.097,5	15,4	30,1			4.154,6	3.837,8
Produits d'exploitation inter-secteurs	221,8	174,7	14,0	17,8	6,8	6,8	375,2	372,0	(617,9)	(571,2)	0,0	0,0
TOTAL PRODUIT D'EXPLOITATION	1.958,0	2.071,7	1.087,9	830,9	1.336,0	1.104,2	390,6	402,1	(617,9)	(571,2)	4.154,6	3.837,8
Charges d'exploitation	1.709,4	1.734,2	966,8	747,7	1.233,7	1.048,7	343,4	340,7	(617,9)	(571,2)	3.635,5	3.300,2
Dépréciations – Amortissements	128,9	83,7	22,6	21,7	95,0	71,6	72,0	70,8			318,5	247,7
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)	119,6	253,8	98,5	61,5	7,4	(16,1)	(24,9)	(9,3)	0,0	0,0	200,7	289,9
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et co-entreprises											18,3	15,8
Réévaluation d'actifs destinés à la vente à la juste valeur diminuées des coûts de la vente											(141,6)	0,0
Résultat financier											(47,8)	(61,5)
Impôts sur le résultat											(48,8)	(89,6)
RÉSULTAT DE L'ANNÉE (EAT)	119,6	253,8	98,5	61,5	7,4	(16,1)	(24,9)	(9,3)	0,0	0,0	(19,2)	154,7

Les tableaux présentés ci-dessous fournissent une vue détaillée des entités et couvrent aussi les exigences de présentation de la norme IFRS 15.

Le total des produits d'exploitation (produits d'exploitation inter-secteurs exclus), revenus et autres produits d'exploitation, sont évalués sur la même base que les principes comptables des états financiers (IFRS) et de la performance des entités opérationnelles. Les autres produits d'exploitation sont alloués sur plusieurs lignes, cependant principalement à Corporate & Supporting functions car cette ligne ne représente que des autres produits d'exploitation.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	PRODUITS D'EXPLOITATION EXTERNAUX			CHIFFRE D'AFFAIRES	
	2020	2019	EVOLUTION %	2020	2019
Mail & Retail	1.736,1	1.897,1	-8,5 %	1.724,3	1.880,4
Transactional mail	725,2	748,0	-3,1 %	724,7	747,7
Advertising mail	182,6	236,0	-22,6 %	182,6	235,9
Press	339,1	346,6	-2,2 %	332,6	337,4
Proximity and convenience retail network	386,5	462,6	-16,4 %	381,7	456,4
Value added services	102,7	103,9	-1,1 %	102,7	102,9
Parcels & Logistics Europe & Asia	1.073,9	813,2	32,1 %	1.073,4	809,7
Parcels BeNe	547,9	380,6	43,9 %	547,8	378,8
E-commerce logistics	172,5	133,1	29,7 %	171,8	131,4
Cross border	353,5	299,5	18,0 %	353,8	299,5
Parcels & Logistics North America	1.329,2	1.097,5	21,1 %	1.317,4	1.089,3
E-commerce logistics	1.246,4	1.008,1	23,6 %	1.234,7	1.000,2
International mail	82,8	89,4	-7,4 %	82,7	89,1
Corporate & fonctions de support	15,4	30,1	-48,9 %	0,0	0,0
TOTAL	4.154,6	3.837,8	8,3 %	4.115,1	3.779,4

La répartition géographique du total des produits d'exploitation (produits d'exploitation inter-secteurs exclus) et les actifs non courants sont attribués à la Belgique, au reste de l'Europe, aux États-Unis d'Amérique et au reste du monde. L'attribution par localisation géographique est basée sur la localisation de l'entité générant le produit d'exploitation ou détenant l'actif net. Les autres produits d'exploitation sont alloués à plusieurs postes.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION	
			2020 - 2019	
Belgique	2.465,0	2.464,3	0,0 %	
Reste de l'Europe	315,3	262,2	20,3 %	
USA	1.277,3	1.054,8	21,1 %	
Reste du Monde	97,0	56,4	71,8 %	
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	4.154,6	3.837,8	8,3 %	

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION	
			2020 - 2019	
Belgique	885,8	977,2	-9,4 %	
Reste de l'Europe	194,7	180,1	8,1 %	
USA	805,7	874,8	-7,9 %	
Reste du Monde	43,4	46,2	-6,1 %	
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	1.929,6	2.078,4	-7,2 %	

Le total des actifs non courants comprend les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles, les immeubles de placement et les créances commerciales et autres créances (> 1 an).

Si l'on exclut la rémunération reçue du gouvernement fédéral belge pour fournir les services décrits dans le contrat de gestion et les concessions de presse, en ce compris l'entité opérationnelle Mail & Retail, aucun client extérieur ne représente plus de 10 % du total des produits d'exploitation de bpost.

6.9 Chiffre d'affaires

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Chiffre d'affaires excluant les rémunérations SIEG	3.847,9	3.508,3
Rémunération SIEG	267,2	271,0
TOTAL	4.115,1	3.779,4

Par rapport à l'année précédente, les revenus ont augmenté de 335,7 millions EUR pour atteindre 4.115,1 millions EUR. L'augmentation des revenus de Parcels & Logistics Europe & Asia et Parcels & Logistics North America a été partiellement compensé par la baisse des revenus de Mail & Retail, principalement due à la diminution des volumes de courrier et à la diminution des revenus générés par « proximity and convenience retail network » (y compris la déconsolidation d'Alvadis).

La rémunération des SIEG est présentée sous la rubrique « Press et Proximity and convenience retail network » sous le secteur « Mail and Retail »

6.10 Autres produits d'exploitation

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Gain de cessions d'immobilisations corporelles	12,2	25,8
Plus-value sur vente des activités d'Alvadis	0,0	0,6
Revenus locatifs découlant des immeubles de placement	1,2	1,0
Revenus de tiers	4,2	9,7
Gains sur les contreparties conditionnelles	0,0	3,2
Autres revenus de vente	3,8	5,8
Autres	18,0	12,3
TOTAL	39,5	58,4

Les gains sur la cession d'immobilisations corporelles ont diminué de 13,6 millions EUR en raison de la baisse des revenus sur la vente de bâtiments en 2020 par rapport à 2019 (au deuxième trimestre 2019, un gain de 19,9 millions EUR a été réalisé sur la vente du siège social).

Le recouvrement des coûts de tiers concerne principalement les remboursements par des tiers de services non essentiels et les ventes réalisées par les restaurants de bpost.

En 2019, un montant de 1,7 million EUR et de 1,5 million EUR a été comptabilisé pour respectivement la différence entre le montant payé en espèces et la contrepartie conditionnelle en cours de DynaGroup et l'extourne de la contrepartie conditionnelle de Leen Menken.

Les autres produits de la vente au détail se composent principalement de produits non spécifiques dans le canal de vente au détail qui ne font pas partie de l'activité ordinaire de bpost.

6.11 Autres charges d'exploitation

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Provisions	(1,2)	(0,2)
Taxes locales, précompte immobilier et autres impôts	8,6	12,5
Réduction de valeur sur créances commerciales et refacturation	17,5	5,2
Amendes	0,1	0,1
Autres	9,4	6,6
TOTAL	34,4	24,2

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 10,2 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique principalement par une hausse de 12,3 millions EUR des réductions de valeur de créances commerciales (due à la faillite de certains clients, ainsi qu'à des provisions supplémentaires pour couvrir l'impact de la COVID-19) et par une augmentation des refacturations des services de paiement, en ligne avec l'augmentation des volumes de paiements. Cette augmentation a été partiellement compensée par une diminution des taxes locales, précompte immobilier et autres (3,9 millions EUR), en raison surtout d'un recouvrement supérieur de la TVA.

6.12 Approvisionnements et marchandises

Par rapport à l'année dernière, les coûts d'approvisionnements et de marchandises ont diminué de 44,4 millions EUR ou 18,1 %. Cette diminution s'explique principalement par des coûts d'approvisionnements de marchandises plus faible chez Ubiway Retail en ligne avec la diminution des revenus en raison de l'impact de la COVID-19 suite à la fermeture partielle du réseau de vente et la diminution de la fréquentation, accentués par la déconsolidation d'Alvadis à partir de septembre 2019.

6.13 Services et biens divers

Les services et biens divers ont augmenté de 288,0 millions EUR pour atteindre 1.831,1 millions EUR. Cela doit être vu en parallèle à l'augmentation des revenus résultant de volumes plus élevés de colis et de l'impact de la COVID-19.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019	ÉVOLUTION 2020 - 2019
Loyers et charges locatives	80,3	56,9	41,1 %
Entretien et réparation	114,8	116,8	-1,7 %
Fournitures d'énergie	42,7	45,8	-6,9 %
Autres biens	48,6	39,1	24,3 %
Frais postaux et de télécommunication	21,5	21,2	1,6 %
Frais d'assurance	26,7	24,9	7,2 %
Frais de transport	867,6	695,6	24,7 %
Frais de publicité et annonce	19,0	28,3	-32,8 %
Consultance	19,9	45,1	-55,7 %
Frais d'intérim	277,3	198,2	39,9 %
Rémunérations de tiers, honoraires	165,7	146,9	12,8 %
Autres services	128,9	106,2	21,4 %
TOTAL	1.813,1	1.525,0	18,9 %

- Les charges de location ont augmenté de 23,4 millions EUR en raison de la hausse des coûts de location de la flotte pour les leasings à court terme afin de gérer des volumes plus importants de colis et de frais de stockage plus élevés liés aux services dans le cloud.

- Les autres biens se sont élevés à 48,6 millions EUR et ont augmenté de 9,5 millions EUR en partie en raison des coûts supplémentaires liés à la COVID-19 (masques de protection, gants et gel hydroalcoolique).
- Les frais de transport se sont élevés à 867,6 millions EUR, ce qui représente une augmentation de 172,0 millions EUR, conforme à l'évolution des activités internationales et aux volumes supérieurs de colis nationaux.
- Les frais d'intérim ont augmenté de 79,1 millions EUR, à la suite d'une augmentation du nombre de collaborateurs intérimaires, et doivent être regardés avec l'évolution des charges de personnel, voir la note 6.14.
- Les frais de rémunération des tiers concernent principalement les services ICT, la rémunération des points poste, les managers intérimaires, les frais des installations, la sécurité et les services externalisés. Ces coûts ont augmenté de 18,8 millions EUR, principalement en raison de l'augmentation des coûts ICT liés aux projets (par exemple Alternative Distribution Model) et aux coûts des services de nettoyage plus élevés suite à la COVID-19.
- Les autres services concernent les frais du traitement des paiements, les services HR, les frais de formation et les frais administratifs. Les autres services ont augmenté de 22,8 millions EUR, en raison surtout de l'augmentation des frais de traitement des paiements de Radial US consécutive à l'accroissement des volumes.

Cela est partiellement compensé par les actions de réduction des coûts mises en place pour :

- les frais de publicité et d'annonce qui baissent de 9,3 millions EUR ;
- les frais de consultance en recul de 25,1 millions EUR, conformément à l'accroissement des projets exécutés par les collaborateurs de bpost.

6.14 Frais de personnel

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Rémunerations	1.335,9	1.263,1
Cotisations de sécurité sociale	227,1	219,4
Frais de pension (note 6.27)	7,8	7,6
Indemnités de cessation d'emploi, autres avantages à long terme et les avantages postérieur à l'emploi autre que les frais de pension (note 6.27)	15,8	15,0
TOTAL	1.586,5	1.505,1

Au 31 décembre 2020, l'effectif de bpost s'élevait à 36.291 (2019: 34.296) et se composait comme suit :

- Personnel statutaire: 8.048 (2019: 8.783)
- Personnel contractuel: 28.243 (2019: 25.513)

Le nombre moyen d'ETP pour 2020 est de 32.030 (2019 : 31.054).

Le nombre moyen d'ETP et intérimaires pour 2020 est de 38.639 (2019: 35.377).

Les frais de personnel (1.586,5 millions EUR) et d'intérim (277,3 millions EUR) se sont élevés en 2020 à 1.863,8 millions EUR (1.703,2 millions EUR en 2019). Les frais de personnel et d'intérim ont augmenté de 160,6 millions EUR (81,5 millions EUR pour les frais de personnel et 79,1 millions EUR pour les frais d'intérim) par rapport à l'exercice précédent.

L'augmentation des frais de personnel et des frais d'intérim résultant d'un accroissement des ETP, a généré une hausse des coûts de 136,4 millions EUR. Les primes liées à la COVID-19, l'indexation des salaires et les augmentations liées au mérite, partiellement compensées par l'évolution du taux de change ont principalement conduit à un effet prix négatif de 32,9 millions EUR. Les effets susmentionnés ont été partiellement contrebalancés par un effet mix positif de 8,8 millions EUR, principalement dû au recrutement d'agents auxiliaires.

6.15 Revenus financiers et charges financières

Les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultats pour les années:

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Revenus financiers	7,4	8,3
Charges financières	(55,2)	(69,7)
TOTAL	(47,8)	(61,5)

Les coûts financiers nets de 2020 se sont élevés à -47,8 millions EUR, en augmentation de 13,7 millions EUR par rapport à 2019. Cette augmentation résulte surtout d'une réduction des charges financières hors trésorerie liées aux avantages au personnel IAS 19, induite par une moindre diminution des taux d'actualisation.

Revenus financiers

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Intérêts perçus sur comptes courants / papiers commerciaux	0,8	1,1
Gains issus de différence de change	4,9	6,3
Autres revenus financiers	1,7	0,9
TOTAL	7,4	8,3

Charges financières

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Charges financières sur avantages liés au personnel (IAS 19)	8,8	25,1
Charges des intérêts sur leases (FRS 16)	10,3	9,7
Intérêts d'emprunts	3,2	5,4
Intérêts et charges liées à l'obligation à long terme	9,3	9,3
Règlement du swap de taux d'intérêt	2,5	2,5
Pertes issues de différences de change	13,7	6,4
Réduction de valeur sur actifs financiers circulants	0,0	0,0
Contrepartie conditionnelle : désactualisation, changement de taux d'actualisation, et acquisition d'intérêts minoritaires	4,2	7,3
Autres charges financières	3,1	4,0
TOTAL	55,2	69,7

Les pertes issues des différences de change sont principalement expliquées par l'évolution du taux de change EUR vs USD.

En 2020, le prix d'exercice variable de l'option de vente des actions restantes d'Anthill BV a été réévalué, l'augmentation du passif éventuel (3,9 millions EUR) a été comptabilisée sous les charges financières. En 2019, sur la base du plan à long terme actualisé d'Anthill BV, la juste valeur de l'option de vente des actions restantes a été ajustée, ce qui a entraîné une augmentation du passif éventuel (7,3 millions EUR).

6.16 Impôts sur le résultat / Impôts différés

Détail des impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

Les impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats en 2020 s'élèvent à 48,8 millions EUR et peuvent être détaillés comme suit:

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
LES CHARGES FISCALES COMPRENNENT:		
Charges fiscales courantes	70,5	89,7
Ajustements relatifs aux charges fiscales courantes des exercices précédents	(1,9)	(1,6)
Impôts différés comptabilisés dans le compte de résultat	(19,8)	1,6
TOTAL DES IMPÔTS	48,8	89,6

Réconciliation des impôts sur le résultat théoriques avec les impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

Une réconciliation des impôts sur le résultat théoriques avec les impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats peut se résumer comme suit:

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Résultat avant impôt (A)	29,6	244,3
Taux d'imposition statutaire (B)	25,00 %	29,58 %
CHARGES FISCALES THÉORIQUES (C) = (A) X (B)	7,4	72,3
Reconciliation des éléments entre charges fiscales théoriques et effectives		
Impact fiscal des dépenses non admises	6,8	6,7
Impact d'impôts relatifs aux exercices précédents	(2,6)	(1,6)
Impact fiscal des réductions de valeur du goodwill	10,3	0,0
Impact fiscal de la réévaluation des actifs détenus en vue de la vente à la juste valeur diminuée des frais de la vente	35,4	0,0
Impact fiscal de la réévaluation d'actifs destinés à la vente à la juste valeur diminuée des coûts de la vente	(1,0)	(1,2)
Filiales en situation de perte	2,9	19,0
Entreprises associées et co-entreprises (sociétés mises en équivalence)	(4,6)	(4,7)
Autres:		
Impact fiscal des liquidations de filiales	(3,3)	0,0
Impact fiscal des changement de taux	1,0	(0,3)
Autres différences	(3,5)	(0,6)
TOTAL	48,8	89,6
Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition effectif (exercice courant)	(48,8)	(89,6)
Bénéfice net avant impôt	29,6	244,3
Taux d'imposition effectif	164,9 %	36,7 %

En 2020, l'impact fiscal des filiales en situation de perte (pour lesquelles aucun actif d'impôts différés ou l'intégralité des actifs d'impôt différé n'est comptabilisé) s'est amélioré par rapport à 2019, en raison des meilleures performances desdites filiales.

Les réduction de valeur sur le goodwill non déductibles fiscalement (The Mail Group et Ubiway Retail) et la réévaluation des actifs destinés à la vente à leur juste valeur diminuée des coûts de vente expliquent le taux d'imposition effectif exceptionnel de 164,9 % en 2020.

Impôts différés présentés au bilan

Les positions d'impôts différés nettes sont calculées sur base de la position fiscale de chaque entité. Les montants nets sont présentés dans le bilan par entité légale.

Au 31 décembre 2020, bpost a comptabilisé des actifs nets d'impôts différés de 45,6 millions EUR. Ces actifs nets d'impôts différés se composent comme suit :

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2019	RÉSULTAT DE L'ANNÉE	IMPACT SUR		IMPACT DU REGROUPEMENT D'ENTREPRISES	AUTRES	2020
			AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	IMPACT SUR			
Actifs d'impôts différés							
Avantage au personnel	24,6	0,3	(0,4)	0,0	0,0	24,5	
Provisions	2,7	(0,8)	0,0	0,0	0,0	1,9	
Pertes fiscales reportées	46,4	4,9	0,0	0,0	0,0	51,4	
Autres	33,9	6,9	(0,6)	0,0	0,0	40,2	
TOTAL DES ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	107,7	11,3	(1,0)	0,0	0,0	117,9	
Passifs d'impôts différés							
Immobilisations corporelles	44,9	(0,4)	0,0	0,0	0,0	44,6	
Immobilisations incorporelles	35,4	(7,7)	0,0	0,0	0,0	27,8	
Autres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
TOTAL DES PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	80,4	(8,1)	0,0	0,0	0,0	72,3	
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	27,3	19,4	(1,0)	0,0	0,0	45,6	

Les actifs d'impôts différés liés aux pertes fiscales reportées ont augmenté principalement en raison de la comptabilisation d'un actif d'impôts différés supplémentaire pour Radial US (6,7 millions EUR). Ces pertes fiscales nord-américaines reportées, pour lesquelles un actif d'impôts différés a été comptabilisé, expireront entre 2022 et 2037. Les pertes fiscales encourues à partir de 2018, quant à elles, peuvent être reportées indéfiniment.

Les actifs d'impôts différés ont été comptabilisés en 2020 sous la rubrique « Autres » principalement en raison de l'évolution favorable du taux de change aux États-Unis. Cette évolution a eu un impact sur la couverture des investissements nets et les réserves taxées.

La diminution des impôts différés sur les immobilisations incorporelles est le résultat des amortissements enregistrés sur les immobilisations incorporelles de Radial US liés à l'allocation du prix d'achat (PPA).

Au 31 décembre 2020, bpost a comptabilisé un passif net d'impôts différés de 6,8 millions EUR. Le passif net d'impôts différés résulte principalement des amortissements et de la réduction de valeur des immobilisations incor-

porelles liés à l'affectation du prix d'achat (autres que Radial). Le passif net d'impôt différé par type de différence temporaire et les changements se ventilent comme suit :

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2019	IMPACT SUR			AUTRES	2020
		RÉSULTAT DE L'ANNÉE	AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	IMPACT DU REGROUPEMENT D'ENTREPRISES		
Actifs d'impôts différés						
Avantage au personnel	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Provisions	1,0	(1,0)	0,0	0,0	0,0	0,1
Pertes fiscales reportées	3,8	(3,8)	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DES ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	5,5	(4,7)	0,0	0,0	0,0	0,7
Passifs d'impôts différés						
Immobilisations corporelles	1,9	(0,4)	0,0	0,0	0,0	1,5
Immobilisations incorporelles	10,4	(3,8)	0,0	0,1	0,0	6,8
Autres	0,2	(0,9)	0,0	0,0	0,0	(0,8)
TOTAL DES PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	12,5	(5,1)	0,0	0,1	0,0	7,5
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(7,0)	0,4	0,0	(0,1)	0,0	(6,8)

La diminution de l'impôt différé sur les pertes fiscales reportées est liée à l'extourne des impôts différés comptabilisés pour AMP. La diminution des impôts différés sur les immobilisations incorporelles est principalement liée à la réduction de valeur des immobilisations incorporelles d'AMP.

Impôts différés non comptabilisés

Les actifs d'impôts différés sur les pertes fiscales reportées ne sont comptabilisés que dans la mesure où ces pertes compensent un bénéfice imposable dans le futur. bpost évalue une période de recouvrement de 5 ans. Suite à cette évaluation, aucun actif d'impôts différés n'a été comptabilisé à concurrence de 104,8 millions EUR de pertes fiscales reportées. La majorité de ces pertes fiscales non comptabilisées concernent des entités situées en Belgique (54,8 millions EUR), en Allemagne (21,9 millions EUR) et au Luxembourg (20,7 millions EUR). En Belgique et en Allemagne, les pertes fiscales peuvent être reportées indéfiniment. Au Luxembourg, les pertes subies avant le 1^{er} janvier 2017 peuvent être reportées sans limite de temps, tandis que l'utilisation des pertes subies après cette date est limitée à 17 ans.

6.17 Résultat par action

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

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

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

Le tableau ci-dessous reflète le résultat et les données par action utilisés dans le calcul du résultat par action de base et dilué :

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Bénéfice net/(perte nette) attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère pour le revenu par action de base	(19,4)	154,2
Ajustements pour les effets de dilution		
Bénéfice net/(perte nette) attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère, ajusté des effets de dilution	(19,4)	154,2
<hr/>		
EN MILLION D'ACTIONS		
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires entrant en compte pour le revenu par action de base	200,0	200,0
Effet de dilution		
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ajusté pour les effets de dilution	200,0	200,0
<hr/>		
EN EUR		
De base, bénéfice/(perte) de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	(0,10)	0,77
Dilué, bénéfice/(perte) de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère	(0,10)	0,77

6.18 Immobilisations corporelles

	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS EN MILLIONS EUR	INSTALLATIONS ET ÉQUIPEMENTS	FOURNITURE ET VÉHICULES	MOBILIER ET AGENCEMENTS	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (EXCL. ROU)	ACTIF AU TITRE DE DROIT D'UTILISATION (ROU)	TOTAL
COÛTS D'ACQUISITION								
Au 1 janvier 2019	717,9	409,8	449,9	195,8	12,8	1.786,2	0,0	1.786,2
Impact de la transition IFRS 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	417,8	417,8
Acquisitions	8,7	24,3	51,3	28,1	7,5	119,8	113,4	233,2
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,3
Ajustements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,3	12,3
Cessions	(2,3)	(4,3)	(30,0)	(43,2)	0,0	(79,8)	(18,7)	(98,4)
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,3)	(0,3)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	(73,2)	0,0	0,0	15,2	0,0	(58,0)	0,0	(58,0)
Écarts de conversion	0,0	0,2	2,9	0,5	0,1	3,7	1,8	5,5
Autres mouvements	(32,1)	0,1	(2,7)	20,4	(3,0)	(17,4)	18,7	1,3
AU 31 DÉCEMBRE 2019	619,1	430,4	471,4	216,8	17,3	1.755,0	545,0	2.300,0
Au 1 janvier 2020	619,1	430,4	471,4	216,8	17,3	1.755,0	545,0	2.300,0
Acquisitions	4,3	27,6	31,3	20,5	24,8	108,5	112,9	221,4
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2
Ajustements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	31,4	31,4
Cessions	0,0	(5,9)	(4,4)	(3,9)	0,0	(14,3)	(24,1)	(38,3)
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	(25,7)	0,0	0,0	(1,3)	0,0	(27,0)	0,0	(27,0)
Écarts de conversion	(0,3)	(0,6)	(15,0)	(2,1)	(1,3)	(19,4)	(14,8)	(34,2)
Autres mouvements	9,0	2,2	(1,1)	(1,5)	(8,5)	0,1	0,0	(0,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	606,3	453,7	482,2	228,4	32,4	1.803,0	650,5	2.453,5

EN MILLIONS EUR	ACTIF AU TITRE DE DROIT						TOTAL	
	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS ET ÉQUIPEMENTS	FOURNITURE ET VÉHICULES	MOBILIER ET AGENCEMENTS	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	AUTRES IMMOBILISATIONS (EXCL. ROU)		
RÉEVALUATION								
Au 1 janvier 2019	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4	0,0	7,4
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AU 31 DÉCEMBRE 2019	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	0,0	7,4
Au 1 janvier 2020	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4	0,0	7,4
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AU 31 DÉCEMBRE 2020	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4	0,0	7,4
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR								
Au 1 janvier 2019	(423,0)	(279,2)	(282,9)	(96,8)	(3,7)	(1.085,4)	0,0	(1.085,6)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	2,3	4,1	28,0	43,2	0,0	76,6	6,3	84,0
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0	0,0
Amortissements et réductions de valeur	(11,0)	(24,1)	(41,7)	(21,8)	0,0	(98,5)	(105,9)	(204,4)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	46,5	0,0	0,0	(11,9)	0,0	34,7	0,0	34,7
Écarts de conversion	0,0	(0,1)	(0,8)	(0,1)	0,0	(1,0)	0,1	(0,9)
Autres mouvements	33,8	(0,9)	(1,9)	(31,0)	0,0	0,4	(1,9)	(1,9)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	(353,0)	(299,5)	(298,1)	(117,8)	(3,7)	(1.072,1)	(101,7)	(1.173,8)

EN MILLIONS EUR	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS		MOBILIER ET IMMOBILISATIONS AGENCEMENTS	AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (EXCL. ROU)	ACTIF AU TITRE DE DROIT D'UTILISATION (ROU)	TOTAL
		ÉQUIPEMENTS ET VÉHICULES	FOURNITURE ET VÉHICULES				
Au 1 janvier 2020	(353,0)	(299,5)	(298,1)	(117,8)	(3,7)	(1.072,1)	(101,7)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	0,0	(0,0)	(0,0)	(0,0)	0,0	(0,1)	(0,0)
Cessions	15,8	5,4	4,2	5,9	0,0	13,0	13,0
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements et réductions de valeur	(21,6)	(17,0)	(29,0)	(23,9)	0,0	(91,4)	(112,3)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	0,0	0,0	0,0	(0,8)	0,0	17,5	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,4	5,7	0,4	0,0	6,6	4,8
Autres mouvements	(2,6)	(0,9)	0,4	2,9	0,0	(0,2)	0,0
AU 31 DÉCEMBRE 2020	(361,4)	(311,7)	(316,7)	(133,3)	(3,7)	(1.126,7)	(196,3)
VALEUR NETTE COMPTABLE							
Au 31 décembre 2019	266,1	130,9	173,3	99,0	21,0	690,3	443,4
Au 31 décembre 2020	245,0	142,0	165,5	95,1	36,1	683,7	454,2

Les amortissements et les réductions de valeur relatives aux immobilisations corporelles se sont élevés à 203,7 millions EUR et sont en légère diminution de 0,4 million EUR par rapport à l'année dernière.

6.18.1 Immobilisations corporelles (hors actifs au titre du droit d'utilisation)

Les immobilisations corporelles ont diminué de 6,5 millions EUR, passant de 690,3 millions EUR à 683,7 millions EUR. Cette baisse s'explique principalement par :

- des amortissements et des réductions de valeur s'élevant à 91,4 millions EUR (98,1 millions EUR en 2019) ;
- un transfert vers actifs détenus à la vente à concurrence de 9,6 millions EUR (23,4 millions EUR en 2019) ;
- l'impact des écarts de conversion pour 12,8 millions EUR (-4,6 millions EUR en 2019)
- partiellement compensées par des acquisitions pour 108,5 millions EUR (119,8 millions EUR en 2019), principalement liées à l'augmentation de la capacité et de l'e-commerce logistics chez Radial, Belgium Parcels B2C et Active Ants.

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

6.18.2 Actifs au titre du droit d'utilisation et locations

Les actifs au titre du droit d'utilisation ont augmenté de 10,9 millions EUR et se sont soldés à 454,2 millions EUR. Cette hausse s'explique principalement par :

- 112,9 millions EUR d'additions, principalement liés à des locations d'entrepôts supplémentaires (surtout Radial North America et AMP) et à des véhicules supplémentaires pour la distribution ;
- 31,4 millions EUR d'ajustements principalement expliqués par les extensions des durées locatives ;
- partiellement compensée par des amortissements pour un montant de 112,3 millions EUR, des écarts de conversion de 10,1 millions EUR et des cessions pour un montant de 11,1 millions EUR.

bpost a des contrats de location principalement pour des bâtiments (entrepôts et bureaux de poste) du matériel roulant, des machines et autres équipements utilisés pour les opérations.

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

EN MILLIONS EUR	DURÉE D'UTILITÉ	VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2020
Terrains et bâtiments	3 à 25 ans	392,0
Matériel roulant	4 ou 5 ans (8 ans pour les camions)	54,8
Machines et équipement	1 à 15 ans	7,1
TOTAL		454,2

La valeur nette comptable et les mouvements (incluant les flux de trésorerie) des dettes de location (dans la section emprunts portant intérêts) sont détaillés dans la note 6.26, alors que l'analyse de maturité est disponible dans la note 6.5.

bpost a des contrats de leasing d'une durée de 12 mois ou moins pour des véhicules (2020 : 8,0 millions EUR, 2019 : 2,6 millions EUR), ainsi que des contrats de location pour des imprimantes (2020 : 0,5 million EUR) et la location de mètres carrés pour des distributeurs automatiques de colis (2020 : 0,1 million EUR) à faible valeur, qui figurent tous dans les frais de location, sous les charges d'exploitation.

Certains contrats de location d'Ubiway Retail, pour les concessions dans les gares et les aéroports, prévoient des loyers variables, en fonction des ventes des magasins. Ces coûts ont atteint la somme de 0,6 million EUR en 2020 (2019 : 2,6 millions EUR), ce qui est expliqué par de plus faibles activités suite à l'impact de la COVID-19 et ont été inclus dans les locations, sous les charges d'exploitation.

Il existe plusieurs contrats de bail qui incluent des extensions et des options de résiliation. Le contrat de bail principal concerne Bruxelles X (NBX), la durée de ce contrat de bail étant de 15 ans (jusqu'en 2031) avec 3 prolongations possibles de 5 ans chacune. Ces prolongations ne sont actuellement pas incluses dans la durée du bail, car il n'est pas raisonnablement certain qu'elles seront exercées. L'impact par extension de 5 ans est estimé à une augmentation de 5 % de la dette globale de location. Tous les autres grands centres de tri relèvent des immobilisations corporelles.

Les contrats de location importants qui n'ont pas encore commencé sont présentés dans le point 6.33 droits et engagements hors bilan.

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

Revenus des leasings opérationnels

Les revenus des paiements futurs minimaux de bpost liés aux bâtiments sont les suivants et sont principalement liés à des bâtiments dont bpost est propriétaire et à des sous-locations:

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2020

EN MILLIONS EUR	2020	2019
À moins d'un an	0,5	0,5
De un à cinq ans	1,9	1,3
Plus de cinq ans	2,8	0,6
TOTAL	5,3	2,4

La augmentation des revenus des paiements futurs minimaux comparée à 2019 s'explique principalement par la sous-location du centre administratif de Radial US partiellement compensé par la diminution des loyers de bpost suite au nombre plus faible de bâtiments en propriété.

Les revenus découlant des leasings opérationnels sont comptabilisés dans la rubrique "Autres revenus d'exploitation" pour un montant de 1,2 million EUR en 2020.

6.19 Immeubles de placement

EN MILLIONS EUR	TERRAINS ET BÂTIMENTS
COÛT D'ACQUISITION	
Au 1 ^{er} janvier 2019	61,3
Acquisitions	0,0
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	(45,5)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	15,8
Au 1 ^{er} janvier 2020	15,8
Acquisitions	0,0
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	(4,7)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	11,1
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR	
Au 1 ^{er} janvier 2019	(42,6)
Amortissements	(0,1)
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	31,9
AU 31 DÉCEMBRE 2019	(10,8)
Au 1 ^{er} janvier 2020	(10,8)
Amortissements	0,0
Transfert de/vers d'autres catégories d'actifs	3,0
AU 31 DÉCEMBRE 2020	(7,8)
VALEUR NETTE COMPTABLE	
Au 31 Décembre 2019	5,0
Au 31 Décembre 2020	3,3

Les immeubles de placement représentent essentiellement les appartements localisés dans des bâtiments abritant des bureaux de poste. La diminution des immeubles de placement entre 2020 et 2019 est principalement expliquée par le transfert d'un bâtiment significatif en actif destiné à la vente.

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

Les revenus de location découlant des immeubles de placement s'élèvent à 1,2 million EUR (2019: 1,0 millions EUR). L'estimation de la juste valeur des immeubles de placement a diminué de 5,0 millions EUR à 3,3 millions EUR suite au transfert d'un bâtiment significatif en actif destiné à la vente.

6.20 Actifs détenues en vue de la vente

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Actifs		
Immobilisations corporelles	3,3	1,4
bpost banque	100,0	0,0
Actifs destinés à la vente	103,3	1,4

Immobilisations corporelles

Le nombre de bâtiments reconnus comme actifs destinés à la vente s'élève à 5 à la fin de l'année 2019 (et vendu en 2020), pour 3 à la fin de 2020. Ces actifs sont constitués des bureaux ou mail centers demeurés vacants à la suite de l'optimisation du réseau des bureaux de poste et des mail centers.

Les plus-value de cessions pour un montant de 12,2 millions EUR (2019: 25,8 millions EUR) ont été comptabilisées dans le compte de résultat dans la section 6.10 « Autres produits d'exploitation ».

bpost banque

Le 23 décembre 2020, bpost et BNP Paribas Fortis (BNPPF) ont annoncé un accord non contraignant sur le futur partenariat à long terme de bpost banque SA, incluant la vente des participations de bpost à BNPPF. bpost et BNPPF ont l'intention de signer des accords contraignants d'ici fin mars 2021, avec pour objectif de clôturer la transaction d'ici la fin de l'année 2021. Par conséquent, après avoir évalué le critère de classification en actif détenus en vue de la vente, l'investissement dans bpost banque (241,6 millions EUR) a été classifié comme actifs détenus en vue de la vente et la valeur comptable a été réduite à la juste valeur moins les frais de vente (100,0 millions EUR), d'où la comptabilisation d'une réduction de valeur de 141,6 millions EUR.

6.21 Immobilisations incorporelles

EN MILLIONS EUR	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	SOFTWARE	RELATIONS CLIENTS	MARQUE	TOTAL
COÛTS D'ACQUISITION						
Au 1 janvier 2019	683,6	119,6	172,6	131,6	52,5	1.159,8
Acquisitions	0,0	27,5	14,8	0,2	0,0	42,3
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	6,0	1,4	0,0	2,0	0,6	10,0
Cessions	0,0	0,0	(2,5)	(0,2)	0,0	(2,7)
Cessions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	(1,3)	(0,5)	(1,9)
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	13,4	0,0	0,9	1,5	0,8	16,6
Autres mouvements	0,0	(0,9)	0,6	1,7	0,5	1,8
AU 31 DÉCEMBRE 2019	702,8	147,5	186,3	135,4	53,9	1.225,9
Au 1 janvier 20120						
Acquisitions	0,0	19,7	19,3	0,0	0,0	39,1
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	(0,3)	0,0	0,0	0,7	0,0	0,4
Cessions	0,0	(0,5)	(0,6)	(11,1)	0,0	(12,2)
Cessions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	(42,5)	0,0	(5,1)	(6,7)	(2,8)	(57,0)
Autres mouvements	0,0	1,5	(1,6)	0,0	0,0	(0,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	660,0	168,3	198,4	118,3	51,1	1.196,0

	IN MILLION EUR	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	SOFTWARE	RELATIONS CLIENTS	MARQUE	TOTAL
DEPRECIATION AND IMPAIRMENT LOSSES							
Balance at 1 January 2019	(36,7)	(85,9)	(133,4)	(22,1)	(6,7)	(284,8)	
Acquisitions through business combinations	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Disposals	0,0	0,0	2,0	0,1	0,0	0,0	2,1
Disposals via business combinations	0,0	0,0	0,0	1,3	0,5	0,5	1,8
Depreciation	0,0	(12,3)	(16,7)	(7,1)	(7,2)	(43,3)	
Impairment losses	0,0	0,2	(0,2)	(0,5)	(1,2)	(1,7)	
Assets classified as held for sale or investment property	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exchange rate difference	0,0	0,0	(0,4)	(0,1)	0,0	0,0	(0,5)
Other movements	0,0	(0,1)	0,6	(1,3)	(0,5)	(1,3)	
BALANCE AT 31 DECEMBER 2019	(36,7)	(98,0)	(148,0)	(29,8)	(15,2)	(327,6)	
Balance at 1 January 2020	(36,7)	(98,0)	(148,0)	(29,8)	(15,2)	(327,7)	
Acquisitions through business combinations	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Disposals	0,0	0,5	0,6	11,0	0,0	0,0	12,1
Disposals via business combinations	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Depreciation	0,0	(15,7)	(18,2)	(8,9)	(4,6)	(47,3)	
Impairment losses	(41,4)	(5,0)	0,0	(16,4)	(4,4)	(67,2)	
Assets classified as held for sale or investment property	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exchange rate difference	0,1	0,0	3,3	1,5	0,7	5,6	
Other movements	0,0	(0,2)	(0,8)	(1,3)	2,5	0,2	
BALANCE AT 31 DECEMBER 2020	(77,9)	(118,4)	(163,1)	(43,9)	(21,0)	(424,3)	

	N MILLION EUR	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	SOFTWARE	RELATIONS CLIENTS	MARQUE	TOTAL
CARRYING AMOUNT							
At 31 December 2019	666,3	49,5	38,3	105,6	38,7	898,2	
At 31 December 2020	582,1	49,9	35,3	74,3	30,1	771,7	

Les amortissements et réductions de valeur ont augmenté de 61,0 millions EUR à 105,9 millions EUR en 2020 principalement suite aux réductions de valeurs actées sur:

- Goodwill du réseau Ubiway Retail et de The Mail Group pour 41,4 millions EUR.
- Relations clients et dénomination commerciale (20,8 millions EUR) comptabilisées durant le PPA dans l'entité opérationnelle Mail & Retail suite au déclin des volumes expliqués par la substitution numérique, l'impact de la COVID-19 et les allocations de réduction de valeur résultant du test annuel de réduction de valeur du réseau Ubiway Retail (2,8 millions EUR) comme mentionné dans la section goodwill.

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

Les immobilisations incorporelles ont diminué de 126,6 millions EUR, en raison surtout des éléments suivants :

- Des amortissements pour un montant de 47,3 millions EUR,
- Des réductions de valeur pour 67,2 millions EUR,
- L'évolution du taux de change (51,4 millions EUR) ;
- Cela a été partiellement compensé par des acquisitions (39,1 millions EUR) principalement liées aux coûts de développement ICT capitalisés, à la migration des infrastructures ICT vers le cloud et au nouveau modèle de distribution.

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

Goodwill

Le goodwill est initialement évalué au coût, soit l'excédent de l'agrégat de la contrepartie transférée sur le net identifiable des actifs acquis et des passifs supposés. Après comptabilisation initiale, le goodwill est évalué au coût moins toutes réductions de valeur accumulées.

Le goodwill a été alloué à chaque unité génératrice de trésorerie (ou groupes d'unités génératrices de trésorerie) du groupe en accord avec IAS 36 Réduction de valeur d'actifs.

En millions EUR

	PRESS	UBIWAY RETAIL NETWORK ⁽¹⁾	PARCELS BENE	E-COMMERCE LOGISTICS EUROPE & ASIA	E-COMMERCE LOGISTICS NORTH AMERICA	INTERNATIONAL MAIL	AUTRE	TOTAL
Au 1^{er} janvier 2019	21,9	28,3	38,3	51,7	493,3	12,0	1,4	646,8
Acquisitions	0,0	0,0	0,0	6,0	0,0	0,0	0,0	6,0
Cessions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Réductions de valeur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transfert	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,0	0,0	11,3	2,1	0,0	13,4
AU 31 DÉCEMBRE 2019	21,9	28,3	38,3	57,7	504,6	14,1	1,4	666,3
Au 1^{er} janvier 2020	21,9	28,3	38,3	57,7	504,6	14,1	1,4	666,3
Acquisitions	0,0	0,0	0,0	(0,5)	0,0	0,0	0,2	(0,3)
Cessions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Réductions de valeur	0,0	(28,3)	0,0	0,0	0,0	(13,0)	0,0	(41,4)
Transfert	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,0	(0,2)	(41,1)	(1,1)	0,0	(42,4)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	21,9	0,0	38,3	57,0	463,5	0,0	1,5	582,2

(1) Période 2019 comparable : proximity and convenience retail network

En 2020, « Proximity and convenience Retail network » a été scindé en deux réseaux de détail, bpost et Ubiway, afin de superviser séparément les deux réseaux retail. Conformément à la stratégie mise à jour visant à fournir de nouveaux services de quartier et de proximité par le biais du réseau retail de bpost, différents produits sont proposés, qui le différencient du réseau d'Ubiway Retail. Le goodwill de 28,3 millions EUR faisant partie du regroupement d'entreprises Ubiway a été entièrement affecté aux UGT pour le réseau d'Ubiway Retail. Le test de réduction de valeur du réseau d'Ubiway Retail a conduit à une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable et une perte de valeur a été enregistrée pour Mail et Retail sur le goodwill (28,3 millions EUR) et sur les immobilisations incorporelles (2,8 millions EUR). Les commerces de détail Ubiway, des magasins de presse situés principalement dans des infrastructures de voyage, ont subi un impact important en termes de fréquentation lié à la concurrence ainsi qu'une fermeture partielle due à la COVID-19, une tendance à l'accélération des achats en ligne, une substitution électronique et une numérisation continue au niveau de la presse et des périodiques. Le goodwill d'International Mail (13,0 millions EUR) faisant partie de Parcels and Logistics North America a été déprécié, la valeur comptable n'étant plus étayée par la valeur recouvrable, compte tenu de l'incertitude quant au changement d'opérations, passant du courrier professionnel aux colis nationaux.

Le goodwill d'E-commerce Logistics Europe & Asia and Other a été ajusté suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat de Vector Invest BV (-0,5 million EUR) et à la consolidation (0,2 million EUR) de Freight4U Logistics BV (voir

note 6.7 Regroupements d'entreprises). Il est à noter que le goodwill de Vector Invest BV n'a pas été ajusté rétrospectivement, l'impact ayant été jugé non significatif. En 2019, le goodwill d'E-commerce Logistics Europe & Asia a été ajusté suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat d'Anthill BV (1,5 million EUR) et à la consolidation de Vector Invest BV (4,5 millions EUR) dès octobre 2019.

Le goodwill n'est pas amorti, mais soumis annuellement à un test de réduction de valeur (décembre). Dans le cadre du test de réduction de valeur, le goodwill a été alloué à chaque unité génératrice de trésorerie (ou groupes d'unités génératrices de trésorerie) du groupe en accord avec IAS 36 Réduction de valeur d'actifs. Le test consiste à comparer la valeur comptable des actifs (ou groupes d'actifs) des UGT à leur valeur recouvrable. Les UGT sont décrites dans la note « information sectorielle » et rassemblent des opérations actives dans une même région géographique.

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

- le business plan et les budgets les plus récents, les projections de l'EBITDA détaillées incluses, le fonds de roulement net, le plan d'investissement par dépenses en capital ou contrats de location et couvrant une période de cinq ans (test pour une période de 4 ans l'année précédente) ;
- la prise en compte de la valeur finale déterminée sur base des flux de trésorerie obtenus en extrapolant les flux de trésorerie du dernier exercice du business plan mentionné au point précédent, avec un taux de croissance à long terme approprié pour l'activité et la localisation des actifs ;
- l'actualisation des flux de trésorerie attendus à un taux déterminé sur base de la formule du coût moyen pondéré du capital.

L'hypothèse la plus sensible quant aux montants recouvrables est l'EBITDA, et ce pour toutes les UGT testées. L'hypothèse clé (EBITDA) dans les budgets est basée sur les expériences passées adaptées aux conditions évolutives du marché. L'EBITDA est le résultat de l'évolution des volumes, de l'évolution des prix et des projets d'amélioration des coûts, ensemble avec de nouveaux services à valeur ajoutée, après jugement et estimations par le management dans le cadre de budgets et prévisions pour les prochaines années.

Le taux d'actualisation est estimé sur base d'un benchmarking approfondi réalisé auprès de pairs, de manière à refléter le retour que les investisseurs exigerait si'ils devaient choisir un investissement dans les actifs sous-jacents. Le groupe de pairs a été scindé en pairs liés au courrier et en pairs liés aux paquets. De plus, l'environnement économique différent a également été pris en compte pour déterminer le coût moyen pondéré du capital (CMPC). Suite à la diminution du coût de la dette (principalement en USD), les taux d'actualisation sont plus bas que ceux appliqués durant les tests de l'année dernière à l'exception de l'UGT de Parcels BeNe et de l'E-commerce Europe & Asia.

Le taux de croissance à long terme a été fixé à 0 % pour les activités mail et à 2 % pour les activités parcels et E-commerce logistics. Les taux de croissance ont été déterminés sur base de prévisions internes (identiques à celles utilisées pour l'évolution de l'EBITDA) et de sources externes. Ils sont cohérents avec les chiffres et prévisions de croissance réels pour les secteurs pertinents au sein desquels opèrent les UGT et ils tiennent compte de l'inflation à long terme pour l'Europe et les États-Unis.

Les taux d'actualisation et de croissance pour les UGT avec un goodwill matériel sont présentés dans le tableau ci-dessous:

	TAUX D'ACTUALISATION		TAUX DE CROISSANCE	
	2020	2019	2020	2019
Press	5,6 %	5,7 %	0 %	0 %
Ubiway Retail ⁽¹⁾	5,6 %	5,7 %	0 %	0 %
Parcels BeNe	6,5 %	5,9 %	2 %	2 %
E-commerce logistics Europe & Asie	6,5 %	5,9 %	2 %	2 %
E-commerce logistics Amérique du Nord	6,9 %	7,5 %	2 %	2 %
International Mail	6,2 %	7,2 %	0 %	0 %

(1) Pour la période comparable 2019: proximity and convenience retail network

Les tests de réduction de valeur accomplis au niveau des UGT n'ont pas donné lieu à des réductions de valeur des actifs, excepté pour Ubiway Retail et The Mail Group, les montants recouvrables des UGT (groupes d'UGT) étant significativement plus élevés que leur valeur comptable. Plus spécifiquement, la différence entre la valeur comptable des UGT et leur valeur d'utilisation (marge) représente dans tous les cas au moins plus de 9 % de leur valeur comptable. Dès lors, un changement raisonnable des hypothèses de base pour la détermination du montant recouvrable des UGT ne résulterait pas en une réduction de valeur pour les UGT concernées.

À cet égard, pour E-commerce Logistics North America, e-commerce Europe & Asie et Parcels BeNe, soit les 3 UGT représentant 96 % du montant total du goodwill, l'analyse de sensibilité la plus pessimiste ci-dessous conduit à une marge qui reste supérieure de 82 % de leurs valeurs comptables respectives. La sensibilité de la valeur recouvrable aux variations de l'hypothèse clé, au taux de croissance à long terme et au taux d'actualisation, est présentée dans le tableau ci-dessous:

	E-COMMERCE LOGISTICS AMÉRIQUE DU NORD	E-COMMERCE LOGISTICS EUROPE & ASIE	PARCELS BENE
Sensibilité au taux de croissance à long terme -1,0 %	-13,9 %	-19,5 %	-15,3 %
Sensibilité au taux de croissance à long terme +1,0 %	21,1 %	30,7 %	24,1 %
Sensibilité au taux d'actualisation -0,5 %	11,6 %	16,0 %	12,7 %
Sensibilité au taux d'actualisation +0,5 %	-9,4 %	-12,7 %	-10,1 %
Sensibilité à la marge sur EBITDA -1,0 %	-9,4 %	-31,3 %	-16,4 %
Sensibilité à la marge sur EBITDA +1,0 %	26,7 %	42,0 %	21,9 %

Un changement défavorable de croissance à long terme, taux d'actualisation ou marge d'EBITDA tel que publié ci-dessus ne résultera pas en une réduction de valeur.

6.22 Participations dans des entreprises associées et co-entreprises

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Balance au 1^{er} janvier	239,5	251,2
Additions via regroupements d'entreprises	0,0	0,1
Quote-part des résultats	18,3	15,8
Dividende reçu	0,0	(5,0)
Transfert vers les actifs détenus à la vente - bpost banque	(241,6)	0,0
Autres mouvements sur les fonds propres dans les entreprises associées	(16,1)	(22,6)
BALANCE AU 31 DÉCEMBRE	0,1	239,5

Les entreprises mises en équivalence ont diminué de 239,4 millions EUR pour atteindre 0,1 million EUR au 31 décembre 2020. La quote-part de bpost dans la plus-value de bpost bank et de Jofico pour 18,3 millions EUR a été plus que compensée par la diminution de la plus-value non réalisée sur le portefeuille obligataire de bpost banque pour un montant de 16,1 millions EUR comptabilisée en autres éléments du résultat global, reflétant ainsi une diminution de la courbe de rendement sous-jacente de 18 points de base (pb) par rapport au 31 décembre 2019 et le transfert vers les actifs destinés à la vente (241,6 millions EUR).

Les gains non réalisés ont été générés par un faible niveau des taux d'intérêt par rapport aux rendements d'acquisition des obligations. Les gains non réalisés ne sont pas comptabilisés dans le compte de résultats mais sont plutôt comptabilisés directement dans les capitaux propres dans les autres éléments du résultat global.

Le 23 décembre 2020, bpost et BNP Paribas Fortis (BNPPF) ont annoncé un accord non contraignant sur le futur partenariat à long terme de bpost banque SA, y compris la vente de participations de bpost à BNPPF, bpost et BNPPF

ont l'intention de signer des accords contraignants d'ici la fin mars 2021, avec l'objectif de clôturer la transaction d'ici la fin 2021.

En conséquence, bpost a conclu que la participation répond aux critères de classification en tant qu'actif non courant détenu en vue de la vente et, par conséquent, la totalité de la participation dans la banque bpost (d'un montant de 241,6 millions EUR) a été transférée, à la fin de l'année, dans les actifs détenus en vue de la vente (note 6.20). Avant la classification initiale comme actif détenu en vue de la vente, bpost a appliqué la méthode de mise en équivalence. Ensuite, avant le transfert vers les actifs destinés à la vente, bpost a évalué s'il existait une preuve objective que la participation nette dans l'entreprise associée avait subi une perte de valeur conformément à la norme IAS 28, et aucun déclencheur de réduction de valeur n'a été identifié.

6.23 Créances commerciales et autres créances

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Prêts à des associés	0,0	25,0
Coûts de contrats - actifs reconnus pour obtenir ou exécuter un contrat	3,1	3,7
Autres créances	13,5	12,8
CREANCES COMMERCIALES ET AUTRES CREANCES NON COURANTES	16,6	41,5

La diminution des créances non courantes est principalement due au transfert du prêt subordonné de 25,0 millions EUR accordé à bpost banque vers les créances courantes. Le 23 décembre 2020, bpost et BNP Paribas Fortis (BNPPF) ont annoncé un accord non contraignant sur le futur partenariat à long terme de bpost banque SA, incluant la vente des participations de bpost à BNPPF et le remboursement de l'emprunt. bpost et BNPPF ont l'intention de signer des accords contraignants d'ici fin mars 2021, avec pour objectif de clôturer la transaction d'ici la fin de l'année 2021.

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Créances commerciales	572,8	529,3
Frais terminaux	148,8	127,2
Impôts à récupérer, autres que l'impôt sur le résultat	5,3	4,3
Prêts à des associés	25,0	0,0
Autres créances	58,1	56,8
CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES COURANTES	810,0	717,6

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Produits acquis	10,9	7,6
Charges à reporter	38,5	44,1
Autres créances	8,7	5,2
AUTRES CREANCES COURANTES	58,1	56,8

Les créances commerciales et autres créances ont augmenté de 92,4 millions EUR pour atteindre 810,0 millions EUR (2019 : 717,6 millions EUR), en raison de l'augmentation des créances commerciales à hauteur de 43,6 millions EUR, du transfert du prêt de bpost banque des créances à long terme aux créances à court terme (25,0 millions EUR) et de l'augmentation de 21,7 millions EUR des frais terminaux des opérateurs postaux. L'augmentation de ces derniers est surtout due à la diminution du règlement des encours de l'année précédente auprès de deux grands opérateurs postaux. L'augmentation des créances commerciales s'explique principalement par la hausse des revenus et l'augmentation des délais moyen de paiement (DSO) en raison du mix. Les créances d'impôts concernent les montants de TVA à recevoir.

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

6.24 Stocks

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Matières premières	3,6	3,0
Produits finis	6,2	5,3
Marchandises achetées et détenues pour la revente	24,4	27,3
Réductions de valeur	(1,5)	(0,9)
STOCKS	32,7	34,7

Les stocks ont diminué de 2,0 millions EUR, principalement en raison de la baisse des stocks détenus par Ubiway Retail, due à la diminution de la fréquentation induite par la COVID-19. Les matières premières incluent les consommables, c'est-à-dire les matériaux utilisés à des fins d'impression. Les produits finis sont les timbres disponibles à la vente. Les biens achetés pour la revente comprennent principalement les cartes postales, les fournitures destinées à la revente, les stocks de distribution de la presse et les stocks de détail (tabac, boissons, multimédias, etc.).

6.25 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Trésorerie des bureaux de Poste	167,2	163,6
Comptes de transit	32,2	105,8
Transactions de paiement en exécution	(30,9)	(26,7)
Comptes courants bancaires	574,6	377,4
Dépôts à court terme	205,0	50,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	948,1	670,2

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 277,9 millions EUR en raison de l'absence de dividendes et de l'amélioration de la trésorerie émanant des activités d'exploitation, entre autres grâce à l'amélioration du besoin en fonds de roulement (+121,2 millions EUR). Cette amélioration est due principalement aux initiatives temporaires mises en place dans le contexte de la pandémie, qui seront démantelées au cours du premier trimestre de 2021 et à l'augmentation des frais terminaux impayés.

6.26 Emprunts portant intérêts

EN MILLIONS EUR	2019	VARIATION DE TRÉSORERIE	VARIATION HORS TRÉSORERIE					2020
			ÉCART DE CONVERSION	NOUVEAUX LEASINGS	MODIFICATION	CESSION	TRANSFERT	
Emprunts bancaires	182,9	0,0	(13,9)	0,0	0,0	0,0	(9,1)	0,0
Obligation long terme	642,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Autres emprunts	0,7	(0,2)	(0,0)	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,5)
Dettes de location-financement	350,7	(1,0)	(9,0)	113,0	31,4	(11,1)	(122,7)	10,3
EMPRUNTS NON COURANTS PORTANT INTÉRÊTS	1.176,8	(1,2)	(22,9)	113,0	31,4	(11,1)	(131,9)	11,0
								1.165,0

Les prêts et emprunts non courants portant intérêts ont diminué de 11,8 millions EUR pour atteindre 1.165,0 millions EUR. L'augmentation des dettes de location a été compensée par le mouvement de change sur le prêt à terme non garanti et la diminution de 9,1 millions EUR correspondant à la partie du prêt de la Banque Européenne d'investissement transférée aux prêts et emprunts courants portant intérêt. Tous les mouvements liés aux ajouts et aux détails des locations sont expliqués dans la note 6.18.

EN MILLIONS EUR	VARIATION		VARIATION HORS TRÉSORERIE					2020	
	2019	TRÉSORERIE	ÉCART DE CONVERSION	NOUVEAUX LEASINGS	MODIFICATION	CESSION	TRANSFERT		
Emprunts bancaires	9,4	(9,5)	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	0,1	9,1
Papiers commerciaux	164,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,5)	165,0
Autres emprunts	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Dettes de location-financement	98,6	(115,4)	(2,2)	0,0	0,0	0,0	122,7	0,0	103,9
EMPRUNTS COURANTS PORTANT INTÉRÊTS	272,7	(123,8)	(2,2)	0,0	0,0	0,0	131,9	(0,4)	278,2

Les emprunts portant intérêts courants ont augmenté de 5,5 millions EUR pour s'élever à 278,2 millions EUR, principalement expliqué par le mouvement des dettes de location-financement.

À noter que le total des colonnes « flux de trésorerie » mentionné dans les deux tableaux ci-dessus s'est élevé à -125,0 millions EUR, tandis que le « flux net de trésorerie relatif aux emprunts et dettes de leasing financier » dans le tableau des flux de trésorerie consolidés a atteint -138,8 millions EUR. Cette différence de -13,7 millions EUR est principalement due aux intérêts sur le prêt à terme et au rendement de l'obligation comptabilisés sur les comptes commerciaux et autres comptes à payer, et n'est donc pas publiée dans cette note. En outre, dans le tableau consolidé des flux de trésorerie pour les papiers commerciaux, les montants bruts liés au règlement et à l'émission des différents papiers commerciaux en 2020 sont présentés respectivement comme des sorties et des entrées de trésorerie, alors que le tableau ci-dessus mentionne le flux de trésorerie net.

A noter également que bpost a deux lignes de crédit non utilisées pour un montant total de 375,0 millions EUR, voir note 6.31 « Droits et engagements hors bilan ».

6.27 Avantages au personnel

bpost accorde à ses collaborateurs actifs et retraités des avantages postérieurs à l'emploi, des autres avantages à long terme et des avantages de cessation d'emploi. Ces plans d'avantages sociaux ont été évalués conformément à la norme IAS 19. Certains découlent des mesures négociées dans le cadre de Conventions Collectives de Travail (CCT). Les avantages octroyés par le biais de ces plans diffèrent selon les catégories de personnel de bpost: les fonctionnaires (également repris sous le nom de personnel statutaire) et le personnel contractuel. Il faut également mentionner que bpost SA compte 3 types d'employés contractuels: les contractuels barémiques, les agents auxiliaires et les contractuels non barémiques.

Les avantages au personnel se résument comme suit:

Au 31 décembre	2020	2019
EN MILLIONS EUR		
Avantages postérieurs à l'emploi (note 6.27.1)	(26,8)	(29,4)
Autres avantages à long terme (note 6.27.2)	(283,4)	(282,2)
Indemnités de cessation d'emploi (note 6.27.3)	(9,8)	(9,0)
TOTAL	(320,0)	(320,6)

Après déduction des actifs d'impôts différés les concernant, les avantages au personnel s'élèvent à 295,5 millions EUR (2019: 296,0 millions EUR).

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Avantages au personnel	(320,0)	(320,6)
Impact des actifs d'impôts différés	24,5	24,6
AVANTAGES AU PERSONNEL APRÈS DÉDUCTION DES ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	(295,5)	(296,0)

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

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Valeur actuelle des obligations	(408,5)	(403,8)
Juste valeur des actifs du régime	88,5	83,2
Valeur actuelle des obligations nettes	(320,0)	(320,6)
DETTE NETTE	(320,0)	(320,6)
Montants des avantages au personnel figurant au bilan		
Dettes	(320,0)	(320,6)
DETTE NETTE	(320,0)	(320,6)

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

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(403,8)	(373,7)
Coût des services	(25,9)	(27,5)
-Coût des services rendus	(25,9)	(27,5)
Intérêts nets	(2,6)	(5,0)
Prestations payées	29,3	29,8
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans le compte de résultats	(6,2)	(17,8)
- Gains et (pertes) actuariels	(6,2)	(17,8)
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	0,7	(9,7)
- Gains et (pertes) actuariels	0,7	(9,7)
OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE	(408,5)	(403,8)

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

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Juste valeur des actifs du régime au 1^{er} janvier	83,2	65,3
Contributions de l'employeur	30,9	32,2
Contributions des membres du personnel	1,5	1,4
Prestations payées	(29,3)	(29,8)
Revenus/(charges) d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)	0,8	1,1
Gain/(perte) actuariel sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat)	1,4	12,9
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	88,5	83,2

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

Les variations des obligations à prestations définies et la juste valeur des actifs du plan sont les suivantes en 2020 :

EN MILLIONS EUR	OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES	JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME	PASSIF NET
1^{er} janvier 2020	(403,8)	83,2	(320,6)
Coût des services	(25,9)		(25,9)
Contributions de l'employé		1,5	1,5
Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation	0,8		0,8
Sous-total inclus dans les frais de personnel (note 6.14)	(25,1)	1,5	(23,6)
Intérêts nets	(2,6)		(2,6)
Revenus/(charges) d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)		0,8	0,8
Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers	(7,0)		(7,0)
Sous-total inclus dans les charges financières (note 6.15)	(9,6)	0,8	(8,8)
Prestations payées	29,3	(29,3)	(0,0)
Contributions de l'employeur		30,9	30,9
SOUS-TOTAL FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	(5,5)	3,9	(1,6)
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	0,7	1,4	2,1
31 DÉCEMBRE 2020	(408,5)	88,5	(320,0)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Coût des services	(24,5)	(26,1)
- <i>Coût des services rendus</i>	(24,5)	(26,1)
Intérêts nets	(1,8)	(3,8)
Gains et (pertes) de réévaluation	(6,2)	(17,8)
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers</i>	(7,0)	(21,3)
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation</i>	0,8	3,5
CHARGES NETTES	(32,4)	(47,7)

En ce qui concerne les avantages postérieurs à l'emploi, les gains et pertes actuariels (tant financiers que d'exploitation) sont comptabilisés en autres éléments du résultat global. Tandis que les gains et pertes actuariels (tant financiers que d'exploitation) sur les autres avantages à long terme et les indemnités de cessation d'emploi sont immédiatement comptabilisés dans le compte de résultat.

Les charges d'intérêts ainsi que les gains et pertes actuariels financiers sont présentés en charges financières. Le coût des services et les gains et pertes actuariels d'exploitation sont présentés dans les frais de personnel.

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Frais de personnel	(23,6)	(22,6)
Charges financières	(8,8)	(25,1)
CHARGES NETTES	(32,4)	(47,7)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Gains et (pertes) de réévaluation	2,1	3,2
- <i>Gains et (pertes) actuariels</i>	2,1	3,2
CHARGES NETTES	2,1	3,2

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

	2020	2019
Taux d'inflation	1,8 %	1,8 %
Augmentations salariales futures	2,8 %	2,8 %
Taux d'évolution des frais médicaux	5,0 %	5,0 %
Tables de mortalité	MR/FR-2	MR/FR-2

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements du marché à la date du bilan. Les taux d'actualisation utilisés en 2020 varient entre -0,30 % et 0,70 % (2019: -0,15 % à 1,00 %).

AVANTAGE	DURÉE	TAUX D'ACTUALISATION		PASSIF NET
		2020	2019	
Allocations familiales	6,7	0,20 %	0,45 %	(18,3)
Banque	15,2	0,65 %	1,00 %	(2,9)
Dépenses funéraires	7,8	0,30 %	0,55 %	(2,3)
Gratification	de 11,4 à 11,5	de 0,40 % à 0,45 %	de 0,70 % à 0,75 %	(2,0)
Assurance groupe	de 10,5 à 18,0	de 0,40 % à 0,70 %	de 0,75 % à 1,00 %	(1,2)
Absences cumulées	1,7	-0,20 %	-0,05 %	(17,9)
Compensation d'accidents de travail	12,8	0,50 %	0,75 %	(131,8)
Frais médicaux d'accident de travail	17,9	0,70 %	1,00 %	(12,2)
Épargne pension	8,8	0,35 %	0,60 %	(98,7)
Prime de jubilée	de 5,8 à 7,3	de 0,15 % à 0,30 %	de 0,40 % à 0,55 %	(1,2)
DSPR pour Job Mobility Center	8,2	0,35 %	0,55 %	(16,4)
Régime de travail à temps partiel (54+)	de 1,5 à 3,2	-0,20 %	0,00 %	(5,1)
Plan de retraite anticipée	de 0,5 à 1,5	-0,30 %	de -0,15 % à 0,00 %	(9,8)

La durée moyenne de l'obligation au titre des prestations définies est de 11,3 ans fin 2020 (2019: 11,3 ans).

Une analyse de sensibilité quantitative pour les hypothèses significatives au 31 décembre 2020 a été déterminée sur base d'une méthode qui extrapole l'impact sur l'obligation au titre des prestations définies à la suite de changements raisonnables dans les hypothèses clés survenant à la fin de la période de reporting.

Cette analyse de sensibilité est décrite ci-dessous:

EN MILLIONS EUR	TAUX D'ACTUALISATION	TABLE DE MORTALITÉ MR/FR		TAUX D'ÉVOLUTION DES FRAIS MÉDICAUX	
		AUGMENTATION DE 50 PDB	DIMINUTION DE 50 PDB	DIMINUTION D'1 ANNÉE	AUGMENTATION DE 100 PDB
Impact sur l'obligation au titre des prestations définies diminution/ (augmentation)		21,5	(23,8)	(6,7)	(2,3)

6.27.1 Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi reprennent les allocations familiales, les avantages bancaires, les frais funéraires, les gratifications pour le départ en retraite et les assurances groupe belges.

ALLOCATIONS FAMILIALES

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

BANQUE

Le personnel statutaire et contractuel de bpost SA (actif ou retraité) peut bénéficier d'une réduction sur les frais administratifs du compte courant, ainsi que de taux d'intérêt avantageux et/ou réductions sur les comptes d'épargne, les fonds d'investissement, les assurances et les prêts.

ASSURANCE GROUPE

bpost octroie à son personnel contractuel actif (sous certaines conditions comme le niveau de fonction) une assurance groupe. Depuis l'introduction de la loi sur les pensions complémentaires en Belgique, ces plans ont des caractéristiques de régime à prestations définies en vertu de la norme IAS 19.

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

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

Bien qu'il n'y ait pas sur le marché de consensus intégral concernant la méthodologie, en 2018, la méthodologie sous-jacente utilisée pour la comptabilisation IAS19 de ces plans à contributions définies a été affinée en tenant compte de l'évolution des méthodologies sur le marché, en vertu de nouveaux enseignements. bpost continue à utiliser la méthodologie PUC (projected unit credit), mais sans projection des contributions et salaires futurs, car les contributions n'augmentent pas avec l'âge. La seule raison pour laquelle les contributions peuvent augmenter sensiblement à un stade ultérieur de la carrière est liée à des augmentations salariales plus élevées que les indexations dans les plans d'échelonnement. bpost applique le paragraphe 115 de la norme IAS 19. Les actifs et passifs sont déterminés en tenant compte des garanties d'intérêt contractuelles sur les réserves mathématiques, garanties par la compagnie d'assurance. L'application du paragraphe 115 peut entraîner une augmentation de l'actif lorsque les taux d'intérêt garantis sont supérieurs au taux d'actualisation, ce qui se traduit par une diminution de la dette nette.

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

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Valeur actuelle des obligations	(115,3)	(112,6)
Juste valeur des actifs du régime	88,5	83,2
Valeur actuelle des obligations nettes	(26,8)	(29,4)
DETTE NETTE	(26,8)	(29,4)
Montants des avantages au personnel figurant au bilan		
Dettes	(26,8)	(29,4)
DETTE NETTE	(26,8)	(29,4)

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

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(112,6)	(98,1)
Coût des services	(10,2)	(10,0)
- <i>Coût des services rendus</i>	(10,2)	(10,0)
Intérêts nets	(0,9)	(1,5)
Prestations payées	7,7	6,6
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans le compte de résultats	0,0	0,0
- <i>Gains et (pertes) actuariels</i>	0,0	0,0
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	0,7	(9,7)
- <i>Gains et (pertes) actuariels</i>	0,7	(9,7)
OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE	(115,3)	(112,6)

La juste valeur des actifs du régime est présentée comme suit :

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Juste valeur des actifs du régime au 1^{er} janvier	83,2	65,3
Contributions de l'employeur	9,4	9,0
Contributions des membres du personnel	1,5	1,4
Prestations payées	(7,7)	(6,6)
Revenus/(charges) d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats)	0,8	1,1
Gain/(perte) actuariel sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat)	1,4	12,9
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	88,5	83,2

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

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Coût des services	(8,8)	(8,5)
- <i>Coût des services rendus</i>	(8,8)	(8,5)
Intérêts nets	(0,1)	(0,3)
Gains et (pertes) de réévaluation	0,0	0,0
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers</i>	0,0	0,0
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation</i>	0,0	0,0
CHARGE NETTE	(8,9)	(8,9)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Frais de personnel	(8,8)	(8,5)
Charges financières	(0,1)	(0,3)
CHARGES NETTES	(8,9)	(8,9)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Gains et (pertes) de réévaluation	2,1	3,2
- <i>Gains et (pertes) actuariels</i>	2,1	3,2
CHARGES NETTES	2,1	3,2

6.27.2 Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent la rémunération des absences cumulées, les jours d'épargne-pension, le régime de travail à temps partiel, les plans de compensation et frais médicaux accordés pour les accidents de travail, les primes de jubilé et le DSPR pour le Job Mobility Center.

RÉMUNÉRATION DES ABSENCES CUMULÉES

Les membres du personnel statutaire de bpost SA reçoivent 21 jours de maladie par an. Durant ces 21 jours et s'ils sont couverts par un certificat médical, ils perçoivent 100 % de leur salaire. Si au cours de l'année, le fonctionnaire n'utilise pas ses 21 jours de maladie, ces jours peuvent être cumulés dans une cagnotte jusqu'à un maximum de 63 jours (voir section sur les jours d'épargne pension ci-après). Les fonctionnaires qui sont malades plus de 21 jours au cours de l'année devront d'abord utiliser la cagnotte constituée durant l'année et utiliseront ensuite les jours épargnés au cours des années précédentes. Durant cette période, ils recevront leur salaire à 100 %. A partir du moment où leur cagnotte est utilisée complètement, ils recevront un salaire réduit.

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

Aucune modification dans la méthodologie de calcul n'a été apportée par rapport à 2019. La valorisation se base sur les futurs « paiements prévus / sorties de liquidités ». Ceux-ci sont calculés pour l'ensemble de la population considérée, sur base d'un certain schéma de « consommation » obtenu à partir des statistiques relatives aux douze mois de 2020. La cagnotte projetée est évaluée individuellement et diminue en fonction du nombre réel de jours de maladie.

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

JOURS D'ÉPARGNE-PENSION

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

La méthode de valorisation est basée sur la même approche que pour l'avantage « Rémunération des absences cumulées ». La valorisation se base sur les futurs « paiements prévus / sorties de liquidités ». Ceux-ci sont calculés pour l'ensemble de la population considérée, sur base d'un certain schéma de « consommation » obtenu à partir des statistiques relatives aux douze mois de 2020 fournies par le département Ressources Humaines. La cagnotte projetée des jours d'épargne-pension est évaluée individuellement et diminue en fonction du nombre réel de jours d'épargne-pension consommés.

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

RÉGIME DE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL (54+)

Le cadre régulatoire concernant le régime à temps partiel des employés de bpost SA (plans accessibles au personnel statutaire et au personnel contractuel barémique uniquement) est le suivant:

- Accord-cadre du 20 décembre 2012 : interruption de carrière partielle spécifique (50 %) accessible aux distributeurs âgés de 54 ans au moins et aux autres employés âgés de minimum 55 ans. bpost SA contribue à concurrence de 7,5 % du salaire brut annuel durant une période de maximum 72 mois pour les distributeurs et de maximum 48 mois pour les autres bénéficiaires du plan.
- Accord-cadre du 22 mai 2014 : (i) le plan approuvé en 2012 et accessible aux distributeurs est étendu aux employés travaillant de nuit et (ii) pour les autres employés, le plan est accessible à partir de l'âge de 55 ans. bpost SA contribue à concurrence de 7,5 % du salaire brut annuel durant une période de maximum 72 mois pour les travailleurs de nuit et de maximum 48 mois pour les autres bénéficiaires du plan.
- Accord-cadre du 2 juin 2016 (valide jusque décembre 2016) : (i) Le plan approuvé en 2012 pour les distributeurs et étendu en 2014 aux employés travaillant de nuit s'applique désormais également aux agents de collecte et (ii) pour les autres collaborateurs, le plan est accessible à partir de l'âge de 57 ans. bpost SA contribue à concurrence de 7,5 % du salaire annuel brut pour une période de 72 mois maximum pour les agents de collecte et de 48 mois pour les autres bénéficiaires du plan.
- Accord-cadre du 30 septembre 2016 : (i) pour les distributeurs, les agents de collecte et les collaborateurs travaillant la nuit, le plan est accessible à partir de l'âge de 55 ans et (ii) pour les autres collaborateurs, l'âge minimal est fixé à 57 ans. bpost SA contribue à concurrence de 7,5 % du salaire annuel brut pour une période de 72 mois maximum pour les travailleurs de nuit et les agents de distribution et de collecte et de 48 mois pour les autres bénéficiaires du plan. Ce plan est étendu jusqu'à décembre 2020, suivant l'Accord-cadre du 20 décembre 2018.

PLANS DE COMPENSATION ACCORDÉS POUR LES ACCIDENTS DE TRAVAIL

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

Depuis le 1^{er} octobre 2000, bpost SA a contracté des polices d'assurance en vue de couvrir ce risque.

DSPR POUR LE JOB MOBILITY CENTER

L'Accord-cadre du 30 septembre 2016 a défini un plan de DSPR (Dispense Précédant la Retraite) pour le Job Mobility Center. Ce plan prévoit pour une durée illimitée que les membres du personnel statutaires âgés d'au moins 61 ans,

rattachés au Job Mobility Center et qui y sont toujours attachés après une période d'un an seront dispensés de service. bpost SA continue à payer aux bénéficiaires 70 % de leur salaire au moment du départ jusqu'à ce qu'ils aient atteint l'âge de la retraite, pour une période maximum de 5 ans.

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

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Valeur actuelle des obligations	(283,4)	(282,2)
Juste valeur des actifs du régime	0,0	0,0
Valeur actuelle des obligations nettes	(283,4)	(282,2)
DETTE NETTE	(283,4)	(282,2)
Montants des avantages au personnel figurant au bilan		
Dettes	(283,4)	(282,2)
DETTE NETTE	(283,4)	(282,2)

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

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(282,2)	(267,1)
Coût des services	(12,1)	(12,8)
- <i>Coût des services rendus</i>	(12,1)	(12,8)
Intérêts nets	(1,7)	(3,5)
Prestations payées	17,5	19,1
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans le compte de résultats	(5,0)	(18,0)
- <i>Gains et (pertes) actuariels</i>	(5,0)	(18,0)
Gain/(perte) de réévaluation (inclus dans les autres éléments du résultat)	0,0	0,0
OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE	(283,4)	(282,2)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Coût des services	(12,1)	(12,8)
- <i>Coût des services rendus</i>	(12,1)	(12,8)
Intérêts nets	(1,7)	(3,5)
Gains et (pertes) de réévaluation	(5,0)	(18,0)
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges financières</i>	(7,0)	(21,3)
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation</i>	2,0	3,3
CHARGES NETTES	(18,8)	(34,2)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Frais de personnel	(10,1)	(9,5)
Charges financières	(8,7)	(24,7)
CHARGES NETTES	(18,8)	(34,2)

6.27.3 Indemnités de cessation d'emploi

PLAN DE RETRAITE ANTICIPÉE

Les plan de retraite anticipée de bpost SA sont les suivants :

- Un plan de retraite anticipée approuvé par la Commission Paritaire du 23 juillet 2015, en lien avec le plan Alpha. Ce plan était accessible aux membres du personnel statutaire dont la fonction subissait l'impact Alpha, moyennant le respect de certaines conditions d'âge et d'ancienneté. bpost SA continue à payer aux bénéficiaires une partie (entre 65 % et 75 % en fonction de la durée de retraite anticipée) de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite. Parallèlement, les bénéficiaires reçoivent une allocation annuelle exceptionnelle, dont le montant dépend de la durée de retraite anticipée.
- Le plan couvert par l'Accord-cadre du 2 juin 2016 (ouvert jusqu'à fin décembre 2016) était accessible aux membres du personnel statutaire selon certaines conditions d'âge, d'ancienneté et d'organisation du service. bpost SA continue à payer aux bénéficiaires une partie (entre 60 et 75 %, selon la durée de la retraite anticipée) de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite.
- Le plan couvert par l'Accord-cadre du 30 septembre 2016 est accessible aux membres du personnel statutaire selon certaines conditions d'âge, d'ancienneté et d'organisation du service. bpost SA continue à payer aux bénéficiaires 75 % de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite, avec un maximum de 5 ans. Ce plan a une durée indéterminée.

Les plans de retraite anticipée d'Ubiway group sont les suivants :

- En 2011, un premier plan de préretraite avait été annoncé dans le cadre d'une restructuration selon la procédure Renault. Le plan était accessible aux personnes ayant un âge minimum de 55 ans et il prendra fin en 2021. AMP verse sur une base mensuelle une indemnité jusqu'au moment de la retraite légale. Le paiement correspond à 80 % de la différence entre : (le dernier salaire net * 14.92) /12 et l'allocation sociale. Le plan a été présenté au Conseil du Travail le 22 septembre 2011 et était accessible jusqu'au 22 septembre 2013.
- En 2014, un deuxième plan de préretraite avait été annoncé dans le cadre d'une restructuration selon la procédure Renault. Le plan était accessible aux personnes ayant un âge minimum de 55 ans et il prendra fin en 2024. AMP verse sur une base mensuelle une indemnité jusqu'au moment de la retraite légale. Le paiement correspond à 80 % de la différence entre : (le dernier salaire net * 14.92) /12 et l'allocation sociale. Ce plan a été présenté au Conseil du Travail le 22 mai 2014 et était accessible jusqu'au 9 septembre 2016.
- Compte tenu des défis économiques et financiers, Ubiway a mis en place un concept de sortie douce pour ses employés avec un incitant financier. Les travailleurs âgés de plus de 59 ans pouvaient opter pour une interruption de carrière à temps partiel en combinaison avec une retraite anticipée légale ou pour la retraite anticipée légale. Pendant l'interruption de carrière, le collaborateur reçoit une prime mensuelle supplémentaire et une prime unique lorsqu'il atteint l'âge de la retraite anticipée (24 000 EUR pour les travailleurs de jour et 38 000 EUR pour les travailleurs de nuit). Les collaborateurs de plus de 59 ans qui optent pour une retraite anticipée légale reçoivent également la prime unique. Ce plan a été présenté au Conseil du Travail le 16 septembre 2020 et était accessible jusqu'au 31 décembre 2020.

La dette découlant de l'avantage au personnel lié aux plans de retraite anticipée trouve son origine dans le fait que (i) la carrière est interrompue avant l'âge normal de la retraite et (ii) le fait que les employés acceptent l'offre établie par l'entreprise en échange.

La dette nette de bpost pour les indemnités de cessation d'emploi comprend les éléments suivants :

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Valeur actuelle des obligations	(9,8)	(9,0)
Juste valeur des actifs du régime	0,0	0,0
Valeur actuelle des obligations nettes	(9,8)	(9,0)
DETTE NETTE	(9,8)	(9,0)
Montants des avantages au personnel figurant au bilan		
Dettes	(9,8)	(9,0)
DETTE NETTE	(9,8)	(9,0)

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

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(9,0)	(8,5)
Coût des services	(3,6)	(4,7)
- <i>Coût des services rendus</i>	(3,6)	(4,7)
Intérêts nets	0,0	(0,0)
Prestations payées	4,1	4,1
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans le compte de résultats	(1,2)	0,2
- <i>Gains et (pertes) actuariels</i>	(1,2)	0,2
Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global	0,0	0,0
- <i>Gains et (pertes) actuariels</i>	0,0	0,0
OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS AU 31 DÉCEMBRE	(9,8)	(9,0)

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

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Coût des services	(3,6)	(4,7)
- <i>Coût des services rendus</i>	(3,6)	(4,7)
Intérêts nets	0,0	(0,0)
Gains et (pertes) de réévaluation	(1,2)	0,2
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme coûts financiers</i>	(0,0)	(0,0)
- <i>Gains et (pertes) actuariels rapportés comme charges d'exploitation</i>	(1,1)	0,2
CHARGE NETTE	(4,8)	(4,6)

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

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Frais de personnel	(4,8)	(4,5)
Charges financières	(0,0)	(0,0)
CHARGES NETTES	(4,8)	(4,6)

6.28 Dettes commerciales et autres dettes

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Dettes commerciales	1,3	1,4
Autres dettes	47,3	26,2
DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES NON COURANTES	48,6	27,7

Les dettes commerciales et autres dettes à long terme se sont élevées à 48,6 millions EUR et se composent principalement du fonds de roulement fourni par bpost banque, permettant à bpost de mener des activités pour le compte de bpost banque, et de l'achat des actions restantes d'Active Ants International et Anthill. La hausse par rapport à l'année précédente s'explique principalement par l'augmentation de la contrepartie conditionnelle d'Anthill, et la comptabilisation du passif de 25 % des actions d'Active Ants International, voir la note 6.7 Regroupements d'entreprises.

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Dettes commerciales	447,4	363,5
Produits perçus dus aux clients	90,7	98,7
Frais terminaux des opérateurs postaux	261,0	166,3
Dettes salariales et sociales	359,5	336,8
Dettes fiscales autres que l'impôt sur les revenus	13,3	10,3
Compte de transit machines à affranchir	10,2	9,7
Avances reçues de l'Etat	18,8	18,8
Cautions	10,2	13,4
Provisions (hors terminal dues)	140,8	173,5
Produits reportés	75,1	51,9
Autres dettes	11,3	7,9
DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES COURANTES	1.438,4	1.250,9

Les valeurs comptables sont considérées comme une approximation raisonnable de la juste valeur. Les autres dettes comprises dans les dettes courantes et autres dettes incluent les éléments suivants :

L'augmentation de 187,6 millions EUR des créances commerciales courantes et autres dettes, qui s'élèvent à 1.438,4 millions EUR, s'explique principalement par :

- L'augmentation nette des dettes commerciales et des comptes de régularisation de 51,2 millions EUR, principalement due à certaines initiatives temporaires mises en place par Radial US dans le contexte de la pandémie.
- Les frais terminaux des opérateurs postaux ont augmenté de 94,7 millions EUR, pour atteindre 261,0 millions EUR, en raison de l'expansion des activités transfrontalières et de la diminution des règlements des encours de l'année précédente.
- L'augmentation de l'encours des dettes salariales et de sécurité sociale (22,7 millions EUR) s'explique principalement par l'augmentation des effectifs par rapport à l'année dernière et le report de certains impôts sur les salaires aux États-Unis en raison des mesures liées à la COVID-19.
- L'augmentation des revenus reportés de 23,2 millions EUR est principalement due à la hausse des ventes de timbres en décembre 2020 par rapport à décembre 2019 et au ralentissement constaté au niveau de l'utilisation des timbres.

Passifs de contrats

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Timbres et crédits sur marchines à affranchir vendus, mais non encore utilisés	47,0	36,2
Autres passifs de contrats	25,1	11,8
OBLIGATIONS LIÉES AUX CONTRATS	72,1	48,0

Les contreparties déjà payées par les clients qui ont été affectées à l'obligation de prestation résiduelle insatisfaites s'élèvent à 47,0 millions EUR et concernent principalement les timbres et les crédits sur les machines à affranchir vendus, mais non encore utilisés par les clients à la date de clôture du bilan. À la fin de l'année, l'obligation de résultat pour le SIEG a été remplie et aucun passif de contrats n'est comptabilisé.

6.29 Provisions

EN MILLIONS EUR	LITIGES	LITIGES LIÉS AUX SIEG	ENVIRONNEMENT	CONTRATS ONÉREUX	RESTRUCTURATION & AUTRES	TOTAL
Solde au 1 ^{er} janvier 2019	16,2	0,0	0,6	14,1	8,5	39,3
Provisions supplémentaires constituées	2,1	0,0	0,0	0,0	3,2	5,3
Provisions supplémentaires suite aux regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Provisions utilisées	(0,3)	0,0	0,0	(5,9)	(2,6)	(8,8)
Provisions reprises	(2,3)	0,0	0,0	(2,6)	(1,3)	(6,3)
Écarts de change	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,3
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	15,7	0,0	0,5	5,9	7,7	29,8
Dettes non courantes à la fin de l'exercice	11,6	0,0	0,5	3,3	0,7	16,2
Dettes courantes à la fin de l'exercice	4,1	0,0	0,0	2,6	7,0	13,7
	15,7	0,0	0,5	5,9	7,7	29,8
Solde au 1 ^{er} janvier 2020	15,7	0,0	0,5	5,9	7,7	29,8
Provisions supplémentaires constituées	4,0	0,0	2,1	0,5	3,4	10,1
Provisions supplémentaires suite aux regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Provisions utilisées	0,0	0,0	0,0	(2,7)	(3,2)	(5,9)
Provisions reprises	(4,5)	0,0	0,0	(0,7)	(1,5)	(6,8)
Écarts de change	0,0	0,0	0,0	(0,2)	0,0	(0,2)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	15,2	0,0	2,6	2,8	6,4	27,0
Dettes non courantes à la fin de l'exercice	12,0	0,0	0,5	0,7	0,1	13,3
Dettes courantes à la fin de l'exercice	3,2	0,0	2,1	2,1	6,2	13,7
	15,2	0,0	2,6	2,8	6,4	27,0

La provision pour **litiges** s'élève à 15,2 millions EUR. Cela représente le décaissement attendu, lié à divers litiges (actuels ou imminents) entre bpost et des tiers.

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

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

- Une demande en dommages et intérêts portant sur un montant approximatif (provisoire) de 21,1 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Publimail SA. Le tribunal du commerce de Bruxelles a rejeté la plainte de Publimail le 3 mai 2016. Publimail a interjeté appel de cette décision le 16 décembre 2016. La procédure d'appel est désormais en cours devant la Cour d'appel de Bruxelles. Le cas est prévu d'être plaidé en avril 2021. A jugement n'est pas attendu avant la fin du second trimestre 2021.
- 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, pendant devant le tribunal du 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. Il est attendu que la Cour enlèvera ce point du registre suite à la clôture de la faillite annoncée par le tribunal du commerce du Brabant Wallon en avril 2020.

Toutes ces demandes et allégations sont réfutées par bpost.

Enfin, le 10 décembre 2012, l'Autorité belge de concurrence a conclu que certains aspects de la politique tarifaire de bpost pour la période janvier 2010 - juillet 2011 enfreignaient les règles de concurrence belge et Européenne et a imposé une amende d'approximativement 37,4 millions EUR. Même si bpost a payé l'amende en 2013, elle a contesté les conclusions de l'Autorité belge de la concurrence et a interjeté appel de cette décision devant la Cour d'appel de Bruxelles. Le 10 novembre 2016, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision de l'Autorité. L'autorité belge de la concurrence a fait appel de ce jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit. Le 22 novembre 2018, la Cour de Cassation a annulé le jugement et renvoyé l'affaire devant la Cour d'appel de Bruxelles pour qu'elle soit rejugée. Par un jugement datant du 19 février 2020, la Cour d'appel de Bruxelles a décidé de soumettre deux questions préjudiciales à la Cour de justice de l'Union Européenne (« CJUE »). Une décision de la Cour de justice de l'Union Européenne¹ n'est pas attendue avant le second trimestre 2021.

La provision « environnement » s'élève à 2,6 million EUR et est liée à des dépenses pour l'assainissement du sol.

La provision pour contrats onéreux reprend la meilleure estimation des coûts relatifs à la fermeture des bureaux Mail et Retail, et à la maintenance ICT liée à la sortie d'une plateforme de vente en ligne.

Les provisions « autres » incluent les frais attendus concernant les obligations pour réparation et les obligations légales entre autres. Au 31 décembre 2021, les autres provisions s'élèvent à 6,4 millions EUR.

6.30 Actifs et passifs financiers

Le tableau ci-dessous donne des informations sur la hiérarchie d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers de bpost:

Au 31 décembre 2019

EN MILLIONS EUR	VALEUR COMPTABLE	CATÉGORISÉ À LA JUSTE VALEUR			
		PRIX COTÉ SUR UN MARCHÉ ACTIF (NIVEAU 1)	AUTRE DONNÉE SIGNIFICATIVE OBSERVABLE (NIVEAU 2)	DONNÉE SIGNIFICATIVE NON OBSERVABLE (NIVEAU 3)	
ACTIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI					
Non courants					
Actifs financiers	37,6	0,0	37,6	0,0	
Placements	0,0	0,0	0,0	0,0	
Courants					
Instruments dérivés - forex swap	0,0	0,0	0,0	0,0	
Instruments dérivés - forex forward	0,0	0,0	0,0	0,0	
Actifs financiers	1.391,8	0,0	1.391,8	0,0	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1.429,4	0,0	1.429,4	0,0	

¹ La Cour de justice de l'Union Européenne transmet sa décision à la juridiction de renvoi, qui est alors tenue d'exécuter l'arrêt

PASSIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI (À L'EXCEPTION DES DÉRIVÉS) :

Non courants

Obligation à long terme	642,5	674,8	0,0	0,0
Passifs financiers	561,9	0,0	561,9	0,0
Courants				
Instruments dérivés - forex swap	0,6	0,0	0,6	0,0
Instruments dérivés - forex forward	0,7	0,0	0,7	0,0
Passifs financiers	1.528,1	0,0	1.528,1	0,0
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	2.733,8	674,8	2.091,3	0,0

Au 31 decembre 2020

EN MILLIONS EUR	VALEUR COMPTABLE	CATÉGORISÉ À LA JUSTE VALEUR:			
		PRIX COTÉ SUR UN MARCHÉ ACTIF (NIVEAU 1)	AUTRE DONNÉE SIGNIFICATIVE OBSERVABLE (NIVEAU 2)	DONNÉE SIGNIFICATIVE NON OBSERVABLE (NIVEAU 3)	
ACTIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI					
Non courants					
Actifs financiers	13,5	0,0	13,5	0,0	
Courants					
Instruments dérivés - forex swap	0,0	0,0	0,0	0,0	
Instruments dérivés - forex forward	0,0	0,0	0,0	0,0	
Actifs financiers	1.756,8	0,0	1.756,8	0,0	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1.770,4	0,0	1.770,4	0,0	
PASSIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI (À L'EXCEPTION DES DÉRIVÉS) :					
Non courants					
Obligation à long terme	643,7	680,6	0,0	0,0	
Passifs financiers	578,2	0,0	578,2	0,0	
Current					
Instruments dérivés - forex swap	0,2	0,0	0,2	0,0	
Instruments dérivés - forex forward	0,2	0,0	0,2	0,0	
Passifs financiers	1.716,6	0,0	1.716,6	0,0	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	2.930,5	680,6	2.286,9	0,0	

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

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

Actifs financiers évalués au coût amorti

En 2020, le prêt subordonné accordé à bpost banque (25,0 millions EUR) a été classé comme actif courant au lieu de non courant, car le prêt sera remboursé en 2021 conformément à l'accord non contraignant sur le futur partenariat à long terme de bpost banque SA.

Passifs financiers évalués au coût amorti - non courants

A la fin de 2020, les passifs financiers non courants comprennent:

- 185,0 millions USD de prêt à terme non garanti (taux d'intérêt variable). Ce prêt a débuté le 3 juillet 2018 avec une échéance de 3 ans et a été prolongé en 2020 jusqu'en juillet 2023.
- Une obligation de 650,0 millions EUR. L'obligation de 8 ans a été émise en juillet 2018 avec un coupon de 1,25 %. En prévision de cette émission, en février 2018, bpost a conclu un swap de taux d'intérêt à terme de 10 ans avec un montant nominal de 600,0 millions EUR pour couvrir le risque d'intérêt de l'obligation.
- Un emprunt de 9,1 millions EUR auprès de la BEI (Banque Européenne d'investissement) (taux d'intérêt variable). Le 5 mai 2007, bpost a contracté un prêt de 100,0 millions EUR auprès de la BEI. Il est assorti d'un remboursement annuel de 9,1 millions EUR et le dernier paiement est prévu pour 2022. Le montant annuel de 9,1 millions EUR est inclus dans la section "emprunts bancaires - courants".
- L'encours des dettes liées à IFRS 16 s'élève à 361,5 millions EUR.

Instruments dérivés

bpost est exposée à certains risques liés à ses activités commerciales quotidiennes. Le principal risque géré avec les instruments dérivés est le risque de change. bpost utilise des contrats de change à terme et des contrats de d'échange de change pour gérer certaines de ses expositions en devises étrangères. Ces contrats ont été souscrits afin de couvrir les risques de change liés aux prêts intragroupe accordés par bpost à ses filiales. À la fin de l'exercice 2020, l'impact de la juste valeur des contrats de change à terme et des contrats de d'échange de change s'est traduit par une augmentation des passifs de 0,3 million EUR.

Passifs financiers évalués au coût amorti - courants

A la fin de l'année 2020, l'encours de papiers commerciaux émis par bpost s'élevait à 165,0 millions EUR. La maturité des différents papiers commerciaux varie entre 1 et 6 mois. Compte tenu des conditions actuelles du marché, bpost peut bénéficier de taux d'intérêt négatifs. L'encours des dettes liées à la norme IFRS 16 s'élève à 103,9 millions EUR.

6.31 Instruments financiers dérivés et couverture

Instruments dérivés

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

Fin 2020, bpost a trois contrats d'échange de change et trois contrats de change à terme, quatre avec ING et deux avec Société Générale.

En janvier 2020, juillet 2020 et novembre 2020, bpost a conclu deux contrats d'échange de change et un contrat de change à terme pour échanger 0,9 million SGD contre 0,5 million EUR en vue de couvrir le risque de change d'une dette spécifique en SGD.

En juillet 2020, bpost a conclu un contrat d'échange de change avec ING pour échanger 8,8 millions GBP contre 9,6 millions EUR en vue de couvrir le risque de change d'une dette spécifique en GBP.

Un autre contrat d'échange de change a débuté en septembre 2020 pour échanger 6,0 millions HKD contre 0,7 million EUR.

En outre, en mai 2018, bpost a souscrit deux contrats de change à terme pour échanger 3,0 millions USD contre 2,3 millions EUR. Tous les contrats en USD sont utilisés pour couvrir le risque de change de dettes spécifiques en USD.

Swap du taux d'intérêt

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

En juillet 2018, bpost a finalement émis des obligations à 8 ans pour 650,0 millions EUR. A l'époque, la couverture de taux d'intérêt a été libérée et réglée par un paiement de 21,5 millions EUR, réparti entre une partie effective de 20,0 millions EUR et une partie ineffective de 1,5 million EUR. La partie ineffective a été comptabilisée au compte de résultats. La partie effective de la couverture de flux de trésorerie (20,0 millions EUR) a été comptabilisée dans les autres éléments du résultat global (le montant net d'impôt s'élève à 14,8 millions EUR) en tant que réserve de couverture de flux de trésorerie. Cette couverture de flux de trésorerie est reclassée en compte de résultats dans les mêmes périodes, étant donné que les flux de trésorerie des obligations à long terme affectent le résultat durant les 8 années qui suivent la date d'émission. En 2020, un montant net de 1,9 million EUR a été reclassé en compte de résultats.

Couverture d'investissement net

En 2018, bpost a contracté un prêt bancaire en USD, d'une maturité de 3 ans, avec deux extensions possibles, chacune d'un an. Outre l'émission obligataire, bpost, dont l'EUR est la devise fonctionnelle, a emprunté en USD afin de refinancer l'acquisition de novembre 2017 de Radial Holdings, LP. bpost a emprunté une partie en USD pour réduire le risque de différences de change sur les opérations à l'étranger, et donc réalisé une couverture de son investissement net. Par conséquent, la portion effective des variations de la juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Le montant notionnel de la couverture s'élevait à 143,0 millions USD, tandis que la valeur comptable convertie en Euros s'élevait à 116,5 millions EUR. Au 31 décembre 2020, le gain net sur la réévaluation du prêt en USD, comptabilisé dans les autres éléments du résultat global et cumulé dans les écarts de conversion de devises, s'élevait à 11,0 millions EUR. En 2020, il n'y a pas eu de partie inefficace.

6.32 Actifs et passifs éventuels

Comme décrit dans la note 6.28, la Cour d'Appel de Bruxelles a annulé le 10 novembre 2016 la décision de l'Autorité belge de concurrence imposant une amende de 37,4 millions EUR. L'Autorité belge de la concurrence a fait appel de ce jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit. Le 22 novembre 2018, la Cour de Cassation a annulé le jugement et renvoyé l'affaire devant la Cour d'appel de Bruxelles pour qu'elle soit rejugée. Par un jugement datant du 19 février 2020, la Cour d'appel de Bruxelles a décidé de soumettre deux questions préjudiciales à la Cour de justice de l'Union Européenne (« CJUE »). Une décision de la CJUE1 est attendue dans un délai de 2 ans. Ce qui précède constitue un actif éventuel au cas où la Cour d'appel annulerait à nouveau la décision de l'Autorité belge de la concurrence, bpost pourrait récupérer l'amende de 37,4 millions EUR (sans tenir compte des intérêts).

En octobre 2020, Radial North America a subi une attaque informatique avec demande de rançon, qui a eu des répercussions sur certaines de ses opérations américaines, y compris les services informatiques et des impacts en aval de ses services opérationnels. Une analyse approfondie avec l'assistance des principaux organismes de services de police scientifique a permis de conclure qu'il s'agissait d'une attaque de cryptage destinée à mettre un terme aux activités afin que les attaquants puissent demander une rançon. L'attaque et le virus n'ont pas pu exfiltrer ou voler de données et rien n'indique que des données personnelles aient quitté les systèmes de Radial North America. En outre, les systèmes de traitement des paiements de Radial North America n'ont été impactés par aucun aspect de l'attaque. Immédiatement après l'attaque, Radial a volontairement arrêté ses systèmes afin d'éviter des dommages financiers et techniques et de permettre une remise en service progressive et sûre des systèmes. Dans un délai raisonnable après l'attaque et avant le pic 2020, Radial a réussi à recouvrer suffisamment de fonctionnalités pour relancer les opérations sur tous ses sites. Radial North America dispose de deux niveaux de couverture de cyber assurance et est actuellement en train d'élaborer et de soumettre sa demande d'indemnisation en relation avec l'attaque de logiciel de demande de rançon. Ainsi à la date de publication, bpost n'est pas en mesure d'estimer le montant qui peut être récupéré grâce à ses polices de cyber assurance en lien avec l'attaque de demande de rançon. En 2020, les coûts nets estimés se sont élevés à 9,2 millions EUR, la couverture de l'assurance est suffisante pour couvrir les coûts estimés de 2020.

6.33 Droits et engagements hors bilan

Contrats de location signés et pas encore démarrés

Deux nouveaux contrats de location majeurs ont été signés dont la date de début est postérieure à la date de clôture du bilan. Il s'agit d'un contrat de location pour le nouveau siège du groupe, date de début prévue en 2021 pour une durée de 15 ans, l'actif au titre du droit d'utilisation est estimé à 48,4 millions EUR. Radial Inc va avoir un entrepôt additionnel à partir du second trimestre 2021 et aura une durée de location de 18 mois avec un impact estimé à 5,0 millions EUR.

Garanties reçues

Au 31 décembre 2020, bpost bénéficie de garanties bancaires pour un montant de 45,9 millions EUR, émises par les banques pour le compte des clients de bpost. Ces garanties peuvent être récupérées en cas de non paiement ou de faillite. Dès lors, elles offrent à bpost une assurance financière durant la période de relations contractuelles avec le client.

Biens à la vente (en consignation)

Au 31 décembre 2020, des marchandises représentant une valeur de vente de 3,4 million EUR avaient été remises par des partenaires en vue de leur vente au sein du réseau postal.

Facilités de crédit renouvelables

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

Garanties données

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

bpost a conclu un accord avec Belfius, ING et KBC dans lequel ces derniers s'engagent à fournir, sur simple demande, jusqu'à 88,1 millions EUR de garantie à bpost. De plus, bpost a fourni des garanties à des tiers pour un montant de 8,8 millions EUR.

Fonds de l'Etat

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

6.34 Transactions entre parties liées

a) Relations avec les actionnaires

L'ÉTAT BELGE EN TANT QU'ACTIONNAIRE

L'État belge, directement et à travers la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (« SFPI »), est actionnaire majoritaire de bpost et détient 51,04 % des actions de bpost. Par conséquent, il est habilité à contrôler toute décision requérant une majorité simple à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les droits de l'État belge en tant qu'actionnaire de bpost sont définis dans les politiques de gouvernance d'entreprise (disponible au public sur le site internet de bpost).

L'ÉTAT BELGE EN TANT QU'AUTORITÉ PUBLIQUE

Avec l'Union Européenne, l'État belge est le principal législateur dans le secteur postal. L'Institut Belge des services Postaux et des Télécommunications (« IBPT »), l'autorité nationale de régulation, est quant à lui le principal régulateur du secteur postal en Belgique.

L'ÉTAT BELGE EN TANT QUE CLIENT

L'État belge est l'un des plus gros clients de bpost. Si l'on tient compte de la rémunération des services d'intérêt économique général (« SIEG »), 9,5 % du total des produits d'exploitation de bpost (revenus) pour 2020 sont attribuables à l'État belge et aux entités liées à l'État.

bpost fournit des services de distribution de courrier à plusieurs ministères, sur la base de conditions commerciales et conformément aux dispositions du Contrat de Gestion.

bpost assure les services postaux universels et les SIEG qui lui ont été confiés par l'État belge, en ce compris des services postaux, financiers et d'autres services publics. La Loi du 21 mars 1991, la loi postale du 26 janvier 2018, le Contrat de Gestion ainsi que les accords de concession, fixent les règles et conditions de mise en œuvre des obligations assumées par bpost à travers l'exécution de ses services postaux universels et SIEG, et le cas échéant, la compensation financière allouée par l'État belge.

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

Les SIEG confiés à bpost conformément au Contrat de gestion ont pour but de satisfaire à certains objectifs d'intérêt général. Afin d'assurer une cohésion territoriale et sociale, bpost est tenue de maintenir un réseau Retail composé au minimum de 1,300 points de services postaux. Au moins 650 de ces points de services postaux doivent être des bureaux de poste.

Les tarifs et autres modalités prévus pour l'exécution de certains services couverts par le Contrat de Gestion sont déterminés dans des accords de mise en œuvre conclus entre bpost, l'État belge et, le cas échéant, les autres parties ou institutions concernées.

Le cinquième Contrat de Gestion a expiré le 31 décembre 2015. Le 3 décembre 2015, bpost et l'État belge ont signé le sixième Contrat de Gestion. Ce Contrat de Gestion prévoit la fourniture continue des SIEG mentionnés ci-dessus pour une nouvelle période de 5 ans, se terminant le 31 décembre 2020.

De plus, bpost continue à fournir les SIEG de livraison avancée des journaux et de distribution des périodiques. Jusqu'au 31 décembre 2015, ces services étaient assurés dans le cadre du cinquième Contrat de Gestion. Conformément à l'engagement pris par l'État belge vis-à-vis de la Commission Européenne, une procédure de consultation du marché soumise à la concurrence, transparente et non discriminatoire a été organisée par rapport auxdits services, au terme de laquelle la fourniture des services a été attribuée à bpost en octobre 2015. Par conséquent, depuis le 1^{er} janvier 2016, les services de distribution des journaux et périodiques sont assurés conformément aux accords de concession entérinés entre l'entreprise et l'État belge en novembre 2015.

Le 3 juin 2016, la Commission Européenne a approuvé le sixième Contrat de Gestion ainsi que les accords de concession relatifs à la distribution des journaux et périodiques conformément aux règles en matière d'aides d'État¹.

En décembre 2019, le Conseil fédéral des ministres belge a décidé de prolonger les concessions presse actuelles avec bpost pour une période de deux ans (2021-2022) aux conditions applicables en 2020, comme spécifié dans les concessions actuelles. Cette décision sera notifiée à la Commission Européenne.

En décembre 2020, le Gouvernement belge a décidé d'étendre le sixième Contrat de Gestion jusqu'au 31 décembre 2021. Cette décision sera notifiée à la Commission Européenne.

bpost fournit également des services de gestion de compte de trésorerie à l'État belge et à certaines autres entités publiques, conformément à l'Arrêté royal du 12 janvier 1970 régulant le service postal, tel qu'amendé par l'Arrêté royal du 30 avril 2007 régulant les services financiers postaux et l'Arrêté royal du 14 avril 2013 modifiant l'Arrêté royal du 12 janvier 1970 régulant le service postal.

La compensation octroyée à bpost pour les SIEG est exposée à la note 6.9 du rapport annuel et s'est élevée à 267,2 millions EUR pour 2020 (271,0 millions EUR en 2019).

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

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

En 2015, l'État belge a unilatéralement décidé de réduire la compensation pour 2015 de 6,5 millions EUR. Néanmoins, bpost a émis des réserves et a comptabilisé un montant équivalent en créance douteuse, qui est toujours exigible fin décembre 2019. En incluant la créance douteuse, le montant exigible auprès de l'État belge pour la rémunération des SIEG s'élevait au 31 décembre 2020 à 105,0 millions EUR (109,7 millions EUR au 31 décembre 2020). bpost a également fourni une garantie bancaire de 5,4 millions EUR relative à la compensation pour les SIEG à l'État belge.

Si l'on exclut la rémunération des SIEG, aucun client apparenté à l'État ne dépasse 5 % du produit d'exploitation total de bpost.

b) Sociétés consolidées

Une liste de toutes les filiales (et des sociétés mises en équivalence) ainsi qu'un descriptif sommaire de leurs activités sont repris en note 6.35 du présent rapport annuel.

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

¹ En octobre 2016, la Fédération flamande des Vendeurs de presse (« Vlaamse Federatie van Persverkopers ») a demandé l'annulation de la décision d'autorisation de la Commission Européenne devant la Cour générale sur base procédurale. En février 2019, la Cour générale a retiré le dossier des registres suite à la demande de la VFP de mettre un terme aux procédures.

c) Relations avec les associés et co-entreprises

BPOST BANQUE

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

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

Au 31 décembre 2020, bpost banque comptait approximativement 719.407 comptes à vue et 865.804 comptes d'épargne. Tous les comptes comprennent les services de base tels que les cartes de débit, l'accès aux services de paiement et de transfert d'argent et les retraits d'espèces aux guichets des bureaux de poste ou aux distributeurs automatiques. bpost propose également la carte de crédit MasterCard bpost banque.

L'activité de prêts à la clientèle de bpost banque comprend l'octroi ou la proposition de crédits à la consommation et de crédits hypothécaires. Au 31 décembre 2020, bpost banque avait inscrit approximativement 6.534 millions EUR de prêts à son bilan.

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

ACCORD DE PARTENARIAT POUR LA BANCASSURANCE

La coopération entre bpost banque et BNP Paribas Fortis concernant bpost banque est définie dans un accord de partenariat bancaire qui a été renégocié et signé le 13 décembre 2013 jusqu'au 31 décembre 2021.

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

Les produits d'assurance d'AG Insurance sont proposés et commercialisés via bpost banque à travers le réseau de distribution de bpost.

La coopération entre AG Insurance, bpost banque et bpost est définie dans un contrat de distribution d'assurance qui a été renégocié et signé le 17 décembre 2014. Le contrat de distribution prévoit un droit d'accès, des commissions sur tous les produits d'assurance vendus par bpost et des commissions additionnelles si certains objectifs de vente sont atteints.

bpost banque verse à bpost une commission fixée selon les conditions du marché pour la distribution de produits de bancassurance et la réalisation de certaines activités de back-office. Le montant de la commission pour la distribution de produits de bancassurance dépend, entre autres, de la marge d'intérêt réalisée par bpost banque, des actifs sous gestion et des ventes de produits financiers/d'assurance réalisées par le réseau Retail de bpost. Les revenus totaux liés aux produits bancaires et financiers se sont élevés à 155,1 millions EUR en 2020 (2019 : 165,3 millions EUR), parmi lesquels un montant significatif est relatif à la commission payée par bpost banque. Le montant redevable par bpost banque à bpost au 31 décembre 2020 s'élevait à 8,1 millions EUR (2019 : 8,1 millions EUR).

Le 23 décembre 2020, bpost et BNP Paribas Fortis ont signé un accord non-constrignant exprimant l'intention de BNP Paribas Fortis d'acquérir la participation de 50 % de bpost dans bpost banque et de devenir son unique actionnaire. Le prix d'achat sera calculé sur base de la valeur de l'actif net (IFRS) au moment de la clôture. bpost continuerait à fournir des services bancaires par l'intermédiaire de son réseau physique de bureaux de poste, ce qui garantirait un service de haute qualité et donc les revenus futurs des activités bancaires au sein de bpost. La tarification de ces services bancaires fait l'objet de nouvelles discussions. Toutefois, bpost ne s'attend pas actuellement à un écart important des recettes dans le cadre du nouvel accord commercial par rapport à ce qu'elle aurait pu attendre dans le

cadre des accords existants avec BNP Paribas Fortis et bpost banque, sous réserve des résultats des ventes de bpost et des circonstances du marché. Le contexte actuel de faibles marges, de faibles taux d'intérêt et d'exigences strictes en matière de capital pour maintenir en activité une petite banque indépendante, est à la base de l'accord envisagé. Grâce à ce partenariat à long terme, bpost et la BNPPF renforcent leur relation commerciale durable, fondée sur une stratégie de proximité commune visant à offrir des services financiers par le biais d'un réseau d'agences proche du citoyen. Cela confirme la valeur ajoutée future du réseau de bpost et, par conséquent, les clients de bpost banque peuvent compter sur la continuité dans l'excellence du service dans un environnement qui leur est familier.

bpost et BNP Paribas Fortis ont l'intention de signer des accords contraignants d'ici la fin mars 2021, avec pour objectif de conclure la transaction d'ici la fin 2021. La durée du futur partenariat est de sept (7) ans. La transaction sera soumise aux conditions habituelles, y compris les approbations réglementaires.

FONDS DE ROULEMENT

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

DIVIDENDE

En 2020, bpost n'a pas reçu de dividende bpost banque (5,0 millions EUR en 2019).

JOFICO

Le 4 novembre 2019, bpost SA, AXA Bank Belgium SA, Crelan SA, Argenta Spaarbank SA et vdk bank NV ont intégré la co-entreprise « Jofico CV ». Cette co-entreprise, au sein de laquelle chaque actionnaire détient une part égale, vise à mettre en œuvre un modèle de distributeur automatique de billets en tant que service, en vertu duquel les entreprises participantes combineront leurs forces pour l'achat et l'entretien de leur réseau respectif de distributeurs automatiques de billets de banque.

d) Rémunération des principaux dirigeants

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

Comme décrit dans le rapport de rémunération, la rémunération des membres du Conseil d'administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) a été validée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000 et est toujours d'application en 2020. Conformément aux exigences applicables en matière de gouvernance d'entreprise, bpost soumettra une nouvelle politique de rémunération pour les membres de son Conseil d'Administration et du comité exécutif du groupe, applicable à partir du 1^{er} janvier 2021, au vote de ses actionnaires lors de l'assemblée générale du 12 mai 2021.

Les membres du Conseil d'Administration, exception faite de l'Administrateur Délégué, sont habilités à recevoir une rémunération annuelle et un jeton de présence lorsqu'ils assistent aux Comités mis sur pied par le Conseil d'Administration.

En 2020, la rémunération totale payée aux membres du Conseil d'Administration (exception faite de l'Administrateur Délégué) s'est élevée à 0,3 million EUR (2019 : 0,4 million EUR).

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

Pour l'année achevée au 31 décembre 2020, une rémunération globale de 4,7 millions EUR (2019 : 4,2 millions EUR) a été allouée à l'Administrateur Délégué et aux membres du Comité exécutif du groupe, est ventilée comme suit :

- salaire de base : 3.764.758,31 EUR (2019 : 3.384.170,62 EUR)
- contribution à la pension : 656.837,00 EUR (2019 : 563.678,86 EUR)
- autres éléments divers : 359.723,63 EUR (2018 : 247.302,03 EUR)

De plus, l'Administrateur Délégué et les membres du Comité exécutif du Groupe ont reçu en 2020 une rémunération variable globale de 1.095.854,63 EUR (2019 : 819.139,09 EUR) car les objectifs corporate et individuels de l'année terminée au 31 décembre 2019 ont été atteint (l'évaluation 2019 a été complétée en 2020).

Aucune action, stock-option ni aucun autre droit à acquérir des actions n'ont été octroyés ou exercés par l'Administrateur délégué ou Comité exécutif du groupe ou échus en 2020. Aucune option relevant d'un précédent plan de stock-options n'était encore due pour l'exercice 2020.

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

6.35 Sociétés du Groupe

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

- Les activités d'**Active Ants, Multichannel Fulfillment** et **AtoZ** concernent l'e-fulfilment transfrontalier pour les boutiques en ligne, y compris le stockage, la collecte, l'emballage, le transport et la gestion des retours. Le 1^{er} avril 2020, **Active Ants International** a été créé dans le but d'accroître l'activité d'e-fulfilment dans toute l'Europe. La première expansion a été réalisée en Belgique avec **Active Ants Belgium**, créé le 11 décembre 2020.
- L'activité de **Apple Express Courier** (Miami) et de **Apple Express Courier** (Canada) sont des entreprises de logistique et de chaîne d'approvisionnement spécialisées dans le transport rapide et spécialisé haut de gamme et les services d'entreposage aller et retour à valeur ajoutée.
- **bpost Singapore** et **bpost Hong Kong** fournissent un éventail complet de solutions de livraison et de logistique, en ce compris le traitement des paquets et du courrier transfrontaliers et le fulfilment de l'e-commerce. elles se consacrent surtout à la collecte directe des paquets provenant des sociétés d'e-commerce et des entreprises d'outre-Atlantique en vue de leur livraison en Europe et dans d'autres régions. **bpost International Logistics (Beijing) Co.** est une filiale de bpost Hong Kong, établie à Beijing (Pékin, Chine). Cette société offre une gamme complète de services transfrontaliers de distribution de paquets aux cybermarchands et aux groupes chinois, en mettant fortement l'accent sur la livraison de paquets aux acheteurs d'Europe et du reste du monde. Elle est surtout active à Pékin, Shanghai et Shenzhen.
- **DynaGroup** propose une gamme de services et de logiciels logistiques allant de la réparation des appareils électroniques (des smartphones et des drones aux machines à café) à des services personnalisés de livraison d'e-commerce. Ce, tant pour des petits produits (tels que les smartphones) que pour des produits de grande consommation (comme la livraison et l'installation de grands téléviseurs, de machines à laver et de meubles). DynaGroup fournit également des services sûrs et fiables aux gouvernements et aux institutions financières, comme la livraison de passeports et la finalisation de contrats au domicile du client.
- **Euro-Sprinters** gère le réseau de logistiques spéciales de bpost, incluant principalement des services de livraison express peu importe la taille, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, tant en Belgique qu'à l'étranger.
- **Freight 4U Logistics** est une entreprise de manutention au sol située près des aéroports de Bruxelles et Liège. Ses services incluent le dépannage du fret, le tri et le traitement du fret, les activités douanières d'importation et d'exportation et le transit du fret.
- **Freight Distribution Management Systems** et **FDM Warehousing** sont spécialisées dans les services clients personnalisés dans les secteurs de l'entreposage, du traitement et de la distribution de produits en Australie. La logistique pour de tierces parties (3PL pour Third Party Logistics), l'entreposage, le transport et la distribution sont leurs activités principales.
- **Landmark Global** et **Landmark Trade Services** sont leaders du marché international du traitement des paquets, respectivement aux États-Unis et au Canada. Ces entités se concentrent surtout sur la distribution des paquets commandés via l'e-commerce auprès de cybermarchands basés aux États-Unis vers le Canada, l'Europe et l'Australie (LGI a également commencé à se concentrer sur l'Amérique Latine avec de faibles volumes en 2020,

mais pourrait envisager d'ajouter cette zone géographique à sa liste de distribution.) Elles offrent, en outre, à leurs clients e-commerce, divers services de fulfillment en plusieurs endroits des États-Unis et au Canada.

- **Landmark Global (UK)** est une société britannique de courrier, paquets et transports fournissant des solutions de logistiques globales sur le marché au Royaume-Uni. Située près de l'aéroport de Heathrow, Landmark Global (UK) a une infrastructure, placée sous contrôle douanier, habilitée à proposer des services de dédouanement et de contrôle de sécurité par rayons X. Landmark Global (UK) opère en tant que passerelle d'entrée et de sortie pour d'autres entités de bpost dans le monde entier.
- **Landmark Trade Services (UK)** fournit des services d'importation pour les marchandises arrivant au Royaume-Uni. Son emplacement, à proximité de l'aéroport de Londres Heathrow, en fait un endroit idéal pour les services d'importation par voie aérienne entre les États-Unis et le Royaume-Uni. **Landmark Trade Services USA** fournit des services d'importation pour des marchandises entrant aux États-Unis.
- **Leen Menken Foodservice Logistics** est un opérateur logistique assumant le stockage, la logistique et la distribution de produits réfrigérés et congelés pour l'e-commerce.
- Les principales activités de **Radial Netherlands**¹ reposent sur des services d'importation destinés aux clients américains qui cherchent à vendre leurs produits en Europe. Ces services incluent le dédouanement, le stockage, l'enlèvement et l'emballage et la livraison du dernier kilomètre. **Landmark Trade Services (Netherlands)** fournit essentiellement des conseils aux nouveaux clients américains dans le cadre de l'introduction de leurs produits en Europe. Cette consultance concerne tant les systèmes de douanes et de TVA, que l'enregistrement des produits dans les divers pays Européens.
- Les principales activités de **Radial Poland**² sont le fulfillment, la logistique et la distribution. Elle agit en tant que partenaire dans la logistique et la distribution auprès de sociétés de vente directe en Europe de l'Ouest, Centrale et de l'Est.
- Les entités américaines et Européennes de **Radial** commercialisent une large gamme de services couvrant l'ensemble de la chaîne logistique de l'e-commerce. Les solutions omnicanales technologiques et puissantes de Radial font le lien entre l'offre et la demande à travers des options de fulfillment et de livraison efficaces, des systèmes intelligents de paiement et de protection contre la fraude et des services à la clientèle personnalisés, permettant aux marques de simplifier leur expérience « post-click » et d'améliorer leur service à la clientèle.
- **Speos Belgium** gère les flux de documents sortants de ses clients et est spécialisée dans l'externalisation des documents financiers et administratifs, tels que les factures, relevés bancaires et fiches de paie. Ces services incluent la création de documents, l'impression et la mise sous pli, la diffusion par voie électronique et l'archivage.
- **The Mail Group** (TMG) est un fournisseur de services de distribution du courrier à service complet qui gère le courrier essentiels aux affaires, les colis et les publications de clients situés en Amérique du Nord et ailleurs. TMG propose des solutions de livraison créatives, personnalisées et rentables, avec un service à la clientèle personnalisé. The Mail Group inclut **Mail Services Incorporated (MSI)**, **IMEX Global Solutions** et **M.A.I.L.**
- Les activités de **Ubiway Group** ont trait à la logistique de la presse, la logistique hors presse et la vente au détail de proximité. **AMP** est un acteur de premier plan sur le marché de la distribution de la presse belge avec un nombre important de points de vente desservis et un grand nombre de titres distribués. **Ubiway Retail** est un acteur important sur le marché national de la presse, du tabac et de la vente au détail de proximité avec un réseau de magasins exploités principalement sous les marques Press Shop, Relay, Hello ! et Hubiz.

¹ Antérieurement Landmark Global (Netherlands)
² Antérieurement Landmark Global (Poland)

NOM	PARTAGE DES DROITS DE VOTE EN %		PAYS D'INCORPORATION
	2020	2019	
bpost bank NV-bpost banque SA	50 %	50 %	Belgique
Jofico CV	20 %	20 %	Belgique
NOM	PARTAGE DES DROITS DE VOTE EN %		PAYS D'INCORPORATION
	2020	2019	
Alteris NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
Certipost NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
Euro-Sprinters NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
Cydep NV-SA ⁽⁵⁾	100.0 %	100.0 %	Belgique
Parcify NV-SA ⁽³⁾	-	100.0 %	Belgique
Radial Poland Sp z o.o. ⁽²⁾	100.0 %	100.0 %	Pologne
Speos Belgium NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
Mail Services INC	100.0 %	100.0 %	USA
Landmark Global (UK) LTD	100.0 %	100.0 %	UK
bpost Hong Kong LTD	100.0 %	100.0 %	Hong Kong
bpost Singapore Pte. LTD	100.0 %	100.0 %	Singapore
bpost International Logistics (Beijing) Co., LTD	100.0 %	100.0 %	Chine
bpost U.S. Holdings INC	100.0 %	100.0 %	USA
Landmark Global, INC	100.0 %	100.0 %	USA
Landmark Trade Services, LTD	100.0 %	100.0 %	Canada
Landmark Global (Australia) Distribution PTY LTD ⁽³⁾	-	100.0 %	Australie
Radial (Netherlands) BV ⁽⁴⁾	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Landmark Trade Services (Netherlands) BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Landmark Trade Services (UK) LTD	100.0 %	100.0 %	UK
Landmark Trade Services USA, INC	100.0 %	100.0 %	USA
Apple Express Courier INC	100.0 %	100.0 %	USA
Apple Express Courier LTD	100.0 %	100.0 %	Canada
Freight Distribution Management Systems PTY, LTD	100.0 %	100.0 %	Australie
FDM Warehousing PTY, LTD	100.0 %	100.0 %	Australie
AMP NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
Import Lux Burnonville SARL ⁽³⁾	-	100.0 %	Luxemburg
Ubiway NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
Ubiway Services NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
Internationale Boekhandel Distributiedienst NV-SA ⁽³⁾	-	100.0 %	Belgique
Distrigidjle NV-SA ⁽³⁾	-	100.0 %	Belgique
Ubiway Retail NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
kariboo! NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
Bubble Post NV-SA ⁽³⁾	-	100.0 %	Belgique
Welcome Media NV-SA	100.0 %	100.0 %	Belgique
Dynagroup BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Dynafix Repair BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas

Dynalogic Benelux BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Dynafix Care BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Dynalogic Courier BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Dynafix Computer Repair BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Dynasure BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Dynafix Onsite BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Dynaling BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Dynalogic Belgium NV	100.0 %	100.0 %	Belgique
Radial Solutions Hong Kong LTD	100.0 %	100.0 %	Hong Kong
Radial Holdings LP	100.0 %	100.0 %	USA
Radial Commerce INC	100.0 %	100.0 %	USA
Radial South LP	100.0 %	100.0 %	USA
Radial INC	100.0 %	100.0 %	USA
Radial Luxembourg SARL	100.0 %	100.0 %	Luxembourg
Radial Omnichannel Technologies India Private LTD	100.0 %	100.0 %	Inde
Radial Omnichannel International SLU	100.0 %	100.0 %	Espagne
Radial Fullfillment GmbH	100.0 %	100.0 %	Allemagne
Radial GmbH	100.0 %	100.0 %	Allemagne
Radial Commerce LTD	100.0 %	100.0 %	UK
Radial Solutions Singapore PTE LTD	100.0 %	100.0 %	Singapore
Radial E-commerce (Shanghai) Corp. LTD	100.0 %	100.0 %	China
bpost North America Holdings, INC	100.0 %	100.0 %	USA
Radial III GP, LLC	100.0 %	100.0 %	USA
Radial South GP, LLC	100.0 %	100.0 %	USA
IMEX Global Solutions, LLC	100.0 %	100.0 %	USA
M.A.I.L. (Mailing Assistance In Lafayette), INC	100.0 %	100.0 %	USA
Leen Menken Foodservice Logistics BV	100.0 %	100.0 %	Pays-Bas
Active Ants BV	75.0 %	63.6 %	Pays-Bas
Anthill BV	75.0 %	63.6 %	Pays-Bas
Radial Italy SRL	100.0 %	100.0 %	Italie
Atoz Global BV	75.0 %	63.6 %	Pays-Bas
Multi Channel Services Fulfillment BV	75.0 %	63.6 %	Pays-Bas
Freight 4U Logistics BVBA	100.0 %	-	Belgique
Active Ants International BV	75.0 %		Pays-Bas
Active Ants Belgium BV	75.0 %		Belgique

(1) Consolidé entièrement

(2) Nom précédent: Landmark Global (PL) Sp z o.o.

(3) Liquidé durant l'année 2020

(4) Nom précédent: Landmark Global (Netherlands) BV

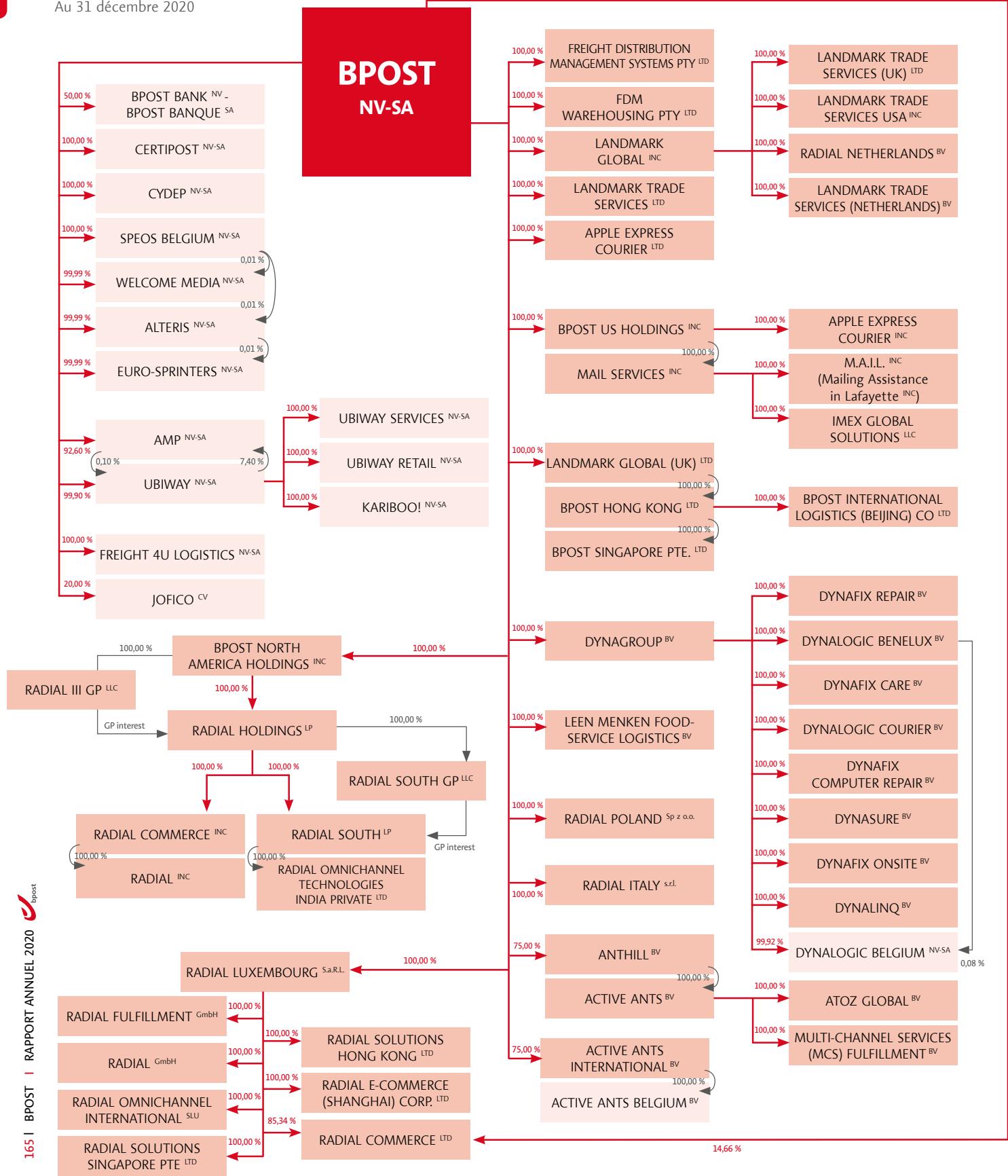
(5) Nom précédent: Citydepot NV-SA

6.36 Evénements survenus après la clôture de l'exercice

Aucun événement significatif ayant un impact sur la situation financière de bpost n'a été observé après la date de l'état de la situation financière.

Structure de bpost group

Au 31 décembre 2020





E tats financiers abrégés de bpost SA

Cette section contient une version résumée des comptes annuels statutaires (non consolidés) de bpost SA. Les Commissaires ont formulé une opinion sans réserve sur les comptes statutaires de bpost SA pour l'année 2020.

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

BILAN ABRÉGÉ DE BPOST SA

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Actifs		
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (frais d'établissement inclus)	49,1	43,5
Immobilisations corporelles	283,9	291,0
Immobilisations financières	1.425,9	1.480,4
	1.758,9	1.815,0
Actifs courants		
Stocks et en-cours	9,3	8,8
Créances commerciales et autres	537,4	481,7
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	710,0	509,7
Comptes de régularisation	44,3	44,9
	1.301,0	1.045,1
TOTAL DE L'ACTIF	3.059,9	2.860,1
Passif		
Capitaux propres		
Capital souscrit	364,0	364,0
Plus-values de réévaluation	0,1	0,1
Réserves	79,0	79,9
Bénéfices reportés	263,0	221,4
	706,1	665,4
Provisions		
Provisions liées aux congés précédents la retraite	31,0	31,4
Provisions pour risques et charges	0,1	1,0
Autres provisions	136,8	139,3
Impôts différés	9,4	9,7
	177,3	181,4
Passifs non courants		
Dettes à long terme	838,8	861,0
	838,8	861,0

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Passifs courants		
Dettes commerciales et autres	344,3	275,3
Dettes court terme	179,6	178,9
Charges sociales	374,9	359,9
Dettes fiscales	10,6	11,3
Autres dettes	254,9	193,5
Compte de régularisation	173,6	133,4
	1.337,7	1.152,3
TOTAL DES PASSIFS	3.059,9	2.860,1

COMPTE DE RÉSULTATS ABRÉGÉ DE BPOST SA

Au 31 décembre

EN MILLIONS EUR	2020	2019
Chiffre d'affaires	2.257,1	2.145,4
Autres produits d'exploitation	40,8	72,4
Produits d'exploitation non récurrentes	1,8	0,0
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	2.299,7	2.217,8
Approvisionnements et marchandises	6,6	5,9
Charges de personnel	1.198,3	1.130,2
Services et biens divers	825,1	717,1
Autres charges d'exploitation	11,5	12,7
Provisions	(3,8)	2,6
Dépréciation - Amortissements	62,5	53,7
Charges d'exploitation non récurrentes	13,8	2,8
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	2.114,0	1.925,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	185,7	292,8
Revenus / charges financières	3,6	21,1
Produits / Charges non récurrentes	(99,2)	(29,3)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	90,2	284,6
Prélèvement sur impôts différés	(0,3)	0,0
Transfert aux impôts différés	0,0	9,7
Charge d'impôts	49,8	73,2
RÉSULTAT DE L'EXERCICE APRES IMPÔTS	40,7	201,7
Transfert aux réserves immunisées	(1,0)	29,1
RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS DISPONIBLE POUR AFFECTATION	41,7	172,6

Déclaration des personnes responsables

Jean-Paul Van Avermaet, Administrateur Délégué, et Leen Geirnaert, Directrice Financière, déclarent au nom et pour le compte de la société qu'à leur connaissance :

- les états financiers consolidés pour les exercices 2019 et 2020, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union Européenne jusqu'au 31 décembre 2020, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de bpost SA et des entités comprises dans la consolidation; et
- le rapport annuel relatif aux états financiers consolidés donne une image fidèle de l'évolution et des résultats des activités de bpost, de la situation de la société et des entités comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des risques et incertitudes principaux auxquels bpost est confronté.

Jean-Paul Van Avermaet

Administrateur Délégué

Leen Geirnaert

Chief Financial Officer

Rapport du Collège des Commissaires

Rapport du Collège des Commissaires à l'Assemblée Générale de bpost SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de Collège des Commissaires de la société bpost SA de droit public (« la Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »). Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan consolidé au 31 décembre 2020, le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau des mouvements consolidés des capitaux propres, le tableau du flux de trésorerie consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que les annexes formant ensemble les « Comptes Consolidés », et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Le Collège des Commissaires a été nommé par l'Assemblée Générale du 9 mai 2018, conformément à la proposition du Conseil d'Administration émise sur recommandation du Comité d'Audit et sur présentation au Conseil d'Entreprise. Notre mandat vient à l'échéance à la date de l'Assemblée Générale qui délibérera sur les Comptes Consolidés au 31 décembre 2020. Nous avons exercé le contrôle légal des Comptes Consolidés durant 12 exercices consécutifs.

Rapport sur l'audit des Comptes Consolidés

OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Consolidés de la société bpost SA de droit public, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2020, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau des mouvements consolidés des capitaux propres, le tableau du flux de trésorerie consolidé pour l'exercice clos à cette date et les annexes, dont le total du bilan consolidé s'élève à 3.874,5 millions EUR et dont l'état du résultat global consolidé se solde par une perte de l'exercice de 19,2 millions EUR.

A notre avis, les Comptes Consolidés du Groupe donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2020, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes Internationales d'Informations Financières telles qu'adoptées par l'Union Européenne (« IFRS ») et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

FONDEMENT DE NOTRE OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit (International Standards on Auditing – « ISAs »). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés » du présent rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Consolidés en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

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

POINTS CLÉS DE L'AUDIT

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours.

Les points clés de l'audit ont été traités dans le contexte de notre audit des Comptes Consolidés pris dans leur ensemble aux fins de l'élaboration de notre opinion sur ceux-ci et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Avantages à long terme au personnel

Description du point clé de l'audit

Les provisions pour les avantages à long terme au personnel s'élèvent à 320,0 millions EUR au 31 décembre 2020 et sont décrites dans la note 6.27 des Comptes Consolidés. Ce domaine est important pour notre audit en raison de l'importance des montants, des jugements relatifs aux hypothèses actuarielles clés (comme le taux d'actualisation, l'inflation, le taux de mortalité, l'augmentation des salaires et des frais médicaux,...) et de l'expertise technique nécessaire pour évaluer ces provisions et pour correctement refléter les impacts dans les Comptes Consolidés conformément à la norme IAS19.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- Nous avons évalué la conception et la mise en œuvre des procédures de contrôle interne établies par la Société pour s'assurer que les données sous-jacentes relatives aux participants sont correctement gérées et que les changements apportés aux plans sont comptabilisés correctement et à temps dans les Comptes Consolidés.
- Nous avons effectué une évaluation du rapport actuel préparé par l'actuaire externe engagé par la Société pour s'assurer que toutes les caractéristiques des plans ont été correctement prises en compte dans les calculs actuariels.
- Nous avons évalué l'expertise, l'indépendance et l'intégrité de l'actuaire externe engagé par la Société.
- Nous avons comparé les données de base utilisées par l'actuaire externe pour le calcul des provisions (telles que la population, l'âge, le nombre d'années de service, le salaire,...) avec les données du département des ressources humaines de la Société.
- Nous avons évalué la pertinence des hypothèses actuarielles clés (telles que le taux d'actualisation, le taux de mortalité, l'augmentation des frais médicaux,...) avec l'assistance de nos propres actuaires.
- Nous avons vérifié que les calculs actuariels sont correctement reflétés dans les provisions comptabilisées dans les Comptes Consolidés et nous nous sommes assurés que les impacts sont correctement comptabilisés conformément à la norme IAS19.
- Nous avons audité le tableau de réconciliation des mouvements de l'année des plans importants relatifs aux avantages à long terme du personnel pour comprendre les changements intervenus dans l'évaluation des provisions par rapport à l'année précédente.
- Nous avons contrôlé la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans la section 6.27 des Comptes Consolidés compte tenu des exigences prévues dans la norme IAS19.

Perte de valeur des actifs à long terme

Description du point clé de l'audit

Comme décrit dans la note 6.21, relative aux tests de perte de valeur des actifs à long terme (en ce compris les goodwill), la Société revoit la valeur nette comptable de ses unités génératrices de trésorerie ("UGTs") chaque année ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste en une comparaison entre l'estimation de la valeur d'utilité de l'UGT et sa valeur nette comptable en tenant compte des impacts liés à la pandémie COVID-19. L'évaluation de valeur d'utilité est un jugement qui requiert des estimations concernant les projections de flux futurs associés aux UGTs, le coût moyen pondéré du capital ("CMPC") et le taux de croissance des revenus et des coûts. Nous avons considéré ce point comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des montants, des jugements et de l'expertise technique requise pour réaliser les tests de perte de valeur des actifs à long terme.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- Nous avons évalué la conception et la mise en œuvre des contrôles internes relatifs au test de perte de valeur du goodwill et des actifs à long terme.
- Nous avons contrôlé l'exactitude du modèle de perte de valeur pour évaluer si les procédures sont correctement appliquées aux données reprises dans le modèle.

- Nous avons testé chacune des hypothèses clés utilisées dans le test annuel de perte de valeur. Ces hypothèses clés concernent le coût moyen pondéré du capital, le taux de croissance et les flux de trésorerie futurs. Nous avons impliqué nos spécialistes internes en matière d'évaluation pour comparer et évaluer la pertinence de ces hypothèses à partir de données externes comparables. Nous avons testé le caractère raisonnable des flux de trésorerie futurs utilisés sur base des données historiques disponibles et rapproché les données prévisionnelles utilisées avec les plans d'affaires présentés au Conseil d'Administration.
- Spécifiquement en ce contexte de pandémie liée au COVID-19, nous avons testé la raisonnableté des impacts de la pandémie sur les plans à long terme tels que présentés au Conseil d'Administration.
- Nous avons conclu sur le caractère approprié d'absence de perte de valeur ou, le cas échéant, sur le montant des pertes de valeur actées.
- Nous avons testé les analyses de sensibilité préparées par la Direction et apprécié le caractère approprié et l'exhaustivité des informations fournies à l'égard de ces analyses.
- Nous avons évalué le caractère approprié et l'exhaustivité des informations présentées dans la note 6.21 et ce conformément à la norme IAS 36.

Reconnaissance des revenus

Description du point clé de l'audit

La reconnaissance des revenus est un point clé dans le cadre de notre audit compte tenu des montants concernés (4.154,6 millions EUR de produits d'exploitation en 2020) et étant donné la complexité et les hypothèses utilisées pour estimer plusieurs sources de revenus à la fin de l'année conformément à la norme IFRS 15. Les principales zones de risque sont décrites ci-dessous.

- Les revenus relatifs à la compensation financière pour les Services d'Intérêt Economique Général ("SIEG") et pour la distribution des journaux et des périodiques sont estimés en fin d'année sur base de calculs et de principes complexes convenus contractuellement et s'élèvent à 267,2 million EUR pour 2020 comme mentionné dans la note 6.9 des Comptes Consolidés. Ces contrats comprennent différents modèles de calcul pour la détermination de la compensation financière annuelle. La compensation la plus basse est accordée et donc prise en compte pour la reconnaissance des revenus. Ces modèles de calcul sont basés sur des données diverses (telles que les volumes réels, les objectifs de qualité, les coûts encourus relatifs aux services concernés,...) et impliquent des estimations du management.
- Les revenus de décembre 2020 pour Radial sont estimés en fin d'année et seront facturés aux clients en janvier 2021. Radial fournit des services d'externalisation lié à l'e-commerce (services informatiques, services de traitement des paiements, services d'expédition et de manutention, services client 24/7 relatifs aux boutiques en ligne, la gestion et l'exécution des commandes) et d'autres services professionnels à ses clients. L'estimation des revenus pour décembre 2020 est complexe compte tenu des diverses données utilisées dans les calculs, le volume des transactions et les conditions contractuelles spécifiques convenues avec les clients.
- Les revenus réalisés avec d'autres opérateurs postaux ("frais terminaux") sont estimés sur base de calculs complexes impliquant des données multiples. L'estimation de ces revenus est basée sur les volumes échangés (en kilogrammes et par article), les prix convenus avec les opérateurs postaux étrangers et d'autres conditions contractuelles (e.g. la qualité des services liés à la distribution du courrier).

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- Nous avons acquis une compréhension de l'environnement de contrôle interne relatif aux processus liés à la reconnaissance des revenus, effectué des procédures de cheminement pour des transactions relatives aux principales catégories de revenus ainsi qu'évalué la conception et l'efficacité opérationnelle des dispositifs importants du contrôle interne. Nous avons également évalué les contrôles généraux relatifs à l'environnement informatique et testé les contrôles applicatifs informatiques clés soutenant le processus de reconnaissance des revenus avec l'aide de nos experts en systèmes informatiques.
- Nous avons évalué le processus d'estimation du management et valider les calculs en effectuant (i) une revue des données clés et des hypothèses utilisées dans les modèles de calcul sur base des dispositions contractuelles, (ii) des contrôles pour s'assurer que les principes liés au transfert des risques et avantages étaient correctement traités compte tenu des clauses contractuelles et (iii) une réconciliation des données de base clés utilisées dans les modèles de calcul (volumes, prix,...) avec les systèmes informatiques sous-jacents, les contrats et les autres documents fournis par des sources externes.
- Nous avons effectué des procédures analytiques détaillées sur les flux de revenus importants pour détecter des tendances ou transactions inhabituelles en les comparant avec les revenus de l'année passée et en effectuant une analyse des revenus sur une base désagrégée.

- Nous avons effectué une revue des événements survenus après la clôture des comptes en analysant les transactions importantes enregistrées en 2021 et en comparant ces transactions avec les estimations enregistrées à la fin d'année.
- Nous avons également évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans les Comptes Consolidés par rapport aux exigences prévues dans les normes IFRS.

Responsabilités de l'organe de gestion dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image fidèle conformément aux IFRS et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ainsi du contrôle interne que l'organe de gestion estime nécessaire à l'établissement de Comptes Consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés, l'organe de gestion est chargé d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les normes ISAs permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des Comptes Consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISAs, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. Nous effectuons également les procédures suivantes:

- l'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- la prise de connaissance suffisante du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société et du Groupe ;
- l'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations fournies par l'organe de gestion les concernant;
- conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société ou du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société ou le Groupe à cesser son exploitation;
- évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Consolidés, et apprécier si ces Comptes Consolidés reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Assumant l'entièvre responsabilité de notre opinion, nous sommes également responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des filiales du Groupe. À ce titre, nous avons déterminé la nature et l'étendue des procédures d'audit à appliquer pour ces filiales du Groupe.

Nous fournissons également au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et nous leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire sauf si la loi ou la réglementation n'en interdit la publication..

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE DE GESTION

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, de la déclaration non financière et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

RESPONSABILITÉS DU COLLÈGE DES COMMISSAIRES

Dans le cadre de notre mandat de commissaire et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISAs) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, la déclaration non financière et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

ASPECTS RELATIFS AU RAPPORT DE GESTION ET AUX AUTRES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE RAPPORT ANNUEL

A notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Consolidés et ce rapport de gestion a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des Sociétés et Associations.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Consolidés, nous sommes également responsables d'examiner, sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir:

- Présentation des chiffres clés;
- Fais importants de l'année;

comportent une anomalie significative, à savoir une information substantiellement fausse ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer. En outre, nous n'exprimons aucune forme d'assurance sur le rapport de gestion et les autres informations reprises dans le rapport annuel.

L'information non financière requise par l'article 3:32, § 2 du Code des Sociétés et Associations est reprise dans le rapport annuel sur les Comptes Consolidés. Pour l'établissement de cette information non financière, le Groupe s'est basée sur le cadre de référence "Global Reporting Initiatives Standards". Nous ne nous prononçons toutefois pas sur

la question de savoir si cette information non financière est établie dans tous ses aspects significatifs conformément au cadre de référence "Global Reporting Initiatives Standards" précité. En outre, nous n'exprimons aucune assurance sur des éléments individuels repris dans cette information non financière.

MENTIONS RELATIVES À L'INDÉPENDANCE

Nos cabinets de révision et nos réseaux n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.

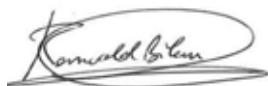
Les honoraires pour les missions supplémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés visés à l'article 3:65 du Code des Sociétés et Associations ont été correctement déclarés et ventilés dans les annexes aux Comptes Consolidés.

AUTRES MENTIONS

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Bruxelles, le 9 mars 2021

EY Réviseurs d'Entreprises SRL
Représentée par



Romuald Bilem *
Associé
* Agissant au nom d'une SRL

PVMD Bedrijfsrevisoren CV
Représentée par



Caroline Baert
Associée*
* Agissant au nom d'une SRL