

Focus

Rapport annuel 2002

Comptez sur nous. La Poste



Focus

Rapport annuel 2002 La Poste

Table des matières

Aperçu	p.04
Les jalons de 2002	p.08
Entretien avec le Président du Conseil d'administration et le CEO	p.10
Le management	p.14
La mission et les valeurs	p.20
Le contexte	p.22
La stratégie	p.26
Les "projets Focus"	p.36
Les gens	p.44
Le rapport financier	p.48

Focus sur La Poste en 2002

FOCUS

A La Poste, l'année 2002 a été placée sous le signe de FOCUS :

- focus sur nos activités de base
- focus sur notre savoir-faire
- focus sur nos atouts.

La mission de La Poste

En nous appuyant sur la confiance et la proximité de nos clients,

nous voulons devenir leur partenaire préféré pour :

- l'ensemble des services liés au courrier, en Belgique et dans certains pays européens de notre choix,
- les services de banque et d'assurance facilement accessibles dans toute la Belgique,
- les services spécifiques au public qui ont été convenus avec les autorités,

en proposant chaque jour des produits et un service de qualité,

en améliorant notre efficacité et en préservant notre rentabilité au sein d'un marché postal libéralisé.

Comptez sur nous. La Poste



Les valeurs de La Poste

Au cours de l'année 2002, La Poste a défini sept valeurs, que chacun de ses collaborateurs devra faire siennes et qui définiront ainsi l'image de l'entreprise.

Ces valeurs sont les suivantes :

- mériter la confiance
- être proche
- respecter ses engagements
- relever les défis
- libérer l'initiative
- travailler ensemble à un résultat
- simplifier l'approche

Sa stratégie pour l'avenir

Dans le courant de l'année 2002, La Poste a renouvelé son plan stratégique pour l'avenir. Elle se focalise sur ses métiers de base: la distribution du courrier et les bureaux de poste.

Son plan stratégique se fonde sur quatre piliers essentiels :

- l'amélioration de la qualité
- la réduction des coûts
- un service étendu aux clients courrier
- un réseau de distribution aisément accessible, autonome et rentable.

Ses dix “projets Focus”

Pour mettre en oeuvre les quatre piliers de son plan stratégique, un choix minutieux a été opéré parmi l'offre importante de projets d'amélioration potentiels. Dix projets prioritaires – les “projets Focus” – ont été retenus et mis sur les rails dans le courant de l'année 2002 :

- PostStation : la modernisation des activités de guichet dans les bureaux de poste
- PRIOR/NON PRIOR : le choix entre deux services et la simplification des tarifs
- ProGeo : la réorganisation de la collecte et de la distribution du courrier
- Les nouveaux centres de tri et une nouvelle infrastructure de tri
- Le réseau Taxipost
- Cleaning : la réorganisation des activités de nettoyage
- “Proof of Delivery” : l'informatisation et le suivi des envois recommandés
- La réorganisation des activités de La Poste Financière
- PRONet : la coordination des projets sur le terrain
- iPromis : le suivi informatisé des flux internes de données logistiques et financières

Des conditions de marché difficiles

L'année 2002 a été caractérisée par des conditions de marché difficiles. En plus de la récession économique générale, La Poste a dû faire face :

- à une diminution du volume de courrier traité en raison du succès des nouvelles technologies ;
- aux entreprises concurrentes qui se lancent dans les activités libéralisées du marché postal.

Quelques chiffres clé

- 3,7 milliards d'envois traités par an
- 4,5 millions de foyers visités quotidiennement
- 42.000 collaborateurs
- 1.342 bureaux de poste
- 1.859 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Les activités de La Poste

Mail

Domestic Mail:

- Collecte, transport, tri et distribution de lettres, d'imprimés, de journaux, de périodiques, d'envois non adressés
- Opérations financières à domicile

Belgian Post International:

- Envois et colis internationaux entrants et sortants
- "Clearing rooms"

Retail

Points de vente :

- Produits postaux
- Produits partenaires
- Services financiers
- Produits philatéliques

Poste Financière :

- Prestataire de services
- Produits financiers postaux
- Gestion des comptes de l'Etat

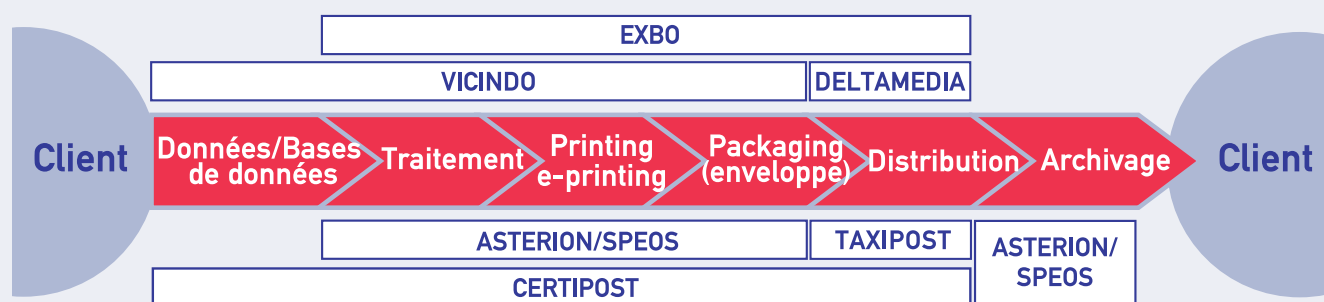
Assurances de La Poste (50 % des actions) :

- Assurances Auto
- Assurances Habitation
- Assurances-Vie (bon d'assurance, épargne-pension, épargne fiscale, avenir des enfants)

Banque de La Poste (50 % des actions) :

- Comptes d'épargne
- Carnets de dépôt
- Bons de caisse
- Bons d'Etat

Autres activités

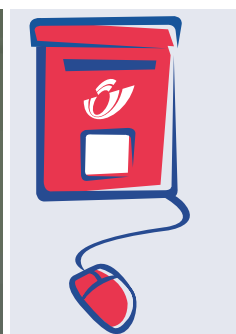


Par ses filiales et sa “business unit” Taxipost, La Poste propose une offre étendue de services à chaque étape de la chaîne de valeur du courrier.

Focus sur 2002

01.2002

Johnny Thijs devient Chief Executive Officer de La Poste.



02.2002

Lancement test par e-Services dans trois communes de PostBox, une boîte aux lettres électronique sécurisée.

03.2002

Artis – l'ancien système de points Artis-Historia - est relancé avec une présentation plus moderne.



04.2002

Accord social portant sur les cinq nouveaux centres de tri qui seront construits au cours des prochaines années.

Lancement de Mass Post, un nouveau service offert aux grands clients qui effectuent des envois de 1000 pièces ou plus.



05.2002

Sélection de dix projets prioritaires, les "projets Focus".

Lancement des projets pilotes ProGeo : automatisation et standardisation de l'organisation de la collecte et de la distribution du courrier.

Inauguration du premier bureau de poste équipé de PostStation, un logiciel qui simplifie et optimise les tâches aux guichets.

Lancement de Post Global Fund, l'un des premiers nouveaux produits financiers d'une longue série.



06.2002

Ouverture du premier bureau de poste conforme au nouveau concept à Woluwé-Saint-Pierre.

Lancement par Taxipost de Early Pick-up, un nouveau service pour les clients professionnels.

12.2002

Création de Certipost, une joint-venture entre Belgacom E-Trust et e-Services de La Poste.

Renforcement du partenariat existant entre La Poste et Fortis Banque pour la Banque de La Poste, par la signature d'un accord complémentaire.



07.2002

Présentation du plan stratégique renouvelé.



10.2002

Vente du premier timbre PRIOR, à l'effigie de la Princesse Elisabeth de Belgique.



09.2002

Nouveau contrat de gestion entre La Poste et l'Etat.

Mise en place d'un nouveau programme de qualité.

Naissance d'Asterion France issue de la fusion des entreprises DPCI, SOCOTIM, SPEOS, LASERCOM et SYMBIOSE.

11.2002

Lancement de PRIOR/NON PRIOR et simplification de la structure tarifaire.

Réorganisation de Vicindo, eXbo, Asterion et DeltaMedia, réunies sous une direction commune.

Pierre Klees et Johnny Thijs s'expriment au sujet des événements et des évolutions de 2002, des attentes pour 2003, de leurs aspirations personnelles et de l'avenir de La Poste.



Entretien avec le Président du Conseil d'administration et le CEO

Une année 2002 difficile mais active

2002 n'a pas été une année facile pour La Poste. Alors que la concurrence se préparait à la lutte, une baisse des volumes de courrier a été observée. Pour la première fois, le volume d'envois a baissé de 3,1 % dans le sillage du succès croissant des nouvelles technologies. La Poste a clôturé l'exercice 2002 par une perte de 47 millions d'euros. Ce résultat est dû à la stagnation du chiffre d'affaires, alors que les coûts ont continué à augmenter.

En interne, de gros efforts ont été consentis pour renforcer la combativité de l'entreprise. Dans toutes les activités et à tous les niveaux, la qualité, la réduction des coûts, l'optimisation, la création de valeur ajoutée et la rentabilité étaient et restent au centre des préoccupations.

Des raisons d'être satisfaits ?

Réponses du Prof. Ir. Pierre Klees – Président du Conseil d'administration et de la commission paritaire – et de Johnny Thijs – Chief Executive Officer.

Pierre Klees : "Non, je ne suis pas satisfait. En 2002, nous avons redéfini la stratégie de La Poste. A cette occasion, nous nous sommes concentrés sur nos activités de base : la distribution du courrier ("Mail") et les bureaux de poste ("Retail"). Toutefois, la mise en oeuvre de la stratégie a pris un retard considérable."

Johnny Thijs : "En effet et bien que nous ayons essayé de fixer des priorités claires, de mettre de l'ordre et d'entreprendre des actions simples et linéaires. La nouvelle version de notre plan stratégique met l'accent sur nos atouts : nos activités de base. Il ne s'agit donc pas de changements ou de nouveautés gigantesques".

Une grande activité

Pierre Klees : "Nous avons néanmoins réalisé beaucoup. Parmi la vaste offre de projets proposés au début de l'année dernière, nous avons sélectionné dix "projets Focus" vitaux pour l'avenir de La Poste. Ces projets se fondent sur quatre piliers stratégiques : l'amélioration de la qualité, la réduction des coûts, une offre étendue de services aux clients de "Mail" et un réseau "Retail" solide."

Johnny Thijs : "Chacun de ces projets a été lancé dans le courant de l'année écoulée. Nous avons par exemple entamé la réorganisation de la collecte et de la distribution du courrier. Ce projet est plus qu'un instrument permettant de définir des tournées optimales. Il détermine des principes de fonctionnement généraux, des standards et des normes valables pour tous les bureaux du pays. Pour la première fois, La Poste dispose de directives uniformes."

Pierre Klees : "Des progrès ont également été réalisés dans d'autres domaines. Citons par exemple PostStation, un logiciel qui simplifie sensiblement les tâches administratives au guichet. Il s'agit d'un projet dont le client retire un bénéfice immédiat. Parallèlement, La Poste a introduit le système Belex, un système strict de mesure de la qualité. La Poste est la première entreprise à satisfaire aux futures règles européennes en la matière."



Nous avons par ailleurs revu nos tarifs – nous nous révélons d'ailleurs moins chers que de nombreux autres acteurs – et nous avons introduit les services PRIOR/NON PRIOR. Cette distinction nous permet non seulement d'offrir une meilleure qualité aux clients, mais aussi de parvenir, en interne, à une meilleure utilisation de notre capacité. Les autres "projets Focus" ont eux aussi été mis sur pied : le système "track and trace" pour les envois recommandés, le développement d'un nouveau réseau pour Taxipost, la réorganisation de l'entité de nettoyage."

"Le déploiement et la mise en oeuvre des dix "projets Focus" se poursuivront à un rythme soutenu."

Johnny Thijs : "L'important projet des nouveaux centres de tri a finalement lui aussi été mis sur les rails. Nous avons défini un nouveau concept basé sur cinq centres disposant de machines interchangeables : cette solution coûtera 50 % de moins que l'idée initiale."

Pierre Klees : "Par ailleurs, nous avons conclu le troisième contrat de gestion avec notre actionnaire, l'Etat. Nous avons convenu d'un certain nombre de nouveaux accords clairs. Nous avons ainsi décidé de sonder le citoyen quant à ses attentes vis-à-vis de La Poste. Ensuite, nous chiffrerons ces attentes et proposerons un service au prix le plus juste, en toute transparence. Il a en outre été convenu de rechercher une solution pour endiguer les risques d'attaque contre les facteurs."

Dans un climat social calme

Pierre Klees : "L'an dernier, la direction a souligné sa grande volonté d'écouter le personnel sur le terrain. Tant au niveau du développement qu'au niveau de la mise en oeuvre des projets, la longue expérience des collaborateurs a été prise en compte."

Le climat social s'est également considérablement amélioré. Nous sommes parvenus à conclure des accords avec le per-

sonnel et les partenaires sociaux au sujet d'un accroissement de la flexibilité, du pointage du personnel, du report de la réduction du temps de travail. En d'autres termes, nous avons obtenu la garantie de disposer de la capacité nécessaire lorsque nous en aurons réellement besoin. De même, à l'heure actuelle, la Commission Paritaire n'est plus un lieu de conflit."

L'évolution des filiales

Johnny Thijs : "Les filiales n'ont pas enregistré les résultats financiers escomptés. Cette situation est due, d'une part, aux circonstances économiques et, d'autre part, aux aspirations beaucoup trop grandes de certaines d'entre elles. Nous sommes toutefois parvenus à clarifier la situation. La position de certaines filiales vis-à-vis de La Poste n'était en effet pas claire. Aujourd'hui, la société mère et les filiales savent comment elles peuvent mutuellement s'offrir une valeur ajoutée."

Pierre Klees : "Dans ce domaine également, des actions fortes ont été prises. Je pense par exemple à la fusion de nos e-Services avec ceux de Belgacom, à l'origine de la naissance de Certipost. Certipost est l'un des rares acteurs du marché du courrier électronique sécurisé. Les perspectives d'avenir de cette entreprise sont considérables."

Sans oublier le dossier "Banque de La Poste" que nous avons pu mener à bien avec Fortis. Grâce aux nouveaux accords conclus, nous pourrions, à terme, faire de "Retail" une "business unit" rentable, un défi que bon nombre ont jugé irréalisable pendant longtemps. Aujourd'hui, la stratégie de "Retail" est au point."

2003, l'année de l'action

Johnny Thijs : "Nous allons poursuivre sur notre lancée. 2003 sera l'année de l'action. Le déploiement et la mise en oeuvre des dix "projets Focus" continueront à un rythme soutenu. Pour 2003, nous avons fixé trois priorités claires : comprimer nos coûts, maintenir nos revenus et améliorer notre qualité.

Les programmes d'amélioration de La Poste, qui auront des répercussions directes sur les coûts, seront mis en oeuvre : la réorganisation de la distribution, la réorganisation des activités de nettoyage, la réduction des coûts au niveau des services centraux et la réorganisation des filiales.

Parallèlement, nous devons accroître nos revenus en récupérant des parts de marché et en assurant une meilleure promotion de nos produits traditionnels. Il convient également de mieux exploiter l'entièreté de la chaîne de valeur ajoutée, entre autres grâce aux services offerts par nos filiales. Notre réseau de bureaux de poste doit par ailleurs être rentable, notamment grâce aux produits postaux et financiers.

Et, last but not least, l'amélioration de la qualité du service est cruciale pour l'avenir de La Poste, afin que ses clients puissent lui faire confiance. La qualité de la distribution du courrier s'améliore. Cette évolution doit se poursuivre et s'intensifier.

Il convient de s'attaquer pleinement à ces défis, un à un, car le temps presse."

Pierre Klees : "Nous devons par conséquent poursuivre nos efforts, sur la base d'un planning et d'une organisation solides. Nous devons nous mesurer à nos concurrents de demain. Et plus encore : nous devons devenir un concurrent pour les autres acteurs. Pour y parvenir, le soutien du plus grand nombre sera nécessaire. Entre autres celui des partenaires sociaux. Tout problème qui se pose, doit être signalé dans les plus brefs délais, comme c'est le cas actuellement.

"Nous devons devenir un concurrent pour les autres acteurs."

Je tiens également à lancer un appel aux médias. Je souhaiterais que les journalistes tiennent compte des circonstances dans lesquelles La Poste opère et qu'ils remarquent la manière dont elle se défend. Nous tirerons profit d'une meilleure communication. J'espère que les médias mettront l'accent sur nos atouts et nos progrès."

Johnny Thijs : "Nous devons en effet motiver l'ensemble du personnel pour regagner la confiance de nos clients et satisfaire leurs exigences et leurs attentes. Cela demandera des efforts de la part de chacun. Des collaborateurs sur le terrain, de la direction, des cadres : nous devons tous parler d'une seule et même voix."

Aspirations

Johnny Thijs : "A l'heure actuelle, les collaborateurs de La Poste se demandent encore trop souvent ce que leur apportent ces changements. Nous devons passer outre ces questions. La réflexion collective doit primer l'intérêt individuel."

Pierre Klees : "J'aimerais, pour conclure, rappeler un point important. La Poste n'est pas une entreprise comme les autres. En vertu du contrat de gestion conclu avec l'Etat, La Poste a une responsabilité sociale considérable. Elle respecte des principes de qualité et d'accessibilité à un prix raisonnable. En maintenant ces trois éléments, La Poste veille à n'exclure aucun membre de notre société : chaque foyer Belge reçoit quotidiennement son courrier et chacun peut ouvrir un compte bancaire. Nos concurrents ne proposent pas ces services. La Poste entend pouvoir continuer à remplir son rôle social demain, grâce aux efforts qu'elle fournit aujourd'hui."



Pierre Klees
Président du Conseil d'administration





Johnny Thijs
CEO

Focus sur le management

Corporate Governance

Le "Corporate Governance" est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées. Les règles du "Corporate Governance", tel qu'il a été défini par la Commission Cardon, ont pour objectif de promouvoir au sein des sociétés un devoir de transparence en ce qui concerne leurs statuts, leur structure, la répartition des responsabilités au sein des organes de direction et l'actionnariat.

La Poste s'est résolument inscrite dans cette dynamique. Elle continue à améliorer ses standards de "Corporate Governance" tant au niveau de la répartition des compétences entre les divers organes, qu'au niveau du renforcement des règles de "reporting" financier et d'audit.

Statuts

La Poste a réalisé au début de l'année 2000 sa transformation en société anonyme de droit public. Cette transformation, ainsi que les statuts établis par le Conseil d'administration le 18 février 2000, ont fait l'objet d'une approbation par l'Arrêté royal du 17 mars 2000 publié au Moniteur belge du 22 mars 2000.

La société est régie par le code des sociétés, dans la mesure où il n'y est pas dérogé par la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ou en vertu d'une loi spéciale.

Une modification statutaire approuvée par Arrêté royal du 23 décembre 2002 (Moniteur Belge 12 février 2003) est entrée en vigueur le 12 février 2003.

Lors de la transformation de La Poste en société anonyme de droit public, la totalité des actions a été attribuée à l'Etat qui en a remis 20,6% à la Société Fédérale de Participations (SFP) en contrepartie des apports au capital effectués par celle-ci dans le cadre des missions qui lui ont été déléguées par le gouvernement.



Rosette s'Jegers



Cédric du Monceau



Annie Hondeghe



Siska Germonpré



Jacques Fostier



Stijn Bijmens

Le Conseil d'administration

Le Conseil a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la société à l'exception de ceux réservés à d'autres organes.

Il se réunit au moins six fois par an sur convocation du Président ou de l'Administrateur délégué, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent. Durant l'année 2002, il s'est réuni douze fois et il a été procédé à deux consultations écrites des membres (procédure exceptionnelle prévue par les statuts de La Poste en cas de décision urgente sans réunion physique d'un Conseil).

Le Conseil ne peut délibérer que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Toutes les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, sauf certaines décisions qui requièrent une majorité des deux tiers :

- l'approbation de tout renouvellement ou de toute modification du contrat de gestion ;
- la prise de participations dans des sociétés, associations ou institutions

qui excèdent une des limites déterminées par l'art.13 §2 alinéa 1^{er} de la loi du 21 mars 1991. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Les administrateurs peuvent participer aux réunions du Conseil par le biais d'une conférence téléphonique ou par le biais de moyens de communication similaires. Ils peuvent également se donner mutuellement procuration en vue d'une réunion déterminée du Conseil.

La société est administrée par un Conseil d'administration qui se compose de quatorze membres, en ce compris l'Administrateur délégué, nommés pour une durée de six ans et dont le mandat est renouvelable.

Le Roi nomme par Arrêté royal délibéré en Conseil des ministres un nombre d'administrateurs proportionnel aux droits de vote attachés aux actions détenues par l'Etat.

Les règles régissant la nomination et le renouvellement des mandats des membres du Conseil d'administration sont fixées par la loi du 21 mars 1991 (Loi portant réforme de certaines entreprises publiques économiques) et par les statuts de La Poste.

Le mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des comités créés par le Conseil privilégie la transparence des décisions et des conséquences qui en découlent.

L'ordre du jour de chaque réunion contient des points pour décision et des points pour information. La détermination de la stratégie, l'approbation du budget, l'organisation des participations financières de La Poste au sein de ses filiales, la fixation des délégations de pouvoirs, sont par exemple des décisions importantes qui ont été prises en 2002.

L'Administrateur délégué présente lors de chaque séance un rapport d'activité mensuel sur la gestion journalière de la société et un rapport sur la situation financière.

La rémunération du mandat de membre du Conseil d'administration a été fixée par l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2000 comme suit (sur base annuelle) :

- 29.747 € au Président, qui légalement préside aussi la Commission paritaire de La Poste et ce sans jeton de présence ou rémunération (durant l'année 2002 la Commission paritaire s'est réunie douze fois)



Arsène Declerc



Peter Pelgrims



Anne Drumaux



Luc Lallemand



Christian Leysen



Jean-Luc Paternoster



Dirk Oosterlinck

- 22.310 € au Vice-Président,
- 14.875 € aux onze autres membres ordinaires.

Le Conseil d'administration de la société est composé comme suit :

Le Président du Conseil d'administration :

- **Pierre Klees**, ingénieur civil et Administrateur délégué de BIAC.

La Vice-présidente :

- **Rosette s'Jegers**, professeur d'économie et de management à la VUB.

Les Administrateurs non exécutifs :

- **Anne Drumaux**, professeur d'économie à l'Ecole de Commerce Solvay.
- **Siska Germonpré**, experte en droit international et européen.
- **Annie Hondeghem**, professeur à la KU Leuven.
- **Stijn Bijmens**, Administrateur délégué de Ubizen.
- **Arsène Declerc**, Commissaire du Gouvernement. Commissariat à la simplification administrative (Région Wallonne).
- **Cédric du Monceau**, administrateur de sociétés.

- **Jacques Fostier**, Secrétaire général au Conseil Economique et Social de la Région Wallonne.
- **Peter Pelgrims**, Administrateur délégué de Somati.
- **Jean-François Robe**, Chef de Cabinet de M. le Ministre de l'Economie et des PME de la Région Wallonne.
- **Luc Lallemand**, ingénieur commercial.
- **Luc Luyten**, conseiller, du 8 mars 2002 au 1er septembre 2002.
- **Christian Leysen**, Président du Conseil d'administration de Ahlers, à partir du 1er septembre 2002.

L'Administrateur délégué :

- **Johnny Thijs**

La parité linguistique est respectée au sein de ce Conseil.

Les Comités créés par le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a constitué en son sein un Comité stratégique, un Comité d'audit et un Comité de rémunération. Ces Comités sont chargés d'étudier les questions qui relèvent de leur champ de compétence et de préparer les travaux du Conseil.

Le Comité stratégique

Le Comité stratégique est chargé d'assister le Conseil dans la définition de la stratégie de la société. Le Comité stratégique émet notamment des avis sur les orientations stratégiques de la société, les opportunités d'acquisition et de partenariat et toute autre question d'intérêt stratégique soumise par le Président du Conseil d'administration, l'Administrateur délégué ou deux autres administrateurs.

Le Commissaire du gouvernement est invité aux réunions de ce Comité, dont la composition est la suivante :

- **Pierre Klees**, Président
- **Johnny Thijs**
- **Stijn Bijmens**
- **Luc Lallemand**
- **Christian Leysen**.



Martine Durez



Bernard Damiens



Jan Tindemans



Luc Luyten



Baudouin Meunier

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est chargé d'assister le Conseil d'administration dans l'examen des comptes et le contrôle du budget, l'examen de la fiabilité de l'information financière et l'organisation et la surveillance du contrôle interne. Le Comité assure le suivi des travaux du Département d'audit interne. Il délibère sur les rapports d'audit ainsi que sur les rapports d'activités du Département d'audit interne. Le Comité propose le programme annuel d'audit au Conseil d'administration.

Le Directeur de l'audit interne dépend fonctionnellement du Président du Conseil d'administration et administrativement de l'Administrateur délégué; le droit de saisine est réservé au Comité d'audit.

Le Président du Conseil d'administration et le Commissaire du gouvernement sont invités aux réunions du Comité d'audit et y siègent avec voix consultative. L'Administrateur délégué est également invité aux réunions de ce Comité, dont la composition actuelle est la suivante :

- **Rosette s'Jegers**, Présidente
- **Peter Pelgrims**
- **Jean-François Robe**
- **Luc Lallemand**

Le Comité de rémunération

Le Comité de rémunération est chargé de formuler des recommandations à propos de la rémunération de la direction. Il émet des avis sur la désignation et la rémunération des membres du Comité de direction et gère tout plan d'intéressement qui pourrait être institué en faveur des cadres et employés.

Le Commissaire du gouvernement est invité aux réunions du Comité de rémunération. Sont également invités, sauf pour toutes les questions qui les concernent directement :

- l'Administrateur délégué
- le membre du Comité de direction responsable des Ressources Humaines
- le Secrétaire général.

La composition actuelle du Comité de rémunération est la suivante :

- **Pierre Klees**, Président
- **Arsène Declerc**
- **Cédric du Monceau**
- **Rosette s'Jegers**
- **Peter Pelgrims**

L'Administrateur délégué

L'Administrateur délégué est nommé par le Roi, par Arrêté délibéré en Conseil des ministres, pour un terme renouvelable de six ans. Le Président et l'Administrateur délégué sont d'expression linguistique différente.

L'Administrateur délégué est chargé de la gestion journalière de la société et dispose de pouvoirs spéciaux et limités qui lui ont été délégués par le Conseil d'administration.

Il représente la société dans le cadre de cette gestion et des pouvoirs qui lui sont délégués.

Cette représentation comprend l'exercice des droits de vote attachés aux actions et participations détenues par la société.

L'Administrateur délégué fait régulièrement rapport au Conseil et lui fait des recommandations concernant l'exploitation, les activités et la gestion de la société.

Dans sa gestion de la société, l'Administrateur délégué est assisté par un Comité de direction composé comme suit :

- **Johnny Thijs**, Administrateur délégué et Président du Comité de direction
- **Martine Durez**
- **Bernard Damiens**



Johan Vinckier



Christophe Evers



Gilbert Pirson



Carl Holsters

- **Christophe Evers**
- **Jan Tindemans**
- **Johan Vinckier**
- **Luc Luyten**
- **Carl Holsters**
- **Baudouin Meunier**

Par ailleurs, Gilbert Pirson a été désigné comme expert auprès du Comité de direction.

Le Comité de direction est compétent en tant que Collège pour la négociation de tout renouvellement ou de toute modification du contrat de gestion conclu entre l'Etat et la société.

Par ailleurs, il assiste l'Administrateur délégué dans la gestion de la société.

Les membres du Comité de direction ainsi que le Secrétaire général disposent de pouvoirs qui leur ont été délégués au niveau opérationnel.

Le Secrétaire général :

- **Jean-Luc Paternoster**

Le Conseil a décidé de créer une fonction de Secrétaire général.

Une de ses missions est de veiller au respect des dispositions légales et statutaires relatives aux travaux et aux avis et décisions du Conseil d'administration, des Comités constitués en son sein ainsi que du Comité de direction.

Le Collège des Commissaires

Le contrôle de la situation financière des comptes annuels et de la régularité est confiée à un Collège des Commissaires qui compte quatre membres et dont la composition est la suivante :

Membres nommés par la Cour des Comptes :

- **William Dumazy**, Président du Collège des Commissaires
- **Jozef Van de Velde**

Membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaires de La Poste, société anonyme de droit public :

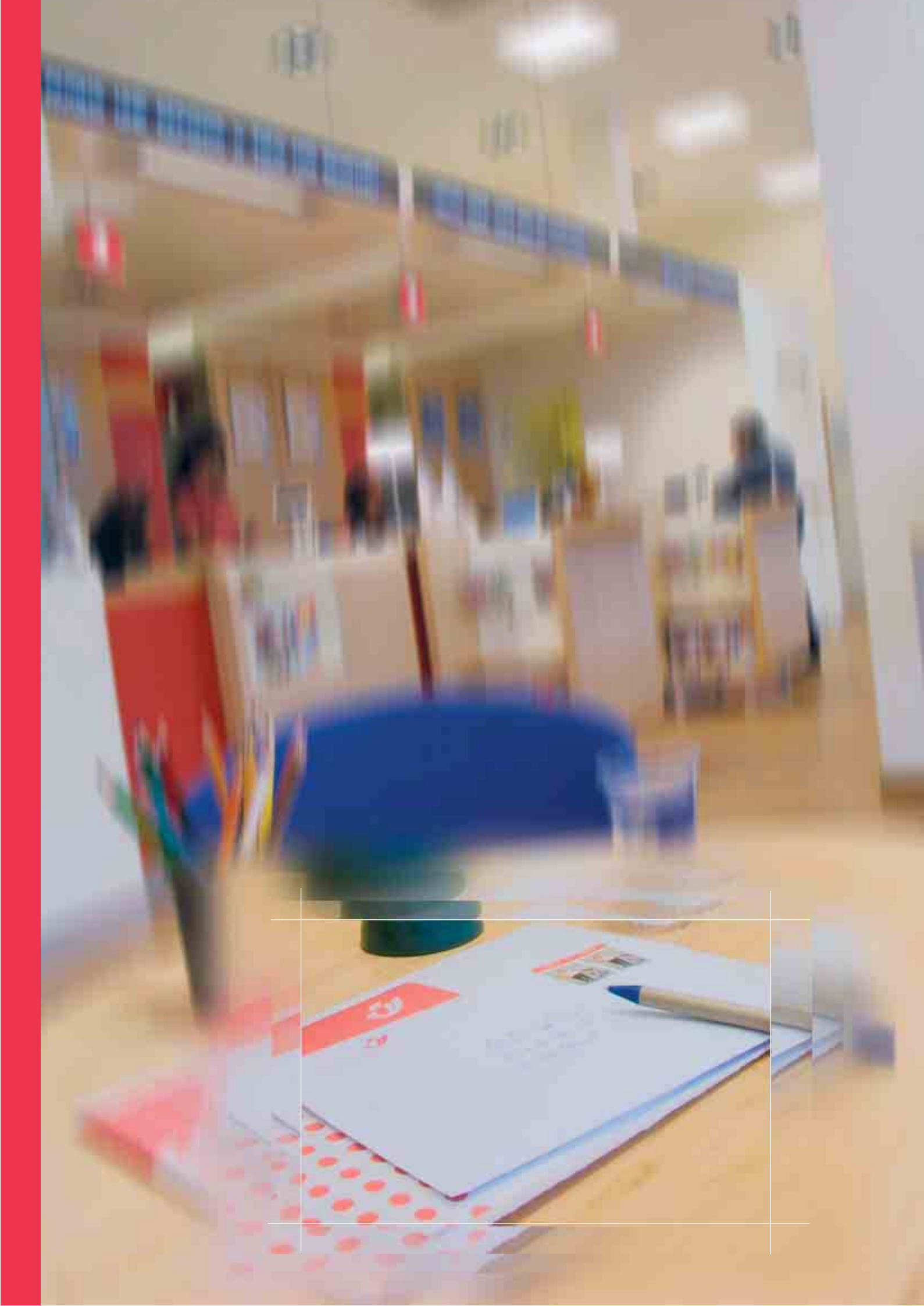
- S.c.P.R.L.D.C. & C°, représentée par M. Patrick Cammarata
- Grant Thornton, Lippens Rabaey & C°, représentée par Mme Marleen Mannekens

L'Assemblée générale des actionnaires a nommé, conformément à l'article 146 du Code des sociétés, la société "Grand Thornton" représentée par Mme Marleen Mannekens en vue du contrôle des comptes consolidés.

Le Commissaire du gouvernement

- **Dirk Oosterlinck.**

Le Ministre qui a les entreprises publiques dans ses attributions, contrôle la société par l'intermédiaire d'un Commissaire du gouvernement qui veille au respect de la loi, des statuts de la société et du contrat de gestion.



Focus sur la mission et les valeurs

La mission de La Poste

En nous appuyant sur la confiance et la proximité de nos clients,

nous voulons devenir leur partenaire préféré pour :

- l'ensemble des services liés au courrier, en Belgique et dans certains pays européens de notre choix,
- les services de banque et d'assurance facilement accessibles dans toute la Belgique,
- les services spécifiques au public qui ont été convenus avec les autorités,

en proposant chaque jour des produits et un service de qualité,

en améliorant notre efficacité et en préservant notre rentabilité dans un marché postal libéralisé.

Comptez sur nous. La Poste



Pour mener à bien cette mission, La Poste a défini sept valeurs qui lui tiennent à coeur. Certaines sont des valeurs historiques, qui ont toujours été celles du personnel de La Poste. Les autres sont de nouvelles valeurs que chaque collaborateur doit faire siennes pour relever les défis de demain. Nous devons tous les intégrer dans nos activités quotidiennes.

1. Mériter la confiance

Aujourd'hui et demain, en tant qu'entreprise orientée vers l'avenir, nous devons tout mettre en oeuvre pour continuer à mériter la confiance de nos clients, du management et de nos collègues. La confiance est basée sur l'intégrité, le respect, la compétence, une communication ouverte et le respect des engagements pris.

2. Etre proche

Plus que toute autre entreprise, La Poste est proche de ses clients. Nous entendons maintenir cette proximité. Cela veut dire qu'il faut rester disponible, accessible, joignable, être à l'écoute et pouvoir répondre par des solutions adaptées aux demandes de nos clients ou de nos collaborateurs.

3. Respecter ses engagements

Nous ne nous contentons pas de prendre des arrangements clairs avec nos clients et nos collègues, mais nous les respectons. Nous nous y employons personnellement. Cela signifie que les objectifs sont clairs, acceptés par les différentes parties, que le suivi de ces objectifs est correct, que nous nous focalisons sur les résultats et que nous ne perdons pas de vue la rentabilité de nos actions.

4. Relever les défis

Nous avons confiance en l'avenir et en nous-mêmes, en nos propres capacités. Grâce à cette approche, nous pouvons envisager sereinement l'avenir, sachant que le changement sera la seule constante.

5. Libérer l'initiative

Nous sommes libres d'apporter des améliorations axées sur l'avenir de nos activités et de notre entreprise. Nous assumons nos responsabilités, prenons des initiatives et assurons une dynamique. Il revient au management d'offrir à ses collaborateurs la possibilité de prendre des initiatives et de les soutenir dans cette démarche. Quant aux collaborateurs, ils doivent saisir leur chance de faire des propositions dans le cadre de leurs fonctions et de la stratégie générale de La Poste.

6. Travailler ensemble à un résultat

Nous travaillons en équipe, nous sommes spontanément solidaires. Nous poursuivons un objectif commun pour lequel nous nous engageons dans l'intérêt de l'entreprise. Cela suppose une définition claire des rôles de chacun et la volonté de faire primer l'intérêt du groupe sur celui des intérêts individuels, sans pour autant négliger le respect de la personne.

7. Simplifier l'approche

Les changements vitaux rendent parfois la vie au quotidien difficile. Raison de plus pour ne pas compliquer inutilement les adaptations apportées à nos méthodes de travail. Une approche étape par étape, des priorités claires et une communication transparente y contribueront.



Avec l'arrivée d'Internet et de la concurrence sur le marché, le mot d'ordre pour les années à venir est clair. Nous allons nous battre pour chaque lettre.

Focus sur le contexte

Un contrat de gestion renouvelé

Dans le courant de l'année 2002, La Poste et l'Etat – notre actionnaire – ont négocié un nouveau contrat de gestion. Pour la troisième fois, des accords ont été fixés concernant les missions de La Poste et leur mode de mise en oeuvre. Le nouveau contrat de gestion est entré en vigueur le 24 septembre 2002.

Ce nouveau contrat de gestion clarifie les relations entre l'Etat belge et La Poste. Il explicite la portée des missions de service public confiées à La Poste. Pour la première fois, l'Etat belge s'y engage en outre à couvrir la totalité des frais des missions de service public de La Poste.

Le contrat de gestion répond aux critères du Service Universel défini par la réglementation européenne : qualité, universalité et prix abordable. Ces trois éléments contribuent à prévenir l'exclusion au sein de notre société. Ainsi, le contrat de gestion comprend l'obligation de distribuer le courrier à tous les Belges au moins une fois par jour, de leur permettre d'ouvrir (à partir de 12 ans) un compte bancaire sans aucune forme de discrimination, de distribuer les journaux et magazines reconnus ainsi que les imprimés électoraux, de payer les pensions à domicile, etc.

Le contrat de gestion combine ce rôle social de La Poste aux exigences d'un service moderne, orienté client et de grande qualité. A cet égard, la qualité a été quantifiée. Le contrat de gestion prévoit notamment la réalisation d'un audit annuel de satisfaction des utilisateurs des services de La Poste. Pour la qualité du traitement du courrier, La Poste s'est engagée, pour la fin 2006, à distribuer au moins 95 % du courrier prioritaire en Jour+1. En outre, elle s'est volontairement engagée, à l'horizon 2006 également, à distribuer 95 % du courrier NON PRIOR dans les trois jours. La qualité devient dès lors l'un des fers de lance de La Poste.



Les volumes de courrier diminuent

L'environnement dans lequel La Poste exerce ses activités évolue rapidement. Pour la première fois, en 2002, l'entreprise a été confrontée à une baisse des volumes de courrier. Paradoxalement, les diminutions sont beaucoup plus sensibles dans les marchés où La Poste dispose encore d'un monopole (Daily Mail, Administrative Mail) que dans ceux où elle est davantage soumise à la concurrence (Direct Mail, International Mail, Taxipost...).

Cette baisse des recettes n'est pas due à la libéralisation du secteur postal et à la pression de la concurrence, mais à une substitution des volumes papier par des formes de communications électroniques plus rapides et moins chères, en particulier l'Internet. Cette même évolution est perceptible dans tous les pays du Nord de l'Europe, où la pénétration de l'accès à « la toile » est importante.

Cette substitution ne fait que commencer et impacte d'abord le volume de Daily Mail : courrier non identique, non trié, affranchi au tarif de base envoyé quotidiennement par les entreprises et les particuliers.

Elle touche déjà également, mais dans une moindre mesure, l'Administrative Mail : factures déposées en masse et extraits de compte des banques. Or, on le sait, dans ces domaines aussi, les médias électroniques commencent à se substituer au papier. Et on sait aussi que les projets des grands facturiers et des banques de poursuivre dans cette voie sont très ambitieux. Dès lors, les effets négatifs de

ces changements de comportement doivent encore s'exercer. Ils seront certainement très importants. Une évolution similaire se produit dans les domaines de la publicité et du marketing. Les entreprises remplacent les mailings classiques par le marketing en ligne.

Plus encore que la baisse du trafic postal des particuliers, la diminution du trafic postal professionnel se répercutera sur les revenus de La Poste. A l'heure actuelle, en effet, plus de 85 % de tous les envois proviennent des entreprises.

D'ici 2007, une baisse d'au moins 8 % des volumes postaux est prévue.

L'Europe se libéralise

Depuis 1997, les monopoles existants ont été réduits par les autorités européennes. Le marché a été libéralisé pour le courrier national et international adressé de plus de 350 grammes. La deuxième phase de la libéralisation progressive du secteur postal européen était prévue pour 2003. 2002 a dès lors vu La Poste redoubler ses efforts de préparation à la libéralisation. Depuis le 1er janvier 2003, les positions de monopole ont été limitées aux envois de moins de 100 grammes et le courrier international sortant a été entièrement libéralisé. En janvier 2006, le marché européen sera libéralisé en ce qui concerne les envois de plus de 50 grammes.

La date de libéralisation complète du marché n'a pas encore été fixée par le Conseil des ministres européens. Tous les deux ans, la Commission européenne est tenue de présenter au Parlement européen les résultats des études sur l'évolution du marché postal et sur l'impact de la libéralisation. Avant la fin 2007, le Parlement et le Conseil des Ministres devront prendre une décision concernant l'étape suivante. Mais 2009 connaîtra une nouvelle étape significative vers l'achèvement du marché intérieur.



Et la concurrence se prépare

Aujourd'hui, la concurrence est déjà très forte tant sur le marché du courrier que dans les segments libéralisés du marché postal. A la fin 2002, plus de 1.000 acteurs étaient présents sur le marché postal belge; 34 % des activités courrier ont été réalisés dans un environnement concurrentiel. Dans le courant de l'année 2003, ce pourcentage atteindra environ 40 %, à la suite de la libéralisation du marché pour les envois de plus de 100 grammes. Selon des estimations, en 2006, lors de la libéralisation du marché pour les envois de plus de 50 grammes, la moitié des activités de La Poste sera soumise à la concurrence.

La Poste belge – un petit acteur sur le marché postal européen – est en outre entourée par les quatre plus grands opérateurs postaux : Deutsche Post, TPG (Pays-Bas), Royal Mail (Grande-Bretagne) et La Poste française. Ces entreprises ont depuis longtemps débordé leur propre marché national...

Mais La Poste est vigilante

Dans l'intervalle, le législateur belge prépare des règles destinées, d'une part, à organiser le secteur postal en Belgique et d'autre part, à définir la structure, la méthode de travail et les moyens des organes de contrôle. Cet environnement réglementaire est incontestablement la clé pour l'avenir de La Poste.

Le législateur européen a décidé de maintenir, jusqu'en 2009, la possibilité de financer le Service Universel, défini dans la Directive postale européenne, par le biais du monopole, qui est progressivement supprimé. La Poste ne pourra continuer à satisfaire à ces exigences que si deux conditions sont remplies.

En premier lieu, les autorités belges doivent adopter un point de vue clair sur les conditions d'attribution des licences aux concurrents souhaitant s'établir sur le marché national. Ils ont les mêmes droits, mais également les mêmes devoirs.

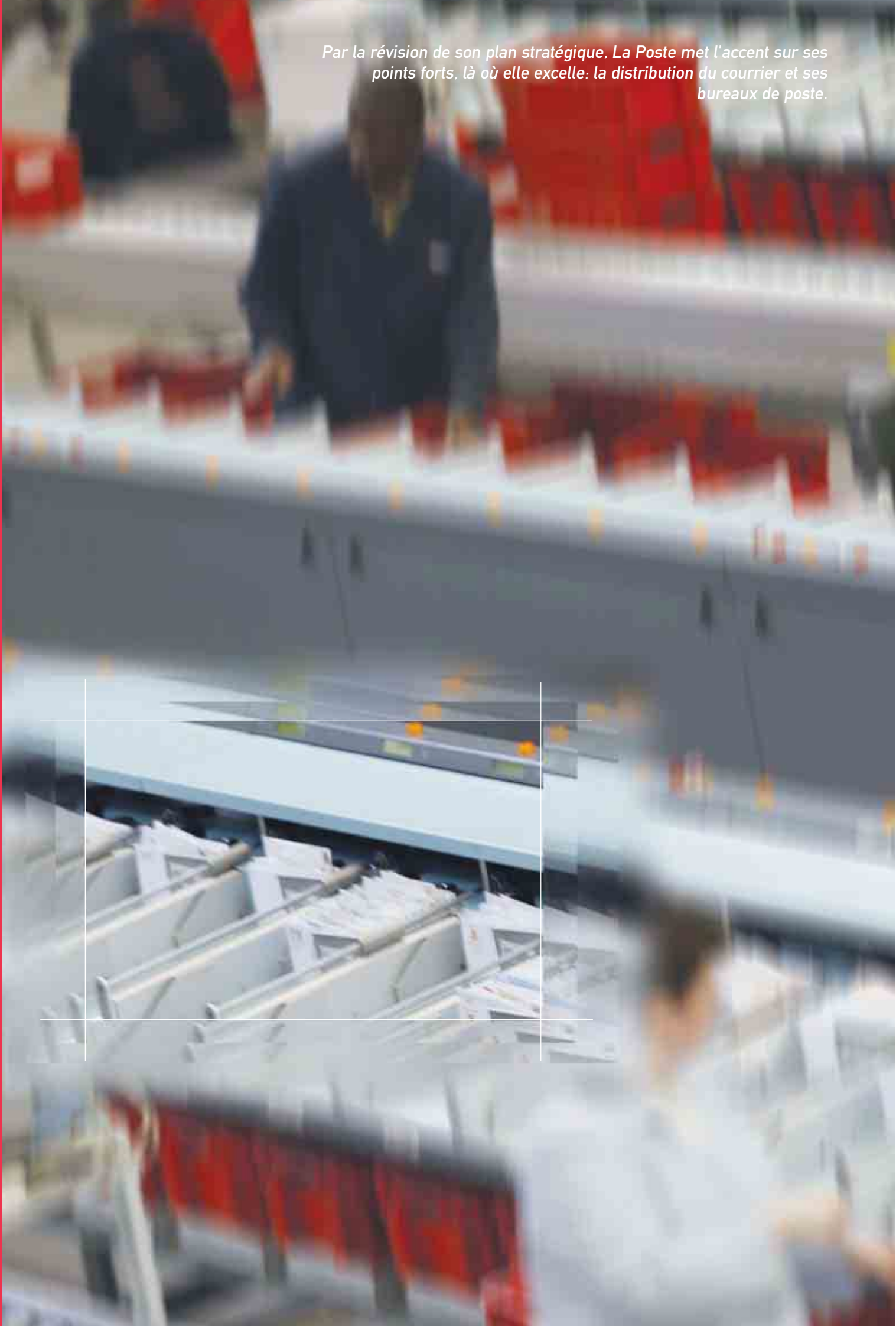
Par ailleurs, un contrôle adéquat est nécessaire: nous avons besoin d'un organe régulateur qui, dans le cadre de l'autonomie qui lui est donnée par la loi, dispose des moyens lui permettant de garantir le respect des règles du jeu par l'ensemble des acteurs. Ces moyens seront en particulier indispensables pour mettre en oeuvre la législation d'attribution des licences. Celle-ci précise les obligations de concurrents offrant des services appartenant au Service Universel.

La Poste sera tenue de veiller en tous points à maintenir le service réservé, dont l'exécution lui a été confiée.

Et elle n'oublie pas son rôle social

A cet égard, il pourrait être envisagé de définir les tâches précises inhérentes à ce rôle, telles qu'identifiées avec les partenaires sociaux et approuvées par l'Etat. Ce dernier devrait assurer le financement de cette mission qui représente la mise au travail de plusieurs centaines de postiers.

Par la révision de son plan stratégique, La Poste met l'accent sur ses points forts, là où elle excelle: la distribution du courrier et ses bureaux de poste.



Focus sur la stratégie

Un plan stratégique axé sur le marché de demain

Au mois de juillet 2002, La Poste a adapté sa stratégie pour l'avenir. Celle-ci s'articule autour de quatre axes : l'amélioration de la qualité, la diminution des coûts, un service étendu au client en matière de courrier et un réseau de distribution facilement accessible, de qualité et rentable.

Le moment de la révision du plan stratégique de La Poste était venu. Ce plan avait été élaboré en 2000, dans un contexte économique plus favorable. Il était en outre trop ambitieux : des plans et des projets novateurs étaient développés dans trop de domaines différents en même temps.

A côté de cela, La Poste doit relever deux grands défis : l'évolution continue de la communication électronique et la libéralisation. D'ici cinq ans, on prévoit de ce fait une réduction des volumes de courrier ("Mail") de l'ordre d'au moins 8%. En 2002, La Poste a enregistré pour la première fois une baisse de 3,1 % de ses volumes de courrier. Pourtant, la part du courrier dans le chiffre d'affaires prévu en 2007, sera encore considérable.

En comparaison avec d'autres services postaux européens, La Poste (belge) est davantage dépendante de ses activités courrier. Cette faiblesse potentielle est aussi son atout majeur. La grande expérience et l'expertise que La Poste a acquises dans le domaine du courrier, constituent ses armes les plus puissantes dans son combat face à la concurrence. La Poste entend rester la référence en matière de distribution du courrier. La défense et le renforcement de son activité de base, le courrier, représentent dès lors l'un des principaux piliers de

sa stratégie pour l'avenir: La Poste se battra pour chaque lettre. Cela ne signifie pas pour autant que La Poste focalisera uniquement son attention sur ses activités courrier. Quatre piliers soutiennent en effet sa stratégie pour l'avenir.

1. La qualité en est le premier. Si La Poste veut survivre dans un marché libéralisé, elle doit pouvoir garantir à ses clients un bon niveau de qualité. Ils devront en effet choisir les services de La Poste, une fois le marché libéralisé.
2. Le deuxième pilier de sa stratégie est l'augmentation de sa rentabilité. En d'autres termes : il faut intervenir dans la structure des coûts. Le fruit de ses efforts ne peut pas être "englouti" par l'inflation, ni la réduction du temps de travail. Un certain nombre de ses programmes et projets en cours visent l'accroissement des recettes et la réduction des coûts.
3. Par ailleurs, les clients entreprises sont primordiaux pour l'avenir de l'entreprise. Il faut dès lors leur offrir davantage. La Poste ne doit pas se résumer à un poste de frais logistiques pour ses clients

et doit être en mesure de leur proposer des solutions complètes. Elle peut leur offrir des solutions efficaces pour l'expédition de leur courrier et contribuer à améliorer leurs revenus en les aidant à contacter leurs clients de manière personnalisée et ciblée. A cette fin, le groupe a consenti ces dernières années des investissements dans diverses entités et filiales qui prennent en charge une bonne partie de la chaîne de valeur postale. Pour présenter efficacement aux clients ces solutions complètes, La Poste a également opté pour une approche Sales & Marketing étendue.

4. Enfin, "Retail" – les activités dans les bureaux de poste – doit aussi devenir une "business unit" aisément accessible, indépendante et rentable. Elle compte surtout sur les produits financiers pour accroître ses recettes. La Poste dispose d'un réseau très étendu et jouit d'une image de partenaire fiable. Elle mettra tous ces atouts de son côté pour faire de son réseau un réseau de distribution efficace de produits postaux, de bancassurance, de loisirs, etc.

Christophe Evers.
Directeur Strategy and Business Development

Innover dans la lignée de notre métier

" Lors de la révision du plan stratégique, nous sommes partis du constat selon lequel 84 % de nos recettes provenaient de nos activités courrier, qu'il s'agisse du courrier national, international ou des activités déployées par nos filiales. C'est sur la base de cette analyse et des deux grands défis de La Poste que nous avons défini les quatre piliers qui soutiennent notre stratégie pour l'avenir. "





1. Focus sur l'amélioration de la qualité

C'est par le biais de la qualité que La Poste entend se démarquer sur le marché libéralisé de demain. En 2002, l'entreprise a entamé l'optimisation de son service à la clientèle.

Mieux mesurer la qualité

La première étape de la politique de qualité élaborée par La Poste consiste à développer des instruments de mesure fiables afin de mesurer et d'évaluer en permanence la qualité de son service. La Poste souhaite faire de la qualité qu'elle fournit un élément qui peut être démontré.

Le développement d'un instrument, permettant de mesurer la satisfaction du client, est par ailleurs explicitement prévu dans le nouveau contrat de gestion. La Poste lancera une enquête de satisfaction générale et permanente à l'intention des particuliers et des entreprises. Le contrat de gestion prévoit également que La Poste réalise, pour juin 2003 au plus tard, un inventaire des attentes réelles du public par rapport aux tâches de service public. C'est la raison pour laquelle l'entreprise doit procéder à une enquête auprès du public portant sur les produits, les services, les modalités et les tarifs de La Poste. Sur la base des résultats de cette enquête, La Poste doit fixer, avant septembre 2003, des objectifs concrets en concertation avec l'Etat.

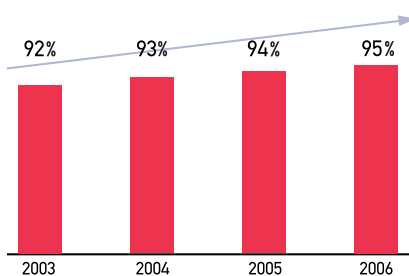
Enfin, La Poste s'engage, au moins une fois par an, à mesurer quantitativement la

réalisation de ces objectifs. Une première mesure de la qualité doit être effectuée avant fin mars 2004. Les résultats de ces mesures seront publiés chaque année.

Une primeur : l'introduction de Belex

En ce qui concerne le niveau de qualité de ses activités courrier, La Poste a comme priorité de respecter ses délais de livraison et, donc, de réduire ses retards. Dans son contrat de gestion, La Poste s'est engagée à distribuer en Jour + 1 au moins 95 % de ses envois prioritaires d'ici fin 2006. Pour la même date, elle s'est engagée à atteindre un niveau de qualité équivalent pour les envois NON PRIOR, à savoir une distribution dans les 3 jours ouvrables.

Afin d'évaluer ses performances en la matière, La Poste utilise depuis 2002 le système Belex. Belex est un système de mesure très strict qui répond aux normes auxquelles les opérateurs postaux européens vont devoir se conformer dès 2004. La Poste est le premier opérateur à intégrer cette future norme européenne dans sa politique de qualité. Le système Belex est géré par une entreprise externe spécialisée en la matière.



Pourcentage d'envois prioritaires devant arriver en Jour + 1 d'après le contrat de gestion

Aujourd'hui, Belex mesure 30 % du volume postal traité par La Poste. Cette mesure porte sur les envois de particuliers, de boîte à boîte, et donc sur le trajet le plus long et le plus difficile dans le traitement postal. Ces chiffres Belex permettent d'ores et déjà à l'entreprise de mesurer ses prestations et d'analyser avec précision les causes de ses retards. Progressivement, des améliorations peuvent être ainsi apportées dans le processus postal.

Les résultats courrier en 2002

Les résultats Belex révèlent qu'en 2002, en dépit du nombre de plaintes, 82,7 % des envois en Jour + 1 ont été effectivement distribués dans ce délai. Et 95,5 % des envois sont arrivés en Jour + 2. Selon le rapport de l'Institut Belge des services postaux et des télécommunications, ces résultats sont les meilleurs de ces cinq dernières années.

Pour le moment, Belex ne permet pas de comparer la qualité sur une période plus longue étant donné que le système a seulement été introduit depuis 2002. Toutefois, les mesures qualitatives internes effectuées depuis 1992 indiquent que le pourcentage d'envois réellement distribués en Jour + 1 s'est maintenu à un niveau qualitatif constant. Même si La Poste n'atteint toujours pas le niveau de ses objectifs de qualité, ce niveau a néanmoins continué à s'améliorer en 2002. On observe la même tendance pour 2003.

Les comparaisons internationales du niveau qualitatif entre les différents services postaux européens révèlent que La Poste belge se situe, d'un point de vue général, dans la moyenne, entre les grands et les petits acteurs postaux.



Les tarifs pour le courrier livré en Jour + 1 sont un peu plus avantageux par rapport à la moyenne européenne. En outre, elle offre dans divers domaines un meilleur service que ses concurrents. Elle entend maintenir et même accroître cette avance.

95 % des envois livrés en Jour + 1 est une exigence de qualité très élevée. La Poste devra consentir d'importants investissements pour gagner chaque pour cent supplémentaire de qualité.

L'introduction de PRIOR/NON PRIOR a déjà généré une amélioration de la qualité de 5 % en raison du traitement séparé des deux flux de courrier. D'autres programmes vont également contribuer à améliorer la qualité du traitement des envois : notamment l'introduction de nouvelles plateformes logistiques, la sélection rigoureuse du courrier prioritaire pendant le tri et l'ouverture de nouveaux centres de tri (voir page 39).

Mieux servir les clients

La vitesse n'est pas l'unique critère de qualité. De bons contacts avec la clientèle sont aussi d'une importance capitale et ce, que ce soit dans le cadre du traitement du courrier ou d'autres services de La Poste. La clarté des informations et des conseils fournis, la rapidité du traitement des demandes, une meilleure adéquation des produits et services aux besoins sont autant d'éléments qui y contribuent. Tout comme la mise en pratique des valeurs de La Poste, telles que la proximité et le respect des engagements.

La qualité du contact avec le client revient en filigrane de toute la stratégie de La Poste et de ses "projets Focus", comme

la modernisation des activités aux guichets des bureaux de poste. C'est ainsi que, dans les prochaines années, La Poste compte investir 2 % de sa masse salariale dans la formation, en particulier pour le personnel en contact avec le client.

2. Focus sur la réduction des coûts

Les coûts de La Poste belge sont sensiblement plus élevés que ceux de ses concurrents. Les marges opérationnelles sont dès lors aussi plus basses. Etant donné le marché en repli, la seule manière pour l'entreprise d'assurer son avenir est de réduire ses coûts.

La Poste s'est fixé des objectifs clairs : d'ici 2007, les coûts devront baisser de 300 millions d'euros.

Sur différents fronts

Le combat pour mieux maîtriser les coûts se livre sur différents fronts.

En premier lieu, les dix "projets Focus" stimuleront la productivité. De ce fait, les coûts baisseront de 154 millions d'euros en 2006. D'autres projets "efficiency" pour "Mail" rapporteront encore 60 millions d'euros.

La diminution de l'absentéisme est également une priorité. Si, à l'horizon 2007, La Poste réussit à ramener à 7 % son taux actuel d'absentéisme de 9,8 %, elle réalisera une économie annuelle de quelque 35 millions d'euros. La Poste atteindra cet objectif par la création d'un cadre de travail positif, agréable et de qualité.

Enfin, les économies toucheront également les frais de gestion. La Poste souhaite que ce poste puisse réaliser des économies de l'ordre de 15 %, soit 50 millions d'euros d'ici 2006 et ce, par le biais d'une organisation plus rationnelle de la gestion du personnel, de la gestion financière, de l'entretien des bâtiments, etc.

En 2002, cette politique ne s'est pas encore ressentie au niveau des coûts. L'implémentation des projets de rationalisation a en effet accusé un certain retard, mais, dès 2003, la diminution des coûts devrait être perceptible.

3. Focus sur une offre étendue de services au client

Le troisième pilier de la stratégie d'avenir de La Poste consiste à constituer une offre étendue de services courrier au client. L'offre de services classiques de La Poste, à savoir la collecte, le transport, le tri et la distribution – fait partie d'une chaîne bien plus large: la production, la préparation et l'archivage d'envois. 85 % des revenus de La Poste proviennent des entreprises. Ce sont elles qui recourent le plus souvent aux services de La Poste pour l'expédition de leur courrier, qu'il s'agisse de mailings, de factures, de lettres, etc. Ces clients constituent dès lors pour la division Sales & Marketing un groupe-cible important.

Depuis deux ans déjà, La Poste belge s'est engagée dans cette voie : offrir au client davantage que les seules activités d'enlèvement et de distribution du

courrier, soit par la création d'entités et de filiales propres, soit par des acquisitions stratégiques. Les filiales et La Poste peuvent explorer de nouvelles sources de revenus en offrant des services qui créent une plus-value en matière de correspondance. Voilà pourquoi La Poste veut proposer une offre étendue de services. Une offre qui convaincra le client que ses services facilitent et améliorent la gestion de son entreprise.

Bien que La Poste se consacre en priorité au marché intérieur, elle reste néanmoins attentive aux opportunités étrangères susceptibles d'élargir son offre étendue de services.

Créer de la plus-value

La Poste concentre ses efforts sur la création de plus-value pour ses clients. A cette fin, elle entend agir sur deux fronts.

D'une part, ses filiales jouent un rôle fondamental dans l'offre étendue aux entreprises. Elles sont aussi bien actives en matière de gestion de fichiers, de documents, de direct marketing, d'impression que d'archivage de documents.

D'autre part, la division Sales & Marketing a été dotée d'une nouvelle structure. Son objectif premier est de poursuivre le développement, de coordonner et de renforcer les activités liées à la vente et au marketing. Comment Sales & Marketing envisage-t-elle d'atteindre cet objectif ? Par une optimisation dans sept domaines : les synergies développées avec les filiales, les produits et services, la connaissance du client, la tarification, la communication, la distribution et le suivi opérationnel.

La Poste tend à développer davantage de synergies entre les initiatives des

diverses entités et les filiales. Elle peut de la sorte adopter une approche plus professionnelle de ses clients et augmenter ses revenus.

Sales & Marketing créera aussi de la plus-value en ajustant mieux les produits et services aux besoins du client et en sondant davantage l'activité de celui-ci. Afin d'acquérir une meilleure connaissance du client, il sera mené, outre des discussions approfondies, une étude de marché minutieuse pour scruter la mouvance des attentes et des besoins des clients de La Poste. Parallèlement, Sales & Marketing développera également différents nouveaux produits et services en fonction de ses trois groupes cibles (expéditeurs importants, entreprises et particuliers).

La révision des tarifs pour l'ensemble du courrier relève également de la stratégie de S&M. En 2002, elle s'est attaquée aux tarifs de base et préférentiels avec le lancement des services PRIOR/NON PRIOR. En 2003, elle se penchera sur les tarifs conventionnels destinés à ses grands clients.

Au niveau de la communication, La Poste et ses filiales vont encore coordonner davantage leurs activités de manière à conférer plus de cohérence à leur offre.

En matière de distribution de produits, Sales & Marketing optimisera l'utilisation des bureaux de poste et renforcera son équipe d' "account managers" en contact avec les entreprises. Parallèlement, elle recherchera de nouveaux canaux de distribution.

L'optimisation de la relation avec le client et le suivi opérationnel (gestion des plaintes et des contrats) constituent également une priorité. Le lancement en mai 2002 de Mass Post, un nouveau service pour les dépôts massifs, en est un bon exemple. Mass Post est un service qui s'adresse aux clients qui expédient simultanément 1000 envois ou plus aux quatre coins du pays. Ceux-ci peuvent être traités dans les 25 centres Mass Post répartis à travers toute la Belgique. Ce nouveau service garantit qualité, efficacité, rapidité, suivi et efficacité.

Baudouin Meunier, Directeur Sales & Marketing et Filiales

Nos points forts pour relever nos défis

"La Poste n'est pas la seule à devoir relever de tels défis. D'autres acteurs sur le marché postal européen y sont aussi confrontés. Nous devons par conséquent avoir conscience de nos atouts : nous sommes bien positionnés en matière de prix, notre qualité est acceptable – nous ne sommes pas le meilleur élève de la classe mais nous sommes loin d'être le plus mauvais – et notre personnel fait preuve d'une grande loyauté envers l'entreprise. Plusieurs de nos filiales occupent une place importante sur leurs marchés respectifs. Nous allons développer pleinement ces atouts au cours des prochaines années."





Taxipost

Belgian Post International

3.a. Focus sur les entités en 2002

Taxipost poursuit ses investissements Colis et envois express

Taxipost, une entité distincte au sein de La Poste, est le spécialiste de La Poste en matière de colis. Taxipost comprend deux services distincts.

D'une part, Kilopost qui est chargé de la distribution aux particuliers de colis standard ou postaux en provenance de particuliers ou d'entreprises. Ces colis sont déposés au bureau de poste et distribués par le facteur.

D'autre part, EMS-Taxipost est actif dans le domaine des envois express, en service intérieur et international, surtout en business-to-business. A la demande du client, ces envois sont enlevés à son domicile ou son entreprise et distribués à la destination de son choix. Taxipost a également lancé une activité "e-fulfilment" qui s'occupe de l'ensemble de la chaîne logistique des colis. La faillite du plus grand client de commandes par correspondance a toutefois amené La Poste à décider l'arrêt de cette activité. Depuis la mi-octobre, Taxipost propose, en collaboration avec ChevronTexaco, un nouveau service baptisé RelayStar. Ce service permet aux clients de faire livrer leurs commandes passées par Internet dans une station-service Texaco ou un bureau de poste.

En matière d'informatisation, un système "track and trace" de pointe, appelé Start, et spécialement développé pour les livraisons express a été testé. Le roll-out de Start est prévu pour 2003. Il permettra

d'offrir aux clients un grand nombre de possibilités nouvelles.

En 2002, Taxipost a procédé à la réorganisation de différents services "sprinter" (courrier accéléré) qui ont été acquis au cours des dernières années. Les anciens services VDK et Mabruco ont été regroupés au sein de "Eurosprinters", leader du marché des livraisons express instantanées. Taxipost a mis fin à ses activités de fourniture dans les 24 heures à l'intention des commerces : ce domaine d'activité a été jugé trop concurrentiel par rapport aux capacités insuffisantes de Taxipost.

Taxipost a réalisé, en 2002, les volumes et les résultats escomptés. Son projet de développement d'un nouveau réseau, démarré en 2001, s'est poursuivi en 2002. Il s'agit d'un des dix projets prioritaires de La Poste dont il est question plus avant dans la partie "Focus sur les projets 2002" de ce rapport annuel.

Belgian Post International poursuit sa croissance

Traitement du courrier international entrant et sortant

Le courrier entrant, en provenance de plus de 200 pays, arrive en Belgique via les six bureaux d'échange prévus à cet effet. Il est ensuite distribué par le facteur après avoir été traité dans les centres de tri. La qualité end-to-end du courrier prioritaire entrant en Europe est soumise à des directives européennes. Elle est mesurée par une instance indépendante. En 2002, une forte avancée a été réalisée dans ce domaine de sorte que La Poste belge compte aujourd'hui parmi les trois meilleurs opérateurs postaux en Europe.

Pour le courrier sortant existent différents produits aussi bien destinés au client particulier qu'aux entreprises. Ce type de courrier est traité dans des bureaux d'échange internationaux, dont le plus important est situé à l'aéroport de Zaventem. Ce bureau est ouvert sept jours sur sept et est spécialisé dans le tri international et le transport.

2002 a été une belle année pour Belgian Post International. La solide augmentation de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité est le résultat d'un accroissement des volumes, des ventes à l'étranger et des partenariats internationaux.

Dans le courant de l'année 2002, a démarré un projet de rationalisation basé sur trois piliers : l'excellence opérationnelle, le renforcement des efforts Sales & Marketing et une expansion internationale. Cette rationalisation va permettre à Belgian Post International de consolider sa position de leader sur le marché belge et de pouvoir découvrir de nouveaux marchés internationaux.



Vicindo

eXbo

3.b. Focus sur les filiales et entités en 2002

Rationalisation de l'organisation

Fin novembre 2002, il a été décidé de la manière dont La Poste et ses diverses filiales et entités pourraient s'offrir mutuellement une valeur ajoutée maximale.

A cette fin, le 1er janvier 2003, La Poste a réorganisé les activités de ses filiales Vicindo, eXbo, Speos et DeltaMedia en les plaçant sous la responsabilité d'une équipe de management unique.

L'objectif de cette réorganisation consiste à offrir sur le marché, d'une manière mieux coordonnée, des services courrier à valeur ajoutée par un usage maximal des synergies entre les différentes activités. Rien qu'en Belgique, plus de 500 personnes ont été impliquées dans cette nouvelle organisation, dont les activités représentent un chiffre d'affaires consolidé de 70 millions d'euros. En France, ce sont 850 personnes qui réalisent un chiffre d'affaires de quelque 80 millions d'euros.

Vicindo a connu une année 2002 difficile Direct mail

Vicindo propose divers services dans le domaine du direct marketing, allant de la gestion de données et d'adresses à la conception et la production de mailings directs. L'entreprise gère par ailleurs un système de fidélisation (Artis) et offre ses services et conseils dans ce domaine.

Vicindo compte trois piliers importants : Datamarketing (Spectron – une base de données d'entreprises, la gestion de bases de données, le développement d'applications de marketing), Inter-mailing (personnalisation, impression, mise sous pli, expédition, traitement des réponses) et Artis. L'entité actuelle a été créée à partir d'entreprises aux passés très différents.

2002 a donc été pour cette filiale une nouvelle année d'intégration. Les conditions du marché étaient toutefois difficiles et les budgets alloués au direct marketing ont été drastiquement revus à la baisse. Vicindo s'est dès lors vu contraint de licencier une vingtaine de collaborateurs.

eXbo réalise de relativement bons résultats Daily Mail

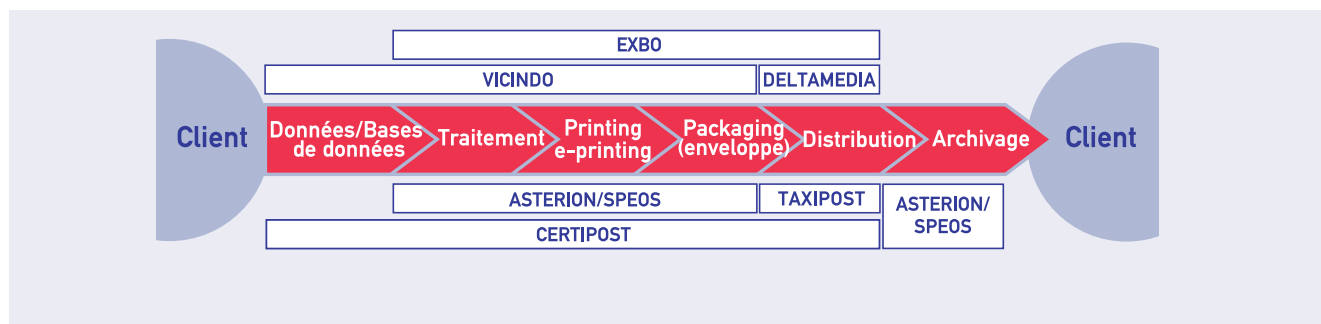
eXbo – expert en business office – offre une vaste gamme de services dans le domaine du traitement de documents, essentiellement aux grandes entreprises et institutions, ce qui inclut les activités de collecte, de traitement, de distribution et de remise de documents à La Poste. eXbo est ainsi également responsable de la gestion de "mail room" – activité qui comprend la collecte et la distribution du courrier pour de grandes entreprises.

Les résultats de cette filiale sont à la hauteur des attentes. eXbo a déjà réussi à gagner de nouvelles parts de marché dans le courrier international.

DeltaMedia, des résultats conformes aux attentes

Distribution de journaux, magazines et envois non adressés

En 2002, les volumes traités ont considérablement augmenté et le champ d'action géographique a poursuivi son développement. L'évolution des résultats de DeltaMedia correspond aux prévisions.





DeltaMedia



Speos



Certipost

Speos Belgium et Asterion France, des acteurs de poids en Belgique et en France *Courrier administratif*

Le groupe propose des solutions intégrales pour la gestion de documents, allant de l'impression et de la mise sous pli de documents à l'archivage analogique ou numérique, en passant par la gestion électronique et la mise sur Internet de documents transactionnels. Il est représenté dans ce secteur par Asterion en France et par Speos en Belgique. Depuis début 2002, il dispose d'une direction distincte pour chaque pays. Ces deux entreprises occupent une position importante sur leurs marchés intérieurs respectifs.

2002 a été une bonne année pour Speos Belgium. En France, Asterion a été créée à partir de quatre entreprises familiales : Speos, DPCI, Symbiose et Socotim. Cette nouvelle entreprise s'est rapidement imposée comme leader du marché dans le traitement du courrier administratif et des documents de gestion. Les coûts afférents à cette intégration ont bien entendu pesé lourdement sur la rentabilité qui devrait se rétablir à un niveau normal en 2003.

La nouvelle joint-venture Certipost a repris la plateforme PostBox *Communication électronique certifiée*

BPG e-Services a été lancé en 2001 dans le but de rendre possible une communication électronique fiable et sécurisée entre particuliers et entreprises. Début 2002, une implémentation pilote de PostBox a été réalisée dans trois communes pour les particuliers.

En septembre 2002, BPG e-Services a fait l'acquisition de la firme Aditel. Aditel offre des solutions "e-business" destinées à faciliter la communication électronique sécurisée interentreprises au moyen d'un réseau qui permet à chaque entreprise de communiquer avec ses partenaires commerciaux.

Fin 2002, La Poste et Belgacom ont décidé de poursuivre ensemble le développement de leurs services Internet sécurisés. Les deux entreprises ont fondé une joint-venture 50/50 qui associe leurs services E-Trust et PostBox, sous la nouvelle dénomination Certipost. Certipost est également devenu à la fin 2002 le fournisseur clé de la nouvelle carte d'identité électronique belge pour tout ce qui touche à la signature électronique de cette carte.

Grâce à toutes ces initiatives, Certipost dispose en 2003 des compétences clé pour devenir l'équivalent de La Poste dans l'univers de la communication électronique. Certipost peut maintenant proposer des plateformes d'échange d'informations fiables entre entreprises et particuliers, renforcées par une forte compétence en matière de certification digitale sous toutes ses formes. Les flux de messages entrants et sortants sont simplifiés, automatisés, sécurisés et certifiés. Grâce à Certipost, l'utilisateur peut facilement traiter ses formalités administratives en toute sécurité avec les banques, les compagnies d'assurances, les agences intermédiaires, les secrétariats sociaux, les administrations communales, etc.

Avec Certipost, La Poste joue un rôle de pionnier dans l'univers de la communication électronique et s'attend à obtenir rapidement de bons résultats.

Les services de Laterio à nouveau dans le giron de La Poste

Laterio – une coentreprise créée en 2001 par La Poste et Accenture – s'est spécialisée dans le développement, l'expérimentation, l'entretien et l'exploitation de solutions postales. Ces solutions devaient être proposées, dans un premier temps, à La Poste et, dans un deuxième temps, à des tiers. Dans le cadre du plan stratégique, cette coentreprise a été dissoute en 2002. Les services de Laterio ont été repris au sein de La Poste.



4. Focus sur un réseau de bureaux facilement accessible, de qualité et rentable

“Retail” – le réseau de 1342 bureaux de poste – développe principalement des activités de nature commerciale destinées au grand public. Les collaborateurs de La Poste y vendent des produits postaux, de bancassurance, de loisirs et d'autres produits partenaires.

Le tout nouveau concept de bureaux de poste “New Retail Format”, démarré en 2001, s'est poursuivi en 2002. Deux bureaux pilotes ont été ouverts, l'un à Bruxelles, l'autre à Tournai. Ces grands espaces ont été entièrement rénovés et l'offre au public élargie. Les résultats de ce projet ont permis de tirer des leçons importantes qui serviront à la nouvelle stratégie du réseau de distribution.

Stratégie

Au cours de la seconde moitié de 2002, la stratégie de “Retail” a fait l'objet d'une révision approfondie.

Les besoins des bureaux “Mail” se distinguent fortement de ceux des bureaux “Retail”. La localisation des bureaux tout d'abord, constitue un facteur primordial et varie en fonction des activités qui y sont exercées. Les bureaux “Mail” doivent surtout être accessibles pour les véhicules. Quant aux bureaux “Retail”, ils doivent se situer dans le centre-ville ou dans des centres commerciaux fréquentés. En

deuxième lieu vient l'infrastructure : les bureaux “Retail” doivent être bien équipés et sécurisés pour pouvoir jouer un rôle dans le monde de la bancassurance. Viennent ensuite les collaborateurs : ils doivent être bien formés et avoir une bonne connaissance de leurs clients et des produits. Enfin, l'aménagement du bureau est également important. Dans ce cadre, les projets pilotes “New Retail Format” portent d'ores et déjà leurs fruits.

En 2003, les performances du réseau seront renforcées sur le plan structurel. Les efforts porteront sur chacun des quatre domaines cités ci-dessus. L'objectif de ces efforts : évoluer vers une “business unit” facilement accessible, de qualité, autonome et rentable par la réduction de ses coûts – grâce à un plan d'économies sur cinq ans (2002-2007) – et l'augmentation des recettes.

Plan d'action 2003

Le réseau de bureaux de La Poste génère annuellement plus de 100 millions de contacts avec le client. L'exploitation de cette richesse devra être accrue et optimisée à l'avenir.

D'une part, “Retail” s'orientera davantage vers des activités à plus grande valeur ajoutée, telles que les produits de bancassurance. Dans cette optique, La Poste a signé fin décembre 2002 un nouvel accord avec Fortis qui renforce et redynamise leur partenariat bancaire. Cet accord a pris la forme juridique d'un avenant à la convention existante et il permet déjà une meilleure rétribution des services que La Poste fournit dans ce domaine. La Poste Financière continuera à pourvoir au back-office de BPO.



La Banque de La Poste

La Banque de La Poste a été créée en 1995. Elle gère actuellement plus de 1,2 million de comptes à vue (avec un capital de plus de 2,1 milliards d'euros) et plus de 500.000 comptes d'épargne (avec un capital supérieur à 2 milliards d'euros). Le fait que Fortis Banque et La Poste détiennent chacune 50 % des parts prouve qu'elles ont adopté une vision commune. Leur nouvel accord est entré en vigueur le 1er janvier 2003 et il durera jusqu'en 2014. Pour renforcer ce nouvel élan, un nouveau président a été nommé au Conseil d'administration de la Banque de La Poste et, depuis le 1er février 2003, un nouveau Comité de direction a été installé.

L'ambition commune d'accroître le potentiel de la Banque de La Poste s'inscrit dans la vision stratégique des deux partenaires. Pour Fortis Banque, la Banque de La Poste représente un canal complémentaire qui occupe une position spécifique par rapport à son réseau de bureaux existant. Pour La Poste, les produits bancaires constituent un "pool" de croissance important qui permet de générer de la valeur et d'optimiser son réseau de bureaux de poste.

Les actions de souscription lancées en 2002 pour les produits financiers ont reçu un accueil enthousiaste. A noter également, le succès croissant du compte d'épargne de la Banque de La Poste qui a connu, en 2002, la croissance la plus importante parmi toutes les institutions bancaires belges. Un signe positif pour 2003.

Les Assurances de La Poste

Pour les Assurances de La Poste, il a été décidé début 2003 de ne pas renouveler le contrat de partenariat liant La Poste et Axa jusqu'au 26 février 2005. Après cette date, La Poste poursuivra la distribution de produits d'assurances via son réseau de bureaux de poste.

En 2003, "Retail" va continuer à s'adresser spécifiquement aux consommateurs en quête d'un service fiable, professionnel et convivial. Les collaborateurs du réseau de distribution devront approfondir leur connaissance du client pour pouvoir lui offrir – de manière proactive – des services de qualité. Les services financiers de "Retail" sont de fait essentiels à la croissance des recettes. A cette fin, une meilleure formation et un meilleur encadrement seront prévus.

Parallèlement, l'offre actuelle de produits et services sera progressivement actualisée. "Retail" souhaite ainsi lancer sur le marché un produit de crédit en 2003. En outre, le réseau maintiendra également son offre de produits postaux classiques, qui seront rendus plus attrayants et dont l'approche sera plus créative.

Au niveau des coûts

D'autre part, des efforts seront fournis pour diminuer les coûts. "Retail" réduira les coûts opérationnels en modernisant ses méthodes de travail, en rendant plus flexibles les procédures, en axant le travail d'équipe sur les résultats ainsi qu'en assainissant et en modernisant l'ensemble des activités de la Poste Financière (voir "projets Focus" – page 41). Un service à la clientèle, meilleur et plus rapide, sera également assuré à partir du back-office.

Carl Holsters,
Directeur Retail and Financial Services



Etre chaleureux, fiable et proche du client

"La Banque de La Poste est la banque qui, pour le moment, se développe le plus rapidement en Belgique. Ce constat n'est pas étonnant dès lors que La Poste donne l'image d'une entreprise chaleureuse et très fiable qui est proche du client. C'est précisément ce que recherche un grand nombre de consommateurs de produits bancaires. Ces atouts seront encore mieux exploités à l'avenir."

Dix "projets Focus" ont été sélectionnés pour mettre en œuvre la stratégie: améliorer la qualité, réduire les coûts, proposer une offre étendue de services courrier et développer un réseau aisément accessible, autonome et rentable.



Focus sur les projets 2002

Dix projets prioritaires

Pour mettre en œuvre sa stratégie, La Poste se concentre sur dix projets essentiels depuis le début de l'année 2002. La réussite de ses "projets Focus" est tout simplement décisive pour l'avenir de l'entreprise.



1. PRIOR/NON PRIOR et l'adaptation des tarifs

En vue de la libéralisation du marché et de l'évolution des moyens de communication concurrents, La Poste a revu sa structure tarifaire en 2002.

Les tarifs ont été alignés sur le coût réel des services. L'étape principale a été franchie le 18 novembre 2002 avec l'introduction de deux nouveaux services pour l'envoi de courrier. La Poste offre à présent le choix entre :

- **PRIOR** qui assure la distribution de l'envoi le jour ouvrable suivant son dépôt dans la boîte aux lettres ou le bureau de poste*.
- **NON PRIOR** qui offre – à un prix inférieur de 20 % – la garantie que l'envoi sera distribué au plus tard le troisième jour ouvrable suivant le jour de l'envoi*.

* à la condition que les heures d'ouverture des bureaux de poste et les heures de levée de boîtes soient prises en compte.

La Poste propose en outre plus de simplicité. Auparavant, la tarification de La Poste était plus complexe et opaque. Il existait 195 tarifs différents basés sur la forme et non sur le choix du service. En outre, le tarif de base (tarif normal pour une lettre de 20 grammes) était resté inchangé depuis 1997.

Le nombre de tarifs a été réduit de moitié. Au total, il ne subsiste plus que 95 formules tarifaires. Les besoins du client ont aussi été pris davantage en compte : le poids de base est passé de 20 à 50 grammes. Le tarif de base ne fait plus la distinction entre lettres et imprimés. Les envois PRIOR et NON PRIOR peuvent être postés dans toutes les boîtes aux lettres du pays. Et à l'heure actuelle, il ne subsiste

plus qu'une seule zone tarifaire pour l'Europe, au lieu de deux précédemment.

La distinction entre lettre et imprimé est par contre maintenue pour les tarifs préférentiels, c'est-à-dire pour les envois bénéficiant de conditions spéciales pour les grands volumes de courrier. Ces tarifs ont eux aussi été revus et simplifiés, et le poids de base est également passé de 20 à 50 grammes.

Comptez sur nous. La Poste s'est en outre engagée à satisfaire ses clients au mieux, conformément au contrat de gestion : la distribution en Jour+1 doit atteindre 92 % en 2003. Lorsqu'elle ne respecte pas ses délais de distribution, La Poste s'engage à indemniser ses clients.

Grâce au lancement de ces deux nouveaux services, La Poste peut désormais mieux répondre aux besoins et attentes du client, mais aussi diviser le flux d'envois postaux en interne, ce qui permet une organisation du travail optimale et moins coûteuse comme cela s'est produit dans d'autres secteurs (téléphonie, énergie, etc).

Cette réforme tarifaire permet en outre de maintenir le niveau de recettes en Daily Mail alors que les volumes sont à la baisse. Ceci d' autant plus que la proportion PRIOR/NON PRIOR dépasse les prévisions.



Baudouin Meunier,
Directeur Sales & Marketing et Filiales

Choix et simplicité

“Le système PRIOR/NON PRIOR est un bon système. Non seulement parce qu'il offre plus de choix et de clarté au client, mais aussi parce qu'il nous permet d'optimiser notre fon-

ctionnement interne et de mieux répartir notre capacité. La boucle est ainsi bouclée étant donné que cette double optimisation interne améliorera à son tour la qualité de nos services PRIOR et NON PRIOR.

L'augmentation tarifaire qui a accompagné l'introduction de ce système est par ailleurs très raisonnable. Nos tarifs n'avaient en effet plus été adaptés depuis 1997.”

Jan Tindemans,
Directeur Operations Mail

Qualité, revenus et économies

“Même si le projet a été critiqué, le système PRIOR/NON PRIOR est une réussite. 60 % des utilisateurs choisissent en effet PRIOR. La nouvelle offre permet non seulement d'améliorer la qualité mais également d'accroître les revenus et de réduire les coûts: en utilisant de manière optimale les machines, qui ne doivent désormais plus traiter simultanément tous les volumes, nous sommes parvenus à limiter considérablement les investissements consentis dans les centres de tri.

Il est essentiel de pouvoir mettre en oeuvre des projets d'une telle ampleur dans un climat de confiance mutuelle avec les partenaires sociaux. C'est pourquoi, en 2002, plus que jamais auparavant, nous avons été à l'écoute des collaborateurs sur le terrain.”





2. ProGeo

ou une organisation automatisée et standardisée de la collecte et de la distribution du courrier

L'ensemble du processus "Mail" peut être subdivisé en trois grandes catégories : la collecte, le tri et la distribution du courrier. La Poste a réexaminé l'intégralité de cette chaîne et procède à des réformes à tous les niveaux.

Jusqu'il y a peu, les activités de collecte et de distribution s'effectuaient au même endroit. Soucieuse d'améliorer le service aux clients, La Poste a lancé ProGeo en 2002. Ce projet comprend deux volets : ProGeo Collect et ProGeo Distribution. Ces deux volets ont pour objectifs respectifs de réorganiser en profondeur la collecte et la distribution du courrier.

ProGeo Collect prévoit la création de 70 plates-formes logistiques qui assureront l'enlèvement, le traitement et l'expédition vers les centres de tri. Concrètement, les activités de collecte ne sont plus exécutées dans les bureaux de distribution.

La rationalisation et la standardisation du processus de collecte permettent de travailler plus efficacement. Le travail effectué gagne lui aussi en qualité, entre autres parce qu'il est possible de mieux vérifier si le traitement du courrier s'effectue correctement et dans les délais. En 2002, 61 plates-formes logistiques ont été mises en oeuvre.

ProGeo Distribution a été mis au point pour parvenir à une organisation plus homogène des tournées postales et pouvoir ainsi garantir une meilleure et plus stable qualité de la distribution du courrier. Ce projet tient compte de différents critères et permet une distribution plus égale de la charge de travail. Cette réorganisation de la distribution du courrier contribuera à une hausse de la productivité : grâce à l'optimisation des itinéraires, la distribution pourra être assurée par un nombre plus restreint de collaborateurs.

Ce projet repose sur 4 piliers :

- l'instrument de planification GeoRoute, un logiciel permettant de calculer les tournées optimales;
- de nouvelles données plus concrètes concernant les volumes à traiter et de nouveaux principes d'organisation, basés sur des mesures de temps effectués sur le terrain;
- de nouveaux outils de travail pour les facteurs : postes de travail verticaux, vélomoteurs et vélos spéciaux pour la distribution du courrier;
- l'implication des collaborateurs sur le terrain : en tenant compte de l'expérience et de l'expertise existantes.

En juin 2002, 30 bureaux pilotes ont été lancés et en septembre 2002, le système a été introduit dans 30 bureaux supplémentaires. En 2003, nous entendons réorganiser la distribution dans 250 des 566 bureaux visés. 2003 sera donc, entre autres, l'année de la distribution à La Poste.



3. Nouveaux centres de tri et nouvelle infrastructure de tri

Pour satisfaire durablement ses clients, La Poste doit proposer des services de qualité à un prix compétitif. Pour réaliser ces objectifs, il est impératif de remplacer les anciens centres de tri, qui ne remplissent plus les conditions, et d'utiliser de nouvelles technologies dans le processus de tri.

Sur la base de l'analyse d'aspects économiques et sociaux, les organisations syndicales et la Direction ont convenu, en avril 2002, de construire cinq centres de tri ultramodernes dans les agglomérations de Bruxelles, Gand, Anvers, Charleroi et

Liège. Les centres seront conçus dans un souci de flexibilité maximale permettant de répondre aux évolutions futures possibles du marché.

Dans le même temps, le plus grand nombre possible d'activités seront automatisées. De cette façon, 90 à 95 % du courrier sera trié automatiquement jusqu'à la tournée. A l'heure actuelle, moins de 50 % du courrier est trié automatiquement jusqu'au niveau du bureau de distribution. Sur l'ensemble du territoire, tant l'infrastructure que les procédures seront les plus uniformes possibles.

Durant les mois qui ont suivi la conclusion de l'accord entre la Direction de La Poste et les syndicats, l'étude relative aux centres a été adaptée et les investissements prévus ont été revus à la baisse. La Direction a également participé au cahier des charges du projet et à la présélection des fournisseurs.

La nouvelle infrastructure, qui sera opérationnelle dans le courant de 2005, constituera une base solide sur laquelle La Poste pourra s'appuyer pour poursuivre son développement.

4. PostStation

ou la modernisation des activités de guichet dans les bureaux de poste

PostStation est un logiciel qui aide les guichetiers dans les bureaux de poste à mieux répondre et plus rapidement aux attentes et exigences du client d'aujourd'hui.

PostStation couvre tous les services proposés dans un bureau de poste : produits courrier, banque et assurances, biens de consommation et service public. Le système simplifie considérablement les tâches administratives au guichet de sorte que le guichetier peut mieux aider et plus rapidement le client et/ou lui fournir des informations plus précises. Parallèlement, le volume de travail au niveau du back-office diminue.

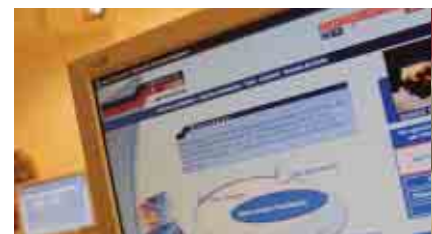
Globalement, l'installation s'est déroulée correctement en 2002, malgré les maladies de jeunesse courantes en informatique. A la fin 2002, 74 bureaux étaient équipés de PostStation. Fin 2003, pratiquement 503 bureaux sur 1342 disposeront du logiciel.

Johan Vinckier,

Directeur Information and Communication Technology (ICT)

Une plateforme informatique de pointe

"PostStation est l'un des projets informatiques essentiels de La Poste. Il a un impact visible pour les clients et les collaborateurs de La Poste sont impatients de l'utiliser. Outre PostStation, il existe une série d'autres projets informatiques. En effet, presque tous les "projets Focus" nécessitent un renforcement important de systèmes et programmes. De ce fait, La Poste est aujourd'hui l'un des plus grands chantiers ICT du pays. Derrière les écrans se cache une activité informatique intense, toujours plus visible pour nos collaborateurs et nos clients. En 2003, tous les "projets Focus" seront déployés à grande échelle sur le terrain et les améliorations escomptées sur le plan de l'efficacité et du service se confirmeront partout. En une courte période, nous rattraperons donc notre retard historique et nous disposerons même d'un système informatique plus moderne que celui de nos concurrents."



5. "Proof of Delivery"

ou l'informatisation et le suivi des envois recommandés

En ce qui concerne les envois recommandés, "Proof of Delivery", un système "track and trace", a été lancé en 2002 dans 100 bureaux de poste.

Il se compose d'une part d'un serveur central qui stocke toutes les données codées et, d'autre part, de lecteurs optiques portables permettant d'enregistrer les codes à barres. Ce système permet non seulement d'accroître l'efficacité, mais aussi d'améliorer la qualité du service offert par La Poste à ses clients. Fin 2002, 93 % des envois

recommandés étaient pourvus d'un code à barres. En 2002, une campagne de sensibilisation destinée aux clients déposant d'importantes quantités d'envois recommandés a montré la nécessité d'apposer le code à barres sur les recommandés.

La deuxième phase couvre l'introduction de l'application "track and trace" et le développement de la nouvelle procédure de traitement des envois recommandés. Des essais ont été réalisés dans plusieurs sites pilotes.

En 2003, les clients pourront suivre leurs envois postaux sur Internet et connaîtront avec précision la date de distribution de leurs envois recommandés. Le déploiement de "Proof of Delivery" se poursuivra dans les bureaux de poste. Ensuite, ce système sera utilisé pour d'autres types d'envois.





6. Réorganisation des activités de la Poste Financière

Ce projet englobe la rationalisation et la modernisation des activités de la Poste Financière, permettant un traitement plus aisé et une meilleure qualité des transactions, ainsi qu'un contrôle accru de nos positions financières.

En 2002, les processus ont été analysés et des propositions d'amélioration ont été

formulées. Grâce à l'accord complémentaire conclu avec Fortis à la fin 2002, ce projet a d'ores et déjà bien démarré étant donné que la Poste Financière reste le back-office de la Banque de La Poste. En 2003, débutera la phase d'introduction des améliorations décidées en 2002.



7. iPromis

ou le support et le suivi informatisés des flux de données logistiques et financières internes

La Poste a mis en oeuvre le projet iPromis en 1999 afin de mieux visualiser le flux des coûts.

Un logiciel (ERP) a été implémenté en vue de "moderniser et d'optimiser le support et le suivi informatisés des flux de données logistiques et financières internes". Le projet tend en premier lieu à une meilleure gestion des activités financières et administratives. Cette procédure doit permettre d'accroître l'efficacité, par exemple sur le plan des achats, et de disposer d'une meilleure vue sur les conditions des fournisseurs et la situation des clients. Le reporting financier correct de toutes les activités de La Poste est un autre objectif essentiel.

Après analyse et adaptation des processus, La Poste a procédé en 2002 à l'implémentation des principaux modules du logiciel : comptabilité, gestion des stocks, fournisseurs, achats et ventes. Plusieurs petits modules seront encore mis en oeuvre en 2003.

Martine Durez,
Directeur Finance and Accounting



Déjà des résultats tangibles

"Certains résultats sont déjà visibles à l'heure actuelle : la facturation des clients se déroule de façon uniforme, les commandes relatives aux bureaux de poste sont centralisées, des étapes intermédiaires telles que la réintroduction de données et l'impression sur papier ont été supprimées. Pour la première fois, nous avons, à la demande de l'Etat, notre actionnaire, présenté les comptes consolidés. Ceux-ci ont été approuvés sans réserve."

8. PROnet ou la coordination des projets sur le terrain

PROnet signifie "professionnalisation du réseau opérationnel".

PROnet a pour objectif d'assurer la coordination de tous les projets ayant un impact réel sur les bureaux de poste, au niveau de l'infrastructure, de la communication, de la formation des membres du personnel et

de l'organisation du bureau. Au moyen d'un calendrier des priorités, toutes les adaptations requises par bureau de poste sont déterminées et planifiées. De cette façon, l'exécution des différents projets peut se dérouler harmonieusement.



9. Réseau Taxipost

Le réseau actuel de Taxipost pour les envois express comprend 42 dispatchings, principalement installés dans les bureaux de poste. Taxipost investit dans un projet à grande échelle en trois étapes: réforme du réseau, réorganisation de la capacité de tri et informatisation.

Le nouveau réseau de Taxipost reposera sur neuf dépôts, à partir desquels une répartition optimale des colis pourra être garantie. Ce réseau permettra par ailleurs un meilleur suivi de la qualité, une meilleure gestion des coûts et un environnement de travail plus favorable pour les collaborateurs de Taxipost.

De plus, la mise au point du système START, un système de suivi des envois ("track and trace"), facilite le suivi opérationnel et la transmission d'informations au client.

En 2002, trois des neuf nouveaux dépôts ont été inaugurés et START a été testé avec succès.



10. Cleaning ou la réorganisation des activités de nettoyage

Grâce à une révision des normes de temps, à de nouveaux outils et méthodes de travail et à des formations pour le personnel, les activités de nettoyage seront davantage compétitives et mieux alignées sur les normes du marché actuel. Cette opération doit conduire à une hausse considérable de la productivité, une réduction des coûts de 25 %, un accroissement de la qualité du service et une meilleure valorisation du personnel.

La première phase du projet a démarré en décembre 2002 avec la mise en place de projets pilotes dans deux régions, qui comptent au total 40 bureaux. Les résultats, positifs jusqu'à présent, seront évalués en détail par les personnes concernées, les partenaires sociaux et la direction. A la fin de l'année 2004, toutes les activités de nettoyage dans les bureaux devront avoir été réorganisées.

Bernard Damiens,
Directeur Public Affairs and Corporate Support



Etre attentif à la compétitivité et aux collaborateurs

"L'organisation de nettoyage de La Poste emploie 2.300 personnes. La Poste est par conséquent la deuxième plus grande entreprise de nettoyage du pays. Le personnel d'entretien a droit à de nouvelles techniques plus modernes. Ils bénéficient d'une formation et leur métier est valorisé. Un système central de commande des produits d'entretien est également prévu. La méthode de nettoyage et la description des tâches changent aussi.

Ces changements entraînent irrémédiablement la suppression de plusieurs heures de nettoyage. Tous ces points sont abordés en détail avec les intéressés et des solutions personnalisées sont recherchées. En effet, La Poste n'entend pas seulement être compétitive, mais également agir de manière sociale et humaine."

Grâce à ses 1342 bureaux de poste répartis à travers toute la Belgique, et ses 15.000 facteurs en contact quotidien avec plus de 4,5 millions de familles, La Poste contribue à la cohésion sociale de notre société. Pour ses 42.000 collaborateurs, elle joue également un rôle social important.



Focus sur les gens

Les gens font La Poste

4,5 millions de ménages sont clients de La Poste, que ce soit à titre privé ou professionnel. Les 42.000 collaborateurs de La Poste veillent à fournir un service de qualité à ces millions de clients. Pour que ces 42.000 collaborateurs mènent à bien leur mission, le management de La Poste met tout en œuvre pour leur garantir un bon environnement de travail.

La Poste assume ainsi une double responsabilité, un double rôle social : envers ses clients et envers ses collaborateurs.

Focus sur les clients

Le nouveau contrat de gestion et la stratégie de La Poste combinent les exigences d'un service moderne, orienté client et de haute qualité, au rôle social de La Poste.

De par le Service Universel et ses missions de service public, La Poste assume en effet une responsabilité sociale importante. Elle est présente partout et elle établit des ponts entre les gens. Elle constitue un maillon essentiel de notre société.

Hormis le contrat de gestion, la stratégie de La Poste et ses dix "projets Focus" mettent également l'accent sur une plus grande qualité et un service optimal. Des exigences qui se retrouvent bien entendu dans les sept valeurs et la mission de La Poste.



Focus sur les collaborateurs

La responsabilité sociale de La Poste porte aussi sur ses 42.000 collaborateurs. Elle en est en effet l'un des plus grands employeurs du pays. Dans une période de changements importants, comme actuellement, le rôle d'accompagnement du personnel, que peut jouer la division "Ressources Humaines", est dès lors crucial.

Pour assumer au mieux cette responsabilité, les Ressources Humaines de La Poste ont défini en 2002 une nouvelle stratégie. Les objectifs HR pour les trois années à venir sont les suivants :

- **Poursuivre la professionnalisation de la division Ressources Humaines**
Dans cette optique, la structure des Ressources Humaines a été renforcée. Elle a fait de remarquables efforts pour accroître sa présence au niveau local afin de mieux soutenir et épauler le "terrain".
- **Changer la culture d'entreprise**
Les nombreux changements actuellement en cours au sein de La Poste ne pourront se faire que si la culture d'entreprise évolue. C'est un travail de longue haleine. La première étape a été franchie en 2002 en définissant la mission et les valeurs de l'entreprise. Des valeurs qui doivent présider aussi bien aux relations avec les clients qu'avec les collègues.
- **Disposer des bons collaborateurs au bon endroit**
Les premiers mouvements de person-

nel ont eu lieu en 2002. Les personnes qui ont vu leur emploi disparaître dans des réorganisations se sont toutes vu offrir un nouvel emploi, avec éventuellement une formation complémentaire. En 2003, les Ressources Humaines doivent poursuivre leurs efforts en ce sens, notamment en s'appuyant sur de nouveaux systèmes tels que la gestion des compétences.

- **Adapter La Poste à son environnement concurrentiel**

La Poste doit disposer de règles de fonctionnement souples, lui permettant de rapidement s'adapter à la situation du marché. C'est pourquoi l'inventaire des dispositions statutaires entamé en 2002 se poursuivra en 2003. Il s'agira de faire le point et d'évaluer si des adaptations sont nécessaires.

- **Réduire l'absentéisme**

La Poste enregistre un taux d'absentéisme de 9,8%. Ce taux est nettement plus élevé que la moyenne belge qui tourne autour des 7%. La Poste s'est fixé pour objectif de diminuer le taux d'absentéisme de 0,5% en 2003, et de le ramener à 7% d'ici 2007.

- **Développer un système de rémunération équilibré**

La Poste a entamé un inventaire de l'ensemble des fonctions existantes. En 2002, elle a démarré le développement d'un système de classification des fonctions. Ce système sera développé plus avant en 2003 en concertation étroite avec les partenaires sociaux.

- **Fournir un environnement de travail de qualité**

Une enquête sur le bien-être des collaborateurs a été réalisée en 2002. Elle a confirmé que l'environnement de travail des collaborateurs doit être optimisé. La Poste a donc pris des mesures à plusieurs niveaux.

La sécurité des bureaux de poste et de son personnel

Pour prévenir les problèmes de sécurité, un renforcement important des systèmes de sécurisation a été effectué dans de nombreux bureaux. Les 600 victimes recensées en 2002 ont été prises en charge et accompagnées de manière professionnelle. La collaboration avec les services d'ordre a également été optimisée afin de faire chuter notablement le récidivisme des attaques.

Le nouveau contrat de gestion précise qu'une solution structurelle doit être trouvée pour le paiement des pensions à domicile. En février 2003, le gouvernement et les différentes parties concernées ont convenu d'un plan d'action à mettre en œuvre en 2003 et 2004. Il vise à diminuer très sensiblement le nombre de ces paiements à domicile.

Le bien-être moral

La structure de lutte contre le harcèlement a poursuivi en 2002, son travail de médiation et de résolution de situations de harcèlement.

Si le nombre de cas de harcèlement semble avoir augmenté, il faut cependant savoir que c'est la première fois en 2002 qu'ils ont été systématiquement recensés.



Le dialogue social

En 2002, les Ressources Humaines ont également enregistré des progrès en matière de dialogue social : d'importants dossiers ont pu être négociés avec les organisations syndicales, dans un climat de confiance. Les efforts en matière de communication interne se sont eux aussi intensifiés : l'Intranet et le magazine interne, *Texto*, ont par exemple été totalement revus.

Des outils performants

Mettre à la disposition des collaborateurs des outils performants est de même important. Grâce à la nouvelle aide informatique pour les "projets Focus", les collaborateurs de La Poste disposent d'outils de travail adaptés et efficaces pour exécuter leurs tâches. Ils ont également facilement accès à une information correcte sur les produits, services, tarifs, etc.

2002 aura donc été une année intense au niveau des Ressources Humaines, pour qui tous les efforts se sont concentrés sur un objectif : offrir le meilleur service possible à l'ensemble des collaborateurs de La Poste.

Luc Luyten,
Directeur Human Resources and Organisation



Etre fier de travailler à La Poste

"En partant des objectifs business qui ont été définis pour La Poste, nous avons arrêté des objectifs stratégiques pour Human Resources and Organisation. Sur cette base, nous avons revu et adapté la structure de notre département. En 2003, nous allons mener plus avant cet exercice. Quel est l'objectif ultime de la politique menée par les Ressources Humaines ? Que tous les collaborateurs soient sincèrement fiers de travailler à La Poste. Car des collaborateurs satisfaits font des clients satisfaits. "

Rapport financier

Rapport du Collège des Commissaires sur l'exercice clôturé le 31 décembre 2002 présenté à l'assemblée générale des actionnaires de La Poste, société anonyme de droit public.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le Collège a l'honneur de faire rapport sur l'exécution de la mission de révision qui lui a été confiée par l'assemblée générale de La Poste.

Le Collège a procédé à la révision des comptes annuels établis sous la responsabilité du conseil d'administration de la société, pour l'exercice se clôturant le 31 décembre 2002, dont le total du bilan s'élève à € 2.366.025.799,62 et dont le compte de résultats se solde par une perte de l'exercice de € 47.127.979,62. Le Collège a également procédé aux vérifications spécifiques complémentaires requises par la loi.

1. Attestation sans réserve des comptes annuels

Les contrôles ont été réalisés en conformité avec les normes de contrôle généralement admises. Ces normes professionnelles requièrent que la révision soit organisée et exécutée de manière à obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'inexactitudes significatives compte tenu des dispositions légales et réglementaires applicables aux comptes annuels en Belgique.

Conformément à ces normes, le Collège a tenu compte de l'organisation de la société en matière administrative et comptable ainsi que de ses dispositifs de contrôle interne. Les responsables de La Poste ont répondu aux demandes d'explications et d'informations formulées. Le Collège a examiné par sondages la justification des montants figurant dans les comptes annuels. Le Collège a évalué le bien-fondé des règles d'évaluation et des estimations comptables significatives faites par la société ainsi que la présentation des comptes annuels dans leur ensemble.

Le Collège estime que ces travaux fournissent une base raisonnable à l'expression de son opinion.

Pour le Collège, compte tenu des dispositions légales et réglementaires qui les régissent, les comptes annuels clos au 31 décembre 2002 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, et les informations données dans l'annexe sont adéquates.

2. Attestations et informations complémentaires

Le Collège assortit son rapport des attestations et informations complémentaires suivantes qui ne sont pas de nature à modifier la portée de l'attestation des comptes annuels.

2.1 Attestations requises par la loi

- Le rapport de gestion contient les informations requises par la loi et concorde avec les comptes annuels.
- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue et les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- Il n'est signalé aucune opération conclue ou décision prise en violation des statuts ou de la loi sur les sociétés. L'affectation des résultats qui est proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.

2.2 Informations complémentaires

2.2.1 Provision plan social

Quant au suivi de la provision de € 300 mios. relative au plan social, constituée en 2000 par référence à l'accord cadre du 21 décembre 2000, le Collège relève que les engagements recalculés à fin 2002 en tenant compte d'un taux d'acceptation maximal pour les années futures, s'élèveraient en première analyse à € 212,5 mios. Le surplus par rapport au montant provisionné dans les comptes 2002 de l'ordre de € 63 mios serait, selon les responsables de la société, réservé à la poursuite de la mise en œuvre du volet social. A cet égard, il est à noter que les modalités juridiques et financières liées à l'affectation de ce surplus ne sont pas encore définies au moment de l'édition de ce rapport.

2.2.2. Informations relatives au contrôle interne

Le Collège constate que l'implémentation opérationnelle du nouveau système intégré de gestion était en cours en 2002. Un volet important lié à cette implémentation concerne le re-engineering des procédures, notamment de contrôle interne.

Dans ce contexte, le Collège souhaite à nouveau attirer l'attention sur la nécessité absolue d'intensifier l'adaptation de l'organisation administrative et comptable et notamment la mise en phase et le renforcement des procédures de contrôle interne au sein de cette organisation, à tous les niveaux, tant opérationnels qu'administratifs.

2.2.3 Informations relatives aux missions de service public

2.2.3.1 Convention de facturation

Le troisième contrat de gestion conclu entre l'Etat et la S.A. de droit public La Poste est entré en vigueur le 24 septembre 2002 pour une durée de cinq ans. Quant au financement des missions de service public assurées par La Poste, le nouveau système de comptabilité

analytique intégré au modèle de gestion comptable rencontre le prescrit de l'article 144 quinquies de la loi du 21 mars 1991 portant organisation de certaines entreprises économiques, qui transpose en droit interne les directives européennes encadrant le secteur postal en la matière. Cependant, le troisième contrat de gestion prévoit en son article 15, alinéa 3, la conclusion d'une convention relative aux modalités de liquidation des factures afférentes aux charges découlant pour La Poste de la réalisation des missions de service public qui lui ont été confiées. Cette convention n'a pas encore été finalisée au moment de l'édition de ce rapport.

Il est à souhaiter que la signature de ladite convention intervienne, puisque l'absence de ce cadre contractuel privilégie la seule logique budgétaire de l'Etat en la matière. Ceci est en contradiction avec la logique, essentiellement contractuelle, présente dans la loi sur les entreprises publiques. De plus, une telle situation entretient, de fait, l'insécurité juridique et donc économique dans les relations financières entre La Poste et l'Etat autour de la rémunération des missions de service public. Or, tant pour l'Etat que pour son opérateur de prestations de service public, mais aussi pour les tiers, la clarté et la stabilité sont nécessaires dans le domaine financier.

2.2.3.2 Informations relatives aux marchés publics

Le contrôle des marchés publics relève en première instance, de la tutelle exercée par le commissaire du gouvernement et, a posteriori, du Collège des Commissaires.

La Poste a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie en matière de contrats et de marchés publics selon les deux axes de l'externalisation et de la filialisation.

Le processus de libéralisation des services postaux au niveau européen et le recadrage normatif qui l'accompagne, notamment en matière de passation de marchés, devraient bientôt conduire à ce que l'entreprise puisse s'émanciper largement du cadre quelque peu rigide qui était le sien jusqu'à présent, d'ailleurs essentiellement du fait d'une logique propre au droit interne.

Le Collège des Commissaires

Les membres de l'institut des réviseurs d'entreprises

S.C. D.C. & C°
représentée par



P. CAMMARATA

Burg. C.V. GRANT THORNTON, LIPPENS & RABAEY

représentée par



M. MANNEKENS

La Cour des Comptes

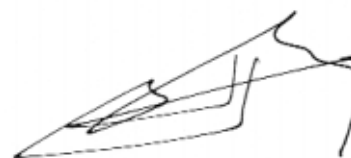
représentée par



W. DUMAZY

Premier Président de la Cour des Comptes

Président du Collège des Commissaires



J. BECKERS

Conseiller

à la Cour des Comptes

Bruxelles, 28 avril 2003

Les comptes annuels

1. Commentaire du bilan

Actif

Le total du bilan augmente de 43,8 % par rapport à 2001 et s'élève à 2.366,0 millions d'euros en 2002 ; nous avons en effet repris au bilan 2002 l'ensemble des fonds à la disposition de La Poste, en particulier les fonds de tiers dont elle a temporairement la jouissance.

Les actifs immobilisés (hors immobilisations

financières) ont diminué de 26,7 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Cette réduction des actifs corporels trouve son origine d'une part dans un retard dans l'implémentation des projets d'investissement, d'autre part dans la refacturation à la Banque de La Poste des investissements liés à la rénovation du réseau.

De 2001 à 2002, les immobilisations incorporelles passent de 15,3 millions d'euros à 21,3 millions d'euros. Cet accroissement résulte de l'activation des développements informatiques liés à PostStation.

La quote-part des participations financières dans le total de l'actif de l'entreprise passe de 9,9 % au début de l'exercice 2001 à 7,3 %. L'augmentation de 9,7 millions d'euros des immobilisations financières se justifie par l'augmentation des participations dans des entreprises liées (6,5 millions d'euros) et par l'augmentation des créances sur entreprises liées (3,2 millions d'euros). A fin 2002, les participations dans des entreprises liées se décomposent comme suit :

Situation à fin 2002 en euro	% de participation	Capital Souscrit	Acquisitions	Capital Non Appelé
Assurance de La Poste	50%	12.497.723,28		
Assurance de La Poste-Vie	50%	7.188.925,00		
Banque de La Poste (BPO)	50%	74.368.057,43		
Postshop	100%	2.747.896,00		- 2.000.002,48
Mabruco	100%	11.163.499,15		- 3.688.026,63
Vicindo	100%	11.079.559,92		
Operando	95%	58.900,00		
DeltaMedia	100%	6.800.000,00	368.246,89	
Laterio	60%	1.500.000,00		
Speos Financière	100%		20.029.342,00	
Speos Invest	40%		6.197.337,41	
Securipost	50%	3.700.000,00		
eXbo Services Int SA	50%	7.700.000,00		
Eurosprinter	50%		2.850.775,53	
E-Services	50%	25.473.028,00		- 5.273.028,00
DoMyMove	40%	1.000.000,00		
		165.277.588,78	29.445.701,83	- 10.961.057,11

Une réduction de valeur sur certaines participations a été actée pour un montant de 32 millions d'euros à la fin de l'exercice 2002. Cette réduction de valeur concerne Vicindo (15,5 millions d'euros), eXbo (4,9 millions d'euros), Mabruco (6,6 millions d'euros), BPG France (5 millions d'euros).

Il est à noter que ces réductions de valeurs ont été actées par mesure de prudence mais que le Conseil d'administration de La Poste a précisé, lors de sa réunion du 28 mars 2003, que les activités d'Artis-Historia et de Vicindo sont considérées comme un "on-going concern".

Au niveau des actifs circulants, les créances à court terme augmentent de 34,0 % par rapport à 2001, pour atteindre 301,9 millions. L'augmentation des créances commerciales de La Poste S.A. de 38,9 % est due principalement à la détérioration de l'encaissement des créances (de 29 à 36 jours) inhérente à la mise en œuvre d'un nouveau système de facturation ainsi qu'au retard dans le règlement de la

facture à l'Etat (54 millions d'euros), mais est compensée par la réduction de valeur sur créances commerciales de 12,3 millions d'euros comptabilisée envers Vicindo.

On constate une forte détérioration des placements de trésorerie et des valeurs disponibles qui passent à 1.078,7 millions d'euros. La part des liquidités appartenant à La Poste S.A. est de 163 millions d'euros en décembre 2002 contre 377 millions d'euros en 2001. Ceci s'explique par un flux financier net négatif de - 214 millions d'euros.

Passif

La réduction des fonds propres de La Poste S.A. (430,5 millions d'euros à fin 2001 à 383,4 millions d'euros à fin 2002) s'explique par un résultat après impôt de - 47,1 millions d'euros.

Les provisions pour risques et charges diminuent de 9,2 % par rapport à l'exercice précédent, soit - 46,3 millions d'euros provenant principalement :

- de l'utilisation des trois provisions pour congés précédant la retraite (- 33,6 millions d'euros) ;
- de l'utilisation de la provision pour le fonds d'assurance (- 2,6 millions d'euros);
- de l'utilisation de la provision pour accidents de travail (- 6,7 millions d'euros).

Ces diminutions sont compensées par diverses dotations s'élevant à 3 millions d'euros en provisions pour autres risques et charges et assainissement du sol.

Par rapport à l'exercice 2001, les dettes à long terme (avances de la Banque de La Poste) diminuent de 28 millions d'euros, suite à la refacturation à la Banque de La Poste des améliorations opérées au réseau.

Par rapport à 2001, les dettes à un an au plus de l'entreprise augmentent de 164,4% pour atteindre 1.426,7 millions d'euros. Cette augmentation des dettes est influencée par l'augmentation des dettes fiscales, salariales et sociales provenant de la modification du calcul des cotisations ONSS, de la valorisation du solde

du reliquat congés et repos et du paiement de certaines primes (vélos, d'exploitation, ...). Cette augmentation est compensée par la diminution des dettes commerciales suite à l'amélioration du taux de rotation des fournisseurs qui passe de 53 jours en 2001 à 46 jours en 2002. De plus, il faut noter la modification de la méthode de comptabilisation des fonds de tiers, rétroactivement à 2001.

En millier d'euro	2002
Résultat d'exploitation	-40.721
Amortissements d'exploitation	71.511
Variation des provisions	-44.830
Réduction de valeur	12.061
- variation BFR	-118.501
Cashflow d'exploitation	-120.480

Immobilisations incorporelles	-28.798
Immobilisations corporelles	-49.574
Immobilisations financières	-41.643
Cashflow d'investissement	-120,015

Variation des dettes à LT	-28.037
Résultat financier	11.865
Résultat exceptionnel	43.474
Impôt	-572
Cashflow de financement	26.730

Cashflow net -213.765

2. Commentaire du compte de résultats

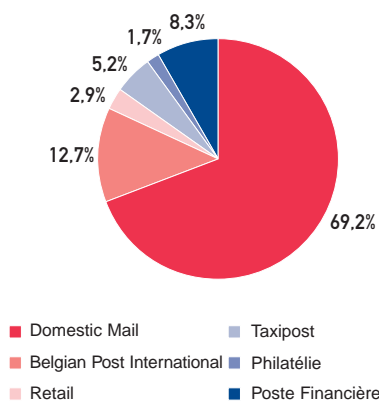
L'exercice comptable 2002 se solde par une perte de 47,1 millions d'euros. Celle-ci est relativement importante par rapport à l'exercice 2001 qui se soldait par un bénéfice de 38,4 millions d'euros ; la perte courante est de 28,9 millions d'euros ; la perte d'exploitation s'élève à 40,7 millions d'euros.

Les revenus

Les revenus de l'entreprise (y compris les revenus financiers et exceptionnels) régressent de 1,8 % au cours de l'exercice 2002.

1. Les ventes et prestations s'élèvent à 1,86 milliard d'euros. Elles se composent du chiffre d'affaires (97,2 %), de la production immobilisée (1 %) et des autres produits d'exploitation (1,8 %). Les ventes et prestations progressent de 0,6 % par rapport à l'exercice 2001.

La répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise entre les différentes entités est la suivante :



Par rapport à l'exercice 2001, on constate les écarts suivants :

Différence par rapport à 2001

- **Domestic Mail :**
1,26 milliard d'euros - 3,43 %
- **Belgian Post International :**
231,9 millions d'euros 19,87 %
- **Retail :**
51,9 millions d'euros 0,65 %

- **Taxipost :**
95,4 millions d'euros 28,32 %
- **Philatélie :**
30,7 millions d'euros - 0,28 %
- **Poste Financière :**
150,6 millions d'euros - 10,65 %
- **Cost Centers :**
40,1 millions d'euros 54,71 %

Les revenus de **Domestic Mail** diminuent de 44,8 millions d'euros. L'ensemble des catégories de produits accuse une diminution :

- Lettres : - 33,3 millions d'euros (-5,9% vs 2001)
- Imprimés : - 5,5 millions d'euros (-2% vs 2001)
- Maxipost : -22,3 millions d'euros (-19,2 % vs 2001)
- Abonnements et périodiques : - 1,7 millions d'euros (-1,8% vs 2001)

Seuls les envois non adressés progressent de 1 million d'euros (3,5% vs 2001).

En examinant l'évolution des revenus par contrat, on constate :

- Une baisse des produits sous conventions et des produits à tarif préférentiel de 15 millions d'euros
- Une chute des produits "Full Tariff" de 47 millions d'euros
- Et une augmentation des autres produits de 9,5 millions d'euros

Belgian Post International voit son chiffre d'affaires progresser de 38,4 millions d'euros (+19,87%). Cette progression découle principalement de la hausse des recettes outbound de 31,5 millions d'euros (27,58%) et des produits liés aux "nouvelles initiatives" telles Office of exchange ou Direct insert de 6 millions d'euros. Les recettes inbound augmentent quant à elles de 0,9 million d'euros.

Les revenus de **La Poste Financière** diminuent de 18,7 millions d'euros. La dégradation des produits financiers traditionnels, à savoir les assignations, les versements postaux et les chèques circulaires, se chiffre à 12,3 millions d'euros (21,74 %). La diminution de 6 millions d'euros des intérêts sur les avoirs particuliers provient de la baisse des dépôts par clients combinée à un taux d'intérêt défavorable.

Retail maintient globalement son chiffre d'affaires par rapport à 2001. Toutefois, l'augmentation de 2 millions d'euros des ventes "des produits bancaires" ne compense pas la chute des produits partenaires (- 2 millions d'euros) et celle des "placements intermédiaires" (- 1 million d'euros).

Les revenus de **Taxipost** croissent de 21 millions d'euros (+28,32%) en comparaison avec 2001 grâce à la progression des recettes Kilopost qui augmentent de 22,6 millions d'euros (+69,38%). Par contre, les produits EMS/Taxipost enregistrent un léger recul. Des opérations de réduction de frais auprès de la clientèle ont eu comme conséquence le remplacement des produits à haute valeur ajoutée ("J+0") par des produits à bas prix ("Bel 48", "J+1").

2. Les produits financiers ont atteint 16,8 millions d'euros et chutent de 36,9% par rapport à 2001 suite, entre autres, à la détérioration de l'encaisse moyenne qui s'élève fin décembre à 163 millions d'euros contre 377 millions d'euros fin 2001 et à la diminution des taux d'intérêts : taux moyen de 3,27 % en 2002 contre un taux moyen de 4,33 % en 2001.

3. Les produits exceptionnels s'élèvent à 72,7 millions d'euros. Ils comprennent :

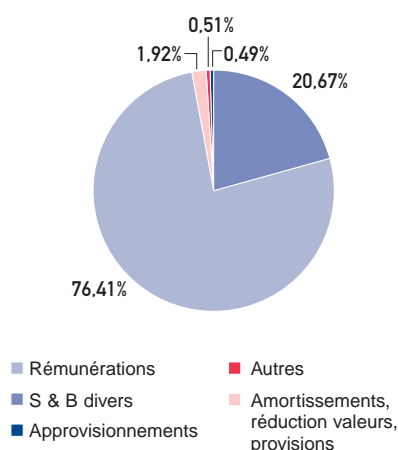
- La comptabilisation du montant non payé par l'État pour 2001 pour les prestations à charge de l'État (missions de service public), soit 26,3 millions d'euros. Cette opération n'a pas d'impact au niveau du résultat à affecter étant donné que l'on retrouve la contrepartie en charges exceptionnelles.
- La refacturation des coûts à la BPO dans le cadre de l'amortissement de l'emprunt pour 30,1 millions d'euros.
- La régularisation des frais terminaux de 1992 à 1999 et la récupération de la différence de l'application sur les frais terminaux du tarif domestique, soit 14,1 millions d'euros.

Les charges

Les charges de l'entreprise s'élèvent à 1.995,2 millions d'euros. Par rapport à 2001, les charges augmentent de 2,6 %.

1. Le coût des ventes et prestations de l'entreprise s'élève à 1.899,9 millions d'euros, soit une augmentation de l'ordre de 4,1 % par rapport à l'exercice 2001. Nous constatons que depuis 2000, la structure des coûts s'est fortement modifiée en raison de l'importance de plus en plus considérable des coûts en "Services et Biens divers", conséquence de l'implémentation des projets.

Les coûts d'exploitation 2002 se répartissent comme suit :



Le principal poste de coûts, soit les "Rémunérations, charges sociales et pensions" s'élève à 1.449,7 millions d'euros et augmente de 3,2 % par rapport à 2001. L'effectif moyen est cependant inférieur de 630 FTE mais se situe au-dessus des prévisions budgétaires pour 564 unités.

L'augmentation des charges de personnel provient, pour la grande partie, des facteurs suivants :

- Indexation des salaires et des primes : + 37,5 millions d'euros
- Augmentation des charges du personnel contractuel d'encadrement : 22 millions d'euros pour un effectif de 420 unités contre 241 unités en 2001
- Provision ONSS pour les contractuels : + 10,5 millions d'euros suite au changement de la législation sociale en la matière à partir de juillet 2002

- Valorisation du solde du reliquat congés et repos : + 4,4 millions d'euros
- Allocation relative aux chèques-repas : + 5 millions d'euros. Il a été décidé fin 2001 de ne plus distribuer anticipativement les chèques-repas aux membres de La Poste.
- Mesures relatives aux prépensions : + 3,5 millions d'euros. Le coût de la mesure précédant la retraite (AR 19/04/2001) prévu au plan social 2001-2004 s'élève à 18,6 millions d'euros en 2002 contre 3,6 millions d'euros en 2001. Le nombre total de demandes à la fin 2002 se chiffre à 1.150 dont 725 demandes en 2002, soit un taux d'acceptation pour 2002 de 67,3%.

Cependant, d'autres éléments ont permis de compenser les hausses reprises ci-dessus, à savoir :

- diminution de 854 FTE au sein de La Poste S.A. : 29,4 millions d'euros
- prime en compensation du reliquat congés et repos : 6,4 millions d'euros. Suite à une décision du Collège des Commissaires, les utilisations de la provision de la prime liée à l'apurement des congés et repos sont comptabilisées à partir de 2002 en charges de personnel.

Le poste "Services et biens divers" s'élève à 388,9 millions d'euros et augmente de 3,2 %. Les coûts liés aux projets représentent 16,6 % du total.

Les frais informatiques d'**Operando** s'élèvent en 2002 à 41,6 millions d'euros. Ces coûts ont été diminués des montants facturés (12,7 millions d'euros) aux entités suite à la re-facturation directe vers BPO d'une partie du matériel acheté en 2002. Les frais de consultance et d'intérim se chiffrent à 39,2 millions d'euros et représentent +/- 10 % du total des coûts en services et biens divers : ils augmentent de 3,9% par rapport à l'exercice précédent. Les rémunérations de tiers, honoraires et expertises s'élèvent à 47,2 millions d'euros et représentent 12% du total des coûts en services et biens divers. Ils sont en nette hausse de 22,4% par rapport à 2001.

Les autres coûts discrétionnaires, à savoir les frais de publicité et d'annonces, frais liés à la gestion du personnel ou encore les frais de représentation et d'accueil, n'ont pas évolué de manière significative en comparaison avec 2001.

2. Les charges financières atteignent 4,9 millions d'euros. Leur montant est toutefois faible comparativement aux produits financiers de l'entreprise (16,8 millions d'euros).

3. Les charges exceptionnelles s'élèvent à 90,4 millions d'euros. Elles comprennent notamment la contrepartie des produits exceptionnels dont mention ci-dessus (26,3 millions d'euros), les réductions de valeurs sur immobilisations financières actées pour Vicindo, Mabruco et BPG France (26,5 millions d'euros) et les amortissements exceptionnels dans le cadre de BPO (28,6 millions d'euros).

Justification de l'application des règles comptables de continuité

Les organes de gestion de La Poste S.A. ont, comme indiqué ci-avant, mis en œuvre un plan stratégique qui doit garantir la rentabilité future de l'entreprise, par la maîtrise des coûts et le redéploiement des activités.

L'information sur les succursales et sur les frais de recherche et de développement

La Poste, société anonyme de droit public n'a pas de succursales, ni de département spécifique pour la recherche et le développement.

L'information requise par l'article 523 du Code des Sociétés

En 2002, aucun administrateur n'a, en application de l'article 523 du Code des Sociétés, déclaré l'existence d'un conflit d'intérêt de nature patrimoniale.

La Charte du Conseil d'administration de La Poste, approuvée le 29 mars 2002, prévoit "l'information, en temps réel, au Conseil d'administration de l'existence potentielle de conflits d'intérêt dans le chef des Administrateurs et leurs résolutions adéquates."

Le 24 mai 2002, considérant qu'il était Administrateur de la société AXA Belgium et qu'il y avait donc un conflit de nature fonctionnelle, Monsieur P. Klees s'est abstenu lors du vote des propositions de décisions concernant le dossier Risk Management (Produits financiers et Assurances) (C.A. 029 – point IV).

Le 28 juin 2002, M. Stijn Bijmens a quitté la séance lors de l'examen des propositions de décisions relatives à la création de Newco, la reprise d'Aditel et la structure du capital de DoMyMove (C.A. 031 – point VI).

L'information sur les rémunérations

En vertu d'une décision de l'Assemblée Générale 25 avril 2000, les membres du Conseil d'administration, à l'exception de l'Administrateur délégué, ont droit sur base annuelle aux rémunérations suivantes :

- 29.747 euros au Président, qui légalement préside aussi la Commission paritaire de La Poste et ce, sans jeton de présence ou rémunération (durant l'année 2002, la Commission paritaire s'est réunie douze fois),
- 22.310 euros au Vice-Président,
- 14.875 euros aux onze autres membres ordinaires.

Durant l'année 2002, le Conseil d'administration s'est réuni douze fois et il a été procédé à deux consultations écrites des membres.

Le Conseil d'administration a constitué en son sein un Comité stratégique, un Comité d'audit et un Comité de rémunération. Ces Comités sont chargés d'étudier les questions qui relèvent de leur champ de compétence et de préparer les travaux du Conseil.

Les membres de ces Comités bénéficient de jetons de présence fixés à 1239,47 euros (liste de ces membres en p.15-18 de ce rapport).

Pour l'année se clôturant le 31 décembre 2002, un montant global de 3.644.882 euros a été payé l'ensemble des membres du Comité de direction.

Ce montant global comprend les avantages pécuniaires, directs ou immédiats (rémunération de base, rémunération variable), indirects, assurances, liés directement à la fonction ou accordés aux membres du Comité de direction.

La Poste, S.A. de droit public, a désigné des membres de son personnel pour exercer un mandat au sein d'entreprises, groupes et organismes dans lesquels elle possède des participations et participe à leur fonctionnement. Ces personnes exercent ce mandat à titre gratuit.

Il est à noter qu'à la demande du Conseil des Ministres, le Collège des Commissaires a accompli en 2001 des prestations exceptionnelles ayant pour objet l'établissement d'un rapport relatif à la situation financière de l'entreprise et notamment à l'évolution du compte de résultats, et ayant donné lieu en 2002 au versement d'une rémunération complémentaire d'un montant de 32.380,00 euros.

Rapport d'activités du Comité de rémunération

Le Comité de rémunération est chargé de formuler des recommandations à propos de la rémunération de la direction. Il émet des avis sur la désignation et la rémunération des membres du Comité de Direction et gère tout plan d'intéressement qui pourrait être institué en faveur des cadres et employés.

Le Commissaire du gouvernement est invité aux réunions du Comité de rémunération. Sont également invités, sauf pour toutes les questions qui les concernent directement :

- l'Administrateur délégué ;
- le membre du Comité de direction responsable des Ressources Humaines;
- le Secrétaire général.

La composition actuelle du Comité de rémunération est la suivante :

- **Pierre Klees**, Président ;
- **Arsène Declerc** ;
- **Cédric du Monceau** ;
- **Rosette s'Jegers** ;
- **Peter Pelgrims**.

En 2002 le Comité s'est réuni à sept reprises et a consacré l'essentiel de ses travaux aux dossiers suivants :

- **La nouvelle politique salariale du management :**

La révision de cette politique était indispensable au vu de l'évolution du marché et des défis auxquels l'entreprise est confrontée.

L'objectif est de développer au sein de l'entreprise une culture "pay for performance" en instaurant un système de performance management moderne et en mettant à terme l'accent sur une progression de la partie variable de la

rémunération plutôt que sur la partie fixe. La base essentielle à partir de laquelle sont déterminées les possibilités financières de cette politique salariale est constituée par les résultats collectifs (EBITDA et Qualité) de La Poste et de ses filiales.

- **Le système collectif de bonus et le système Merit**

Celui de 2002 qui a été revu dans le sens suivant :

- L'harmonisation des bonus pour les mandataires et les contractuels
- La diminution du poids des prestations individuelles en faveur de critères collectifs
- L'intégration de la qualité comme norme collective pour "Mail"
- La conversion de maximum bonus à target bonus
- L'extension du système aux bandes 2 et 3 qui ne bénéficiaient pas du système.

Celui de 2003 qui sera pour l'essentiel basé sur le système 2002 mais corrigé en prévoyant pour les unités de service un critère collectif spécifique supplémentaire afin de mieux refléter les performances de l'unité.

La définition dans le cadre du système Merit pour les contractuels et les mandataires :

- d'une matrice liant les augmentations aux performances ;
- des paramètres pour 2002 en fonction de la situation économique de l'entreprise, de l'inflation et de la position de cette population vis-à-vis du marché.

- **La structure nouvelle des unités :**

Création d'une nouvelle direction Sales & Marketing et la nouvelle composition du Comité de direction suite au départ et au recrutement de nouveaux membres.

- **Le projet de réforme des statuts de La Poste :**

En particulier les articles 32 et 34 traitant des pouvoirs et de la composition du Comité de direction et l'article 37 traitant des compétences du Comité de rémunération.

- **La rémunération de la haute direction de l'entreprise :**

La détermination des critères d'évaluation de la performance pour l'Administrateur délégué et les membres du Comité de direction ainsi que l'évaluation de leurs performances individuelles.

- **Le projet pilote ICT :**

Ayant pour but de rémunérer les collaborateurs statutaires de l'unité ICT conformément au marché sur base d'une classification des fonctions et de l'instauration d'un "performance management process".

Comptes annuels

Compte des résultats (en milliers d'euro)

	2001	2002
I. Ventes et prestations	1.848.685	1.859.162
A. Chiffre d'affaires	1.824.137	1.807.912
B. Var. des en-cours de fabric., prod. et cmdes en cours d'exécution (augm. +, réd. -)	0	280
C. Production immobilisée	0	18.162
D. Autres produits d'exploitation	24.548	32.808
II. Coût des ventes et des prestations	1.825.071	1.899.884
A. Approvisionnements et marchandises	15.008	12.838
1. Achats	15.012	14.900
2. Variation des stocks (augm. +, réd.-)	-4	-2.062
B. Services et biens divers	376.915	388.925
C. Rémunérations, charges sociales et pensions	1.405.161	1.449.697
D. Amort. et réd. de valeur sur frais d'établ., immo. incorp. et corp.	64.920	71.511
E. Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales (dot. +, reprises -)	-1.095	12.061
F. Provisions pour risques et charges (dot. +, util. et repr. -)	-47.776	-44.830
G. Autres charges d'exploitation	11.937	9.682
H. Charges d'exploit. portées à l'actif au titre de frais de restructurations		
III. Bénéfice/Perte d'exploitation (+)	23.614	
(-)		-40.722
IV. Produits financiers	26.654	16.807
A. Produits des immobilisations financières	0	1.248
B. Produits des actifs circulants	25.784	13.901
C. Autres produits financiers	870	1.658

	2001	2002
V. Charges financières	7.615	4.942
A. Charges des dettes	106	652
B. Réd. de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub II.E. (dot. +, reprises-)	6.724	3.205
C. Autres charges financières	785	1.085
VI. Bénéfice/Perte courant (+)	42.653	
(-)		-28.857
VII. Produits exceptionnels	107.996	72.696
A. Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	148	0
B. Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	0	630
C. Reprises de provisions pour risques et charges	0	0
D. Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	0	505
E. Autres produits exceptionnels	107.847	71.561
VIII.Charges exceptionnelles	112.236	90.395
A. Amort. et réd. de valeur exceptionnels sur frais d'établ., immob. incorp. et corp.	1.055	30.676
B. Réductions de valeur sur immobilisations financières	15.753	32.556
C. Prov. pour risques et ch. exceptionnels (dot. +, util. -)	2.229	-1.429
D. Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés	1.352	0
E. Autres charges exceptionnelles	91.846	28.592
F. Ch. exceptionnelles portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		
X. Impôts sur le résultat	11	572
A. Impôts	11	572
B. Régul. d'impôts	0	0
XI. Bénéfice/Perte de l'exercice (+)	38.402	
(-)		-47.128
XIII.Bénéfice/Perte de l'exercice à affecter (+)	38.402	
(-)		-47.128

Cash-flow (en milliers d'euro)

	2001	2002
Résultat d'exploitation	23.614	-40.721
Amortissements d'exploitation	64.921	71.511
Variation des provisions	-50.577	-44.830
Réduction de valeur		12.061
- variation BFR	53.272	-118.501
Cash-flow d'exploitation	91.230	-120.480
Immobilisations incorporelles	-5.449	-28.798
Immobilisations corporelles	-54.409	-49.574
Immobilisations financières	-66.676	-41.643
Cash-flow d'investissement	-126.534	-120.015
Variation des dettes à LT	0	-28.038
Résultat financier	19.028	11.865
Résultat exceptionnel	-4.240	43.474
Impôt	-148	-572
Cash-flow de financement	14.640	26.730
Cash-flow net	-20.664	-213.765

Bilan (en milliers d'euro)

	2001	2002
ACTIF		
ACTIFS IMMOBILISES	879.744	865.646
I. Frais d'établissement	0	2.852
II. Immobilisations incorporelles	15.295	21.311
II. Immobilisations incorporelles	701.877	669.194
A. Terrains et constructions	550.412	530.486
B. Installations, machines et outillage	71.401	68.240
C. Mobilier et matériel roulant	35.543	33.003
D. Location -financement et droits similaires	0	0
E. Autres immobilisations corporelles	30.528	33.860
F. Immobilisations en cours et acomptes versés	13.993	3.605
V. Immobilisations financières	162.572	172.289
A. Entreprises liées	162.510	172.226
1. Participations	135.538	142.084
2. Créances	26.971	30.142
B. Autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	21	21
1. Participations	21	21
2. Créances	0	0
C. Autres immobilisations financières	42	42
1. Actions et parts	0	0
2. Créances et cautionnements en numéraire	42	42

	2001	2002
ACTIFS CIRCULANTS	765.589	1.500.380
V. Créances à plus d'un an	0	0
A. Créances commerciales	0	0
B. Autres créances	0	0
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	8.647	10.313
A. Stocks	8.647	10.313
1. Approvisionnements	8.040	8.947
2. En-cours de fabrication		
3. Produits finis	0	280
4. Marchandises	607	1.086
5. Immeubles destinés à la vente	0	0
6. Acomptes versés	0	0
B. Commandes en cours d'exécution	0	0
VII. Créances à un an au plus	225.294	301.904
A. Créances commerciales	204.592	284.038
B. Autres créances	20.702	17.866
VIII. Placements de trésorerie	358.052	50.346
A. Actions propres	0	0
B. Autres placements	358.052	50.346
IX. Valeurs disponibles	112.304	1.028.350
X. Comptes de régularisation	61.292	109.468
TOTAL DE L'ACTIF	1.645.333	2.366.026

PASSIF		
CAPITAUX PROPRES	430.484	383.357
I. Capital	300.000	300.000
A. Capital souscrit	300.000	300.000
B. Capital non appelé (-)	0	0
II. Primes d'émission	0	0
III. Plus-values de réévaluation	105.566	105.566
IV. Réserves	272.807	272.807
A. Réserve légale	142.622	142.622
B. Réserves indisponibles	0	0
1. Pour actions propres	0	0
2. Autres	0	0
C. Réserves immunisées	0	0
D. Réserves disponibles	130.185	130.185

	2001	2002
V. Bénéfice reporté	0	0
V. Perte reportée (-)	-247.888	-295.016
VI. Subsidés en capital	0	0
PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES	501.917	455.657
VII. A. Provisions pour risques et charges	501.917	455.657
1. Pensions et obligations similaires	314.111	280.466
2. Charges fiscales	0	0
3. Grosses réparations et gros entretien	0	2.500
4. Autres risques et charges	187.805	172.691
B. Impôts différés	0	0
DETTES	712.932	1.527.012
VIII. DETTES A PLUS D'UN AN	59.618	31.581
A. Dettes financières	0	0
1. Emprunts subordonnés	0	0
2. Emprunts obligataires non subordonnés	0	0
3. Dettes de location-financement et assimilés	0	0
4. Etablissements de crédit	0	0
5. Autres emprunts	0	0
B. Dettes commerciales	0	0
1. Fournisseurs	0	0
2. Effets à payer	0	0
C. Acomptes reçus sur commandes	0	0
D. Autres dettes	59.618	31.581
IX. Dettes à un an au plus	539.454	1.426.718
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	17.729	17.500
B. Dettes financières	15.004	0
1. Etablissements de crédit	0	0
2. Autres emprunts	15.004	0
C. Dettes commerciales	75.866	62.181
1. Fournisseurs	75.866	62.181
2. Effets à payer	0	0
D. Acomptes reçus sur commandes	10.506	9.940
E. Dettes fiscales, salariales et sociales	321.374	363.206
1. Impôts	18.095	14.947
2. Rémunérations et charges sociales	303.279	348.259
F. Autres dettes	98.975	973.891
X. Comptes de régularisation	113.859	68.713
TOTAL DU PASSIF	1.645.333	2.366.026

Contacts

	Téléphone	Fax	e-mail
La Poste			
Centre Monnaie 1000 Bruxelles			
Direction	+32 (0)2 226 22 10	+32 (0)2 226 21 49	
Communication Externe	+32 (0)2 226 29 06	+32 (0)2 226 21 65	pressrelations@post.be
Relations Presse	+32 (0)2 226 22 21	+32 (0)2 226 21 65	pressrelations@post.be
Mail	+32 (0)2 226 26 67	+32 (0)2 226 28 49	
Retail	+32 (0)2 226 24 70	+32 (0)2 226 21 52	
WTC II			
Chaussée d'Anvers 59 1000 Bruxelles			
Ressources Humaines	+32 (0)2 204 45 02	+32 (0)2 204 60 63	jobs@post.be
Poste Financière	0800 92828		postinfo@post.be
Banque de La Poste	0800 92828		postinfo@post.be
Assurances de La Poste	0800 92828		postinfo@post.be
Asterion France			
+ 33 (0)1 55 84 40 40 + 33 (0)1 55 84 40 50 rue Charles Michels 103 F-93200 St-Denis			
Belgian Post International			
+ 32 (0) 2 226 24 44 +32 (0) 2 226 21 57 sales.international@post.be Centre Monnaie 1000 Bruxelles			
Certipost			
+32 (0)2 209 99 00 +32 (0)2 209 99 01 feedback.fr@contact.certipost.be Centre Monnaie 1000 Bruxelles			
DeltaMedia			
+32 (0)9 280 92 00 +32 (0)9 280 92 52 info@deltamedia.be Industriepark Drongen 2U 9031 Drongen			
eXbo			
+32 (0)2 568 17 60 +32 (0)2 568 17 99 info@exbo.be Industrielaan 24 1740 Ternat			
Speos Belgium			
+32 (0)2 558 02 00 +32 (0)2 520 70 37 info@speos.be Rue Bollinckx 28-32 1070 Bruxelles			
Taxipost			
078 15 33 43 078 15 33 44 customercontact@emstaxipost.be Centre Monnaie 1000 Bruxelles			
Vicindo			
+32 (0)15 45 45 45 +32 (0)15 45 45 46 info@vicindo.be Mechelen Campus Schaliënhoevedreef 20D 2800 Mechelen			

Le Rapport Annuel est également disponible en néerlandais et en anglais.

Les demandes doivent être adressées à : La Poste - Communication Externe - Centre Monnaie - 1000 Bruxelles

Tél: +32 (0)2 226.29.06 - Fax: +32 (0)2 226.21.65

Editeur responsable: Bernard Damiens

La Poste - Centre Monnaie - 1000 Bruxelles - www.laposte.be

Concept: Simonis Corporate Communication

Photos: Pierre Wachholder et Emmanuel Crooy

Impression: Imprimerie de La Poste

www.laposte.be