

La Poste

Rapport annuel 2003



W E B U I L D
our future





SOMMAIRE

INTRODUCTION

LES CLÉS DU SUCCÈS

LE RAPPORT FINANCIER

**ENTRETIEN AVEC
LE PRÉSIDENT ET LE CEO** 3

**LES COLLABORATEURS
DE LA POSTE** 16

**LES COMPTES
ANNUELS 2003** 46

ACTIVITÉS DE LA POSTE 6

CORPORATE GOVERNANCE 20

**RAPPORT DE CERTIFICATION
2003 DU COLLÈGE
DES COMMISSAIRES** 60

MOMENTS CLÉ 8

SALES & MARKETING 26

**LE MARCHÉ DANS LEQUEL
NOUS ÉVOLUONS** 10

**LES FILIALES ET
BUSINESS UNITS** 32

**LES CHIFFRES DE
L'ANNÉE 2003** 62

NOS DÉFIS 11

ICT & OPERATIONS 36

CONTACTS 64

PERSPECTIVES 12

MAIL 38

RETAIL 42



La Poste, vous connaissez ?



En 2003, les activités de La Poste étaient placées sous le signe de *'We build our future'*, un slogan que nous n'avons pas choisi par hasard.

WE. Parce qu'il s'agit d'un travail de groupe : chacun des collaborateurs de La Poste apporte sa pierre à l'édifice.

WE BUILD. Nous construisons. Nous travaillons dur, nous donnons le meilleur de nous-mêmes, nous nous engageons pour nos clients.

WE BUILD OUR FUTURE. Nous construisons notre avenir. Un avenir qui n'est pas encore acquis. Un avenir que nous tenons entre nos mains.

Introd



LA MISSION QUI NOUS TIENT À CŒUR



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



uction



ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT ET LE CEO : PIERRE KLEES ET JOHNNY THIJS

L'avenir de La Poste Belge, souple, rapide et efficace

2003 fut une année charnière. Après l'établissement du calendrier stratégique et le travail préparatoire de longue haleine accompli ces dernières années, certains projets de changement prioritaires ont pu être déployés massivement sur le terrain. En dépit des problèmes rencontrés lors du lancement et des « maladies d'enfant » des différents projets, nous avons réalisé les progrès indispensables à notre avenir. Impressions du Prof. Ir. Pierre Klees - président du Conseil d'Administration et président de la Commission Paritaire - et de Johnny Thijs - Chief Executive Officer.

“En 2003, nous avons enregistré des résultats tangibles”, explique Pierre Klees. “C’est essentiel. Deux projets de changement importants – Georoute et PostStation – ont fait l’objet d’un déploiement partiel. Force a été de constater que notre approche n’était pas idéale; nous avons donc dû l’améliorer. Néanmoins, les projets ont d’ores et déjà révélé leur utilité et leurs points forts.”

Johnny Thijs ► “La réorganisation de la distribution, par exemple, a démarré avec le lancement de 30 projets pilotes, top-down. Nous avons constaté que nous pouvions faire

mieux: les collaborateurs locaux devaient être beaucoup plus impliqués. Dans le courant de l’année, nous avons conclu plusieurs accords avec les partenaires sociaux en vue d’optimiser la mise en œuvre des projets. Fin 2003, PostStation était installé dans un tiers des bureaux et la nouvelle organisation de la distribution était d’application dans un bureau sur cinq. Par ailleurs, nous sommes convaincus que nous passerons à la vitesse supérieure en 2004, grâce aux expériences vécues en 2003.

Mais les bonnes nouvelles de l’année 2003 ne s’arrêtent pas là. Ainsi, les efforts consentis en

termes de qualité au cours de ces dernières années ont porté leurs fruits. À la fin de l’année 2003, les mesures de la qualité en Jour +1 affichaient de bien meilleurs résultats. Qui plus est, La Poste a réussi à conquérir - grâce à une approche rationalisée du marché des entreprises - des parts de marché au sein de secteurs libéralisés : le courrier international, les imprimés non adressés, Taxipost et les services à valeur ajoutée. Enfin, Retail - la vente de produits et services dans le réseau de bureaux de poste - a enregistré une croissance de 27,9 %.



ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT ET LE CEO

EQUILIBRE FINANCIER : NOUS SOMMES SUR LA BONNE VOIE

Les résultats financiers ne reflètent pourtant pas encore ces changements. Johnny Thijs : "Sur le plan financier, 2003 fut une année difficile. Nous ne sommes pas parvenus à réduire les coûts de manière drastique, notamment en raison du retard subi dans l'implémentation des projets. Toutefois, certains signes indiquent que nous sommes sur la bonne voie. Le projet Cleaning a connu les avancements nécessaires, le projet Proof of Delivery a été clôturé et le contrat portant sur la construction des nouveaux centres de tri a été signé. Enfin, dès octobre 2003, des progrès considérables ont été constatés en matière d'absentéisme."

Pierre Klees ▶ "Grâce à une augmentation de capital de 297,4 millions EUR du gouvernement, nous disposons aujourd'hui des moyens nécessaires pour mener à bien l'exécution du plan de modernisation et d'investissement. En outre, ces moyens supplémentaires sont un gage de la confiance que notre actionnaire accorde à l'avenir de notre société. "

Johnny Thijs ▶ "Le principal défi de l'année 2004 consistera à atteindre à nouveau un équilibre financier. Attention : il s'agit d'un objectif très ambitieux. À titre d'exemple, la baisse de 3 % des volumes de courrier et l'effet de l'inflation sur les salaires coûtent à eux seuls à La Poste 80 millions EUR par an."

LES CLÉS DU SUCCÈS

"Si La Poste veut atteindre un équilibre financier", poursuit Johnny Thijs, "nous devons satisfaire à trois conditions. La première concerne l'achèvement des grands projets de modernisation. Priorité sera donnée à la réorganisation de la distribution et à PostStation. Mais il faudra également mener à terme la construction des centres de tri et la réorganisation des services de nettoyage et des restaurants."

La deuxième condition consiste à limiter les coûts et à augmenter les revenus. La lutte contre l'absentéisme et le non-remplacement des départs naturels sont deux projets qui contribueront à la réduction des coûts. Le nombre d'engagements sera très limité. Il faudra également veiller à augmenter les revenus de Mail et Retail.

Pierre Klees ▶ "Nous allons nous concentrer davantage sur les marchés traditionnels dont le potentiel de croissance n'est pas encore pleinement exploité, tels que le Direct Mail. Nous allons également reconquérir des parts de marché au sein des secteurs concurrentiels du marché postal : imprimés non adressés, colis, envois express et internationaux. Tant La Poste que ses filiales, qui sont désormais regroupées sous l'appellation commune "Belgian Post Solutions », proposeront de



UNE PLACE SUR LE MARCHÉ

nouveaux services. Nous allons également poursuivre le développement des produits bancaires et d'assurance."

"Enfin, troisième condition et non des moindres : l'amélioration de la qualité », explique Johnny Thijs. « Conformément au contrat de gestion, nous devons distribuer en 2004 au moins 93 % du courrier le premier (service Prior) ou le deuxième (service Non Prior) jour ouvrable suivant le dépôt. En effet, à partir du 3 mai 2004, la distribution du courrier Non Prior devra se faire en Jour+2."

Il ne faut pas sous-estimer ces conditions. "Nous n'arriverons à atteindre un équilibre financier que si nous parvenons à répondre à ces trois conditions", répète Pierre Klees. "Et c'est crucial pour la survie de La Poste, pour l'avenir de notre entreprise. En effet, à partir de 2006-2009, nous devons être en mesure d'affronter de nombreux autres concurrents."

Johnny Thijs ► "En ce sens, il est essentiel que chaque collaborateur de La Poste prenne ses responsabilités et les assume complètement. Il faut que chaque membre du personnel effectue ses activités de manière optimale, en veillant aux intérêts des clients ainsi qu'à la qualité."

Pierre Klees poursuit ► "La Poste est par excellence une entreprise de personnes. Aucune activité postale (l'enlèvement, le tri, la distribution, les activités Retail, les services de colis, etc.) ne serait possible sans les efforts et le travail de nombreux collaborateurs. Par conséquent, l'avenir de La Poste est également celui des quelque 42.000 personnes qui y travaillent.

La Poste a-t-elle encore un avenir face à des concurrents aussi importants et féroces que la Deutsche Post (Allemagne), TPG (Pays-Bas), Royal Mail (Grande-Bretagne) et La Poste (France) ? Johnny Thijs en est convaincu : "À l'avenir, le rôle de La Poste sera celui d'un fournisseur public de services national, efficace, rentable et orienté vers les clients. Il y a sans aucun doute une place pour ce genre de fournisseur sur le marché." Pierre Klees conclut : "Nous y croyons dur comme fer, c'est pourquoi nous mettons tout en œuvre pour poursuivre cette belle aventure."

Activités



LES ACTIVITÉS DE LA POSTE



Mail

DOMESTIC MAIL

- ▶ Collecte, transport, tri et distribution de lettres, imprimés, journaux, périodiques et 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



Belgian Post Solutions



DOMESTIC MAIL

► Courrier national



BELGIAN POST INTERNATIONAL

► Courrier international



EUROSPRINTERS®

► Services Sprinters



TAXIPOST

► Envois express



ASTERION

► Outsourcing courrier quotidien (France)



SPEOS

► Outsourcing courrier administratif (Belgique)



CERTIPOST

► Communication électronique sécurisée



DELTAMEDIA

► Distribution toutes-boîtes et journaux



eXbo

► Outsourcing courrier quotidien



VICINDO

► Direct Marketing



MOMENTS CLÉ

01²⁰⁰³

- ▶ Une nouvelle étape de la libéralisation du marché : les services réservés à La Poste sont réduits au traitement des envois pesant maximum 100 Gr et dont le prix n'est pas supérieur à 3 fois le tarif de base.
- ▶ Renégociation des modalités du partenariat entre La Poste et Fortis. Confirmation de l'actionnariat 50/50 des 2 entreprises dans la Banque de La Poste et prolongation des obligations d'investissement de La Poste en faveur du réseau.

02²⁰⁰³

- ▶ Lancement par Electrabel, La Poste et Belgacom du nouveau service DoMyMove. DoMyMove est une première en Belgique et offre aux personnes et familles qui déménagent la possibilité de communiquer leur changement d'adresse grâce à une seule formalité administrative à plus de 100 services.

04²⁰⁰³

- ▶ Signature de la convention tripartite avec les éditeurs de quotidiens et l'Etat. La convention porte sur les prix, la qualité de la distribution, l'amélioration de la logistique et la collaboration commerciale.
- ▶ Accord en Commission Paritaire sur la poursuite de la réorganisation de la distribution suite à l'évaluation des premiers bureaux pilotes.



08²⁰⁰³

- ▶ Facturation par La Banque de La Poste des frais de gestion des comptes Postchèque.
- ▶ Lancement du nouveau service de Certipost, l'expédition de recommandés électroniques.

09²⁰⁰³

- ▶ Le service bancaire de base est offert par La Banque de La Poste.
- ▶ Restructuration du Comité de Direction de La Poste (six membres au lieu de huit).
- ▶ Lancement du projet pilote "Proof of Collect".
- ▶ Vente par La Poste de la sous-filiale Artis à ECF Group.

10²⁰⁰³

- ▶ Lancement de "Belgian Post Solutions" : La Poste et ses filiales sont associées pour répondre aux besoins des entreprises en matière de courrier.
- ▶ Augmentation de capital de La Poste à concurrence de 303 mios d'euros libérés en 2 tranches : à la souscription en octobre pour 175 mios d'euros, le solde, fin décembre 2003.
- ▶ Protocole additionnel à l'accord cadre 2001- 2004 en matière de relations sociales.
- ▶ Nouveau Conseil d'administration pour le Service Social (9 membres).
- ▶ Consolidation de Certipost comme partenaire majeur au gouvernement dans le cadre de l'émission de cartes d'identité électroniques (eID).
- ▶ Fusion entre Mabruco et Europrinters®.
- ▶ Rachat des parts DoMyMove et liquidation de DoMyMove.
- ▶ Fusion entre Asterion et Val de France.

12²⁰⁰³

- ▶ Filialisation de Taxipost par La Poste pour garantir son avenir sur le marché du courrier express.



LE MARCHÉ DANS LEQUEL NOUS ÉVOLUONS

Tout comme 2002, 2003 fut une année difficile pour La Poste. Ces difficultés n'étaient pas seulement dues à la conjoncture économique internationale, toujours aussi morose. L'essor du courriel et du sms a également contribué au déclin des activités Mail.

Le segment « Daily Mail » enregistre la baisse de volume de courrier la plus importante : les lettres affranchies à l'aide de timbres ont chuté de 10 %. Le courrier entrant international a également reculé de 10 %. Les courriers administratifs au tarif intérieur ordinaire ont régressé de 7 % et le Direct Mail de 0,5 %. En outre, la présence d'entreprises concurrentes sur le marché belge s'est faite de plus en plus perceptible.

Par ailleurs, le marché postal se libéralise pas à pas, un processus irréversible entamé en 1997, lorsque le marché a été libéralisé pour les envois adressés nationaux et internationaux de plus de 350 grammes. La deuxième phase de la libéralisation progressive du secteur postal européen a eu lieu en 2003. Le monopole a été réduit aux envois de moins de 100 grammes, tandis que le marché du courrier international sortant a été entièrement libéralisé. Aujourd'hui, près de 40 % des activités de La Poste sont soumises à la libre concurrence. En janvier 2006, le marché européen poursuivra le processus de libéralisation pour l'appliquer aux envois de plus de 50 grammes. D'après nos estimations, la moitié des activités de La Poste seront alors ouvertes à la concurrence.

En conclusion, nous devons, d'une part, faire face à la concurrence : celle des nouvelles technologies proposant des alternatives aux produits existants et celle exercée par d'autres entreprises. D'autre part, nous ne devons pas perdre de vue que les attentes de nos clients évoluent. Ils exigent aujourd'hui un service toujours plus rapide.



NOS DÉFIS

Fin 2002, un troisième contrat de gestion a été signé entre La Poste et son actionnaire, c.-à-d. l'État. Ce contrat spécifie les relations et les attentes existant entre les deux parties.

SUR LE PLAN SOCIAL :

Le contrat de gestion définit, d'une part, le rôle social de l'entreprise. En effet, La Poste constitue un maillon essentiel au sein de la collectivité. Ses activités doivent satisfaire aux critères du Service Universel, qui sont déterminés au niveau européen : qualité, universalité et accessibilité financière. Ces trois éléments font en sorte de n'exclure personne dans notre société.

Ainsi, ce contrat comprend l'obligation de distribuer leur courrier à tous les Belges au moins une fois par jour, de leur ouvrir un compte bancaire – à partir de 12 ans – sans la moindre forme de discrimination, de distribuer les journaux et magazines agréés, ainsi que les imprimés électoraux, etc.

D'autre part, La Poste représente le principal employeur du pays. L'entreprise a donc des obligations sociales à remplir vis-à-vis de son personnel.

SUR LE PLAN DES DÉLAIS :

Par ailleurs, le contrat de gestion pose des exigences claires en matière de qualité et de rapidité du service. La Poste doit être une entreprise moderne, qui répond aux souhaits de ses nombreux clients.

Dans ce contexte, La Poste s'est engagée à distribuer, d'ici fin 2006, au moins 95 % des envois Prior le premier jour ouvrable suivant leur dépôt et au moins 95 % des envois Non Prior le troisième jour ouvrable suivant leur dépôt.

En 2003, des progrès considérables ont d'ores et déjà été réalisés sur le plan de la qualité de la distribution. En novembre dernier, le respect des délais Prior dépassait pour la première fois la barre des 91 %. Quant au respect des délais Non Prior, il s'élève généralement à plus de 95 %.

Au vu de cette nette amélioration de la qualité, la distribution du courrier Non Prior est devenue un service "Jour+2" depuis le 3 mai 2004 : ces envois sont distribués le deuxième jour ouvrable suivant le jour de leur dépôt. L'objectif de qualité fixé pour le courrier Non Prior en 2004 – 93 % en Jour+3 – s'applique donc également à la distribution en Jour+2.



PERSPECTIVES

La Poste ne peut pas se contenter de répondre aux exigences de ses clients et de son actionnaire. Elle doit également se prémunir contre la concurrence, toujours plus forte et plus féroce.

C'est pourquoi des 'projets prioritaires' ont été lancés : des projets à grande échelle visant à assurer l'avenir de La Poste. Ceux-ci tendent à différents objectifs : ils visent à améliorer la qualité, à augmenter la rapidité, à réduire les coûts, à offrir une gamme de services plus étendue et enfin, à construire un réseau aisément accessible, autonome et rentable.

Ces projets prioritaires - qui sont surtout des projets d'automatisation - touchent toutes les activités de La Poste, à tous les niveaux. Leur réalisation exige un grand élan d'enthousiasme et une profonde envie de changement de la part de nos collaborateurs.



PROGEO

Afin d'optimiser l'enlèvement et la distribution des envois, La Poste a lancé un projet répondant au nom de ProGeo. Ce projet se compose de deux volets : Collect et Distribution. Tous deux visent à automatiser et à uniformiser la collecte et la distribution du courrier.

Collect comprend la création de 70 plates-formes logistiques prenant en charge l'enlèvement, le traitement et l'envoi du courrier vers les centres de tri. La création de ces plates-formes entraîne la disparition des activités de collecte des 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, vu qu'il est désormais possible de vérifier avec plus d'exactitude si le traitement du courrier s'effectue correctement et dans les délais impartis.

Distribution veille à une organisation homogène et efficace des tournées postales. Le système tient compte de différents critères (volumes de courrier, normes, réseaux de rues, etc.) et permet une distribution plus juste de la charge de travail. Résultat : une productivité plus importante. En effet, grâce à l'optimisation des trajets, la distribution pourra être assurée par un nombre plus restreint de collaborateurs.

POSTSTATION

PostStation est un progiciel permettant aux guichetiers dans les bureaux de poste de répondre mieux et plus rapidement aux attentes et exigences du client. PostStation couvre tous les services : produits Mail, banque et assurances, biens de consommation et service public.

Le système simplifie considérablement les tâches administratives au guichet de sorte que le guichetier peut aider plus rapidement le client et lui fournir des informations plus précises. Parallèlement, le volume de travail au niveau du back-office diminue.

NOUVEAUX CENTRES DE TRI

La Poste a prévu de construire 4 nouveaux centres de tri ultramodernes dans les agglomérations de Gand, Anvers, Charleroi et Liège. Le centre de tri de Bruxelles sera quant à lui entièrement rénové. Ces investissements doivent permettre l'obtention d'une flexibilité maximale, de manière à ce que La Poste puisse répondre aux besoins futurs du marché.

Par ailleurs, les activités seront automatisées et l'infrastructure et les procédures seront uniformisées. Ainsi, les nouveaux centres de tri permettront de trier automatiquement 90 à 95 % du courrier jusqu'au niveau du bureau de distribution.



PERSPECTIVES

PRIOR/Non PRIOR

La distinction entre les envois Prior et Non Prior a débuté en 2002. Cette différence a été introduite en vue de mieux répondre aux différents besoins de nos clients – service rapide ou bon marché – et d’optimiser la capacité interne de La Poste.

Les envois Prior sont distribués le premier jour ouvrable suivant leur dépôt dans la boîte aux lettres ou au bureau de poste. Depuis le 3 mai 2004, le service Non Prior offre - à un prix de 20 % inférieur - la garantie que l’envoi sera distribué au plus tard le deuxième jour ouvrable suivant le jour du dépôt.

L’amélioration constante de la qualité permettra, à terme, de supprimer progressivement la distinction entre le courrier Prior et Non Prior. Cependant, ces deux services ne pourront être totalement assimilés que lorsque les nouveaux centres de tri seront opérationnels, ce qui permettra d’accroître sensiblement la capacité de traitement des envois.

CLEANING

La réorganisation des activités de nettoyage au sein de La Poste repose sur trois piliers : la révision des normes de temps, la mise à disposition d’outils neufs et modernes à l’intention du personnel d’entretien et l’organisation de formations.

Cette opération permet d’augmenter considérablement la productivité et de compresser les coûts. Le personnel s’en trouve également valorisé et la qualité des services fournis améliorée.

PROOF OF DELIVERY

Proof of Delivery est le nom donné au processus d’informatisation et de suivi des envois recommandés. En 2003, le système ‘Track and Trace’ a été implémenté dans les 1.332 bureaux de poste, répartis sur l’ensemble du territoire. Ce système comprend, d’une part, un serveur central, dans lequel sont stockées toutes les données saisies. D’autre part, il fait également appel à des scanners portables permettant d’enregistrer des codes à barres.

Proof of Delivery améliore non seulement l’efficacité du service, mais le rend également plus convivial pour le client. Ce dernier pourra bientôt suivre le cheminement de ses envois via l’Internet et être informé de la date à laquelle ses envois recommandés seront livrés.

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.



IPROMIS

En 1999, La Poste a lancé le projet iPromis afin de mieux visualiser le flux des coûts.

Un progiciel (ERP) est implémenté en vue de "moderniser et d'optimiser le support et le suivi 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 représente un autre objectif essentiel.

RÉSEAU TAXIPOST

Le réseau Taxipost pour envois express était constitué de 42 dispatchings, pour la plupart établis dans des 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.

PRONET

PROnet prend en charge la coordination de tous les projets sur le terrain. Ce système permet de mener à bien tous les projets ayant un impact réel sur les bureaux de poste, tant sur le plan de l'infrastructure, de la communication et de la formation que sur le plan de l'organisation du bureau.

Sur la base 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 en toute sérénité.

Les clés



LES COLLABORATEURS DE LA POSTE

Nous bâtissons notre avenir

Le personnel constitue l'essence même de La Poste. Chaque jour, plus de 42.000 collaborateurs, répartis dans pas moins de 1.332 bureaux de poste, prennent en charge le courrier de 4,5 millions de ménages et traitent quotidiennement quelque 12 millions d'envois. La Poste est une entreprise où le facteur humain est prépondérant.

C'est également le personnel qui initie les grands projets de changement au sein de La Poste et qui est chargé de les définir, de les diriger, de les mettre en pratique, de les faire avancer, de les expérimenter et de les alimenter.

Le processus de changement amorcé au cours des dernières années, est un processus exigeant qui implique une grande volonté de changement, du courage et de l'enthousiasme. En dépit des difficultés, divers domaines ont connu une évolution positive en 2003.

CRÉATION DU RÉSEAU HR LOCAL

Début 2003, il a été décidé de renforcer la structure HR de La Poste. Un réseau de consultants locaux HR a été développé entre le management de première ligne des différents sites d'une part et la direction HR centrale d'autre part.

Au cours de la seconde moitié de l'année, les postes de ce réseau ont été attribués à quelque 50 personnes, dispersées dans tout le pays. Le réseau est constitué de collaborateurs, jeunes et moins jeunes, ayant déjà fait leurs preuves au sein d'autres services de La Poste. Les consultants HR locaux sont les intermédiaires entre les collaborateurs sur le terrain, les syndicats et la direction HR. Ils sont responsables de la bonne communication entre les différents interlocuteurs. Ils assurent le soutien et l'encadrement des projets de changement et veillent à fournir un feed-back rapide et ciblé. Ils sont également chargés d'apporter des solutions souples et flexibles aux problèmes locaux.

Aujourd'hui, le réseau est encore jeune et ce n'est qu'en 2004 qu'il sera tout à fait opérationnel. Ses objectifs seront également étendus. Aussi, la tâche assignée cette année aux consultants HR consiste à établir un relevé des nouvelles perspectives d'emploi créées par les projets de changement.

du succès



LES VALEURS DE LA POSTE MISES EN PRATIQUE

Au cours de l'année 2002, La Poste a énoncé sept valeurs essentielles :

- Mériter la confiance
- Être proche
- Respecter ses engagements
- Relever les défis
- Libérer l'initiative
- Travailler ensemble à un résultat
- Simplifier l'approche.

Certaines d'entre elles sont des valeurs historiques, qui ont toujours été celles des collaborateurs de La Poste. Les autres sont de nouvelles valeurs que chaque collaborateur doit mettre en pratique pour être en mesure de relever les défis qui s'annoncent.

En 2003, La Poste a communiqué ces valeurs qui ont été ensuite largement diffusées et abondamment commentées. Elles définissent progressivement le cadre dans lequel s'inscrit le travail des collaborateurs. Elles seront systématiquement intégrées dans un nombre toujours plus important de procédures d'entreprise, telles que les entretiens de fonctionnement et les procédures de recrutement. À terme, les valeurs feront ainsi partie intégrante de la culture d'entreprise de La Poste.

L'ABSENTÉISME A STABILISER

L'absentéisme à La Poste est trop élevé. En 2002, la moyenne annuelle des absences s'élevait à 9,8 %, contre 9,7 % en 2003. Les chiffres diffèrent évidemment d'une région ou d'un site à l'autre. Certaines régions ou certains sites présentent des taux d'absentéisme inférieurs à d'autres. Au cours des dernières années, de nombreux efforts ont été fournis en vue de faire baisser la moyenne annuelle : l'amélioration de l'ambiance de travail, le lancement de campagnes de sensibilisation, le renforcement des contrôles en sont quelques exemples.

La stabilisation intervenue au cours des deux dernières années doit être interprétée de manière positive : les chiffres se sont stabilisés en dépit de l'incertitude et du stress que les changements et les réorganisations ont engendrés. L'impact négatif de ces facteurs a pu être neutralisé. Mieux encore : au cours du dernier trimestre de 2003, une amélioration significative s'est amorcée.

En 2004, l'absentéisme restera au centre des préoccupations de La Poste qui vise une diminution d'1 %. En 2007, La Poste entend atteindre la moyenne du marché, en tenant compte de l'effectif du personnel. En effet, un taux d'absentéisme élevé nuit non seulement à la qualité et à la continuité des activités, mais il constitue également un phénomène

particulièrement coûteux. Si nous parvenons à réduire l'absentéisme de 0,5 % sur une base annuelle, l'économie pour La Poste s'élèvera à environ 7 millions d'euros.

L'AUTOMATISATION DES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES S'ACCÉLÈRE

L'automatisation des procédures administratives HR permet d'accélérer le processus de travail, de réduire le nombre d'irrégularités et, par conséquent, de consacrer davantage de temps au travail sur mesure, adapté aux besoins individuels des collaborateurs. Le processus d'automatisation s'est donc poursuivi en 2003. Grâce à l'élaboration de projets concrets et à portée limitée, un travail plus "ciblé" a pu être fourni.

Pour l'ensemble des sites et des fonctions que compte l'entreprise, La Poste espère disposer à terme de données HR claires, précises et uniformes pour chacun des 42.000 collaborateurs. Il s'ensuivra non seulement une optimisation de la gestion, mais aussi des économies importantes.

En 2003, un aperçu des différentes indemnités de transport versées par La Poste a été dressé. Grâce à la renégociation de sa convention avec la SNCB, La Poste a réussi à réaliser des économies substantielles.

En 2004, l'automatisation des procédures administratives sera progressivement poursuivie.



LES COLLABORATEURS DE LA POSTE

AMÉLIORATION DU DIALOGUE SOCIAL

La Poste a engagé des moyens importants en vue d'améliorer le dialogue social. La concertation s'est amplifiée tant au niveau local, zonal que régional. Des accords et préaccords ont été conclus concernant le déploiement des grands projets de changement.

Le Protocole additionnel à l'accord-cadre, signé au mois de septembre, constitue un élément essentiel du dialogue social. Ce protocole apporte diverses améliorations au régime des statutaires : une augmentation du salaire net, du barème légal, de la retraite et du pécule de vacances. Il comporte également des accords sur l'optimisation du statut.

RENFORCEMENT DE LA COMMUNICATION ET DES FORMATIONS

En 2003, 24.280 collaborateurs au total ont participé à 6.440 sessions de formation. Le taux de satisfaction s'élevait en moyenne à 88 %. EDUC, un package de formations organisées après les heures de travail, a également remporté un vif succès avec plus de 6.500 participants.

Deux types de formations se sont taillé la part du lion : d'une part, les formations techniques et, d'autre part, le renforcement du management de ligne.

L'objectif des formations techniques est de familiariser les membres du personnel aux technologies, au matériel informatique et aux logiciels dernier cri. Un management de ligne formé de manière optimale doit, quant à lui, contribuer à une implémentation réussie des projets prioritaires, tels GeoRoute et PostStation. Ce sont en effet les percepteurs qui, jour après jour, doivent motiver leurs collaborateurs en vue de relever les défis. D'ici fin 2004, ils auront tous suivi les trois modules de formation du First Line Leadership Programme. Ce package, axé sur la gestion du changement, l'aptitude à diriger et la gestion des tâches, bénéficie d'un accueil particulièrement positif.

D'un autre côté, la communication interne a, elle aussi, été renforcée. L'Intranet en particulier gagne en efficacité et voit son nombre de visiteurs augmenter.

OPTIMISATION DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ACCOMPAGNEMENT PSYCHOSOCIAL

Grâce à la mise en œuvre de solutions efficaces et ciblées, les chiffres en matière de sécurité, par exemple les attaques à main armée et les agressions, ont connu une diminution significative.

La décision du Gouvernement relative aux paiements à domicile contribuera fortement à accroître la sécurité de nos facteurs à l'avenir. Les comités locaux pour la prévention se sont perfectionnés au niveau opérationnel et une analyse détaillée des risques a permis de jeter les bases d'un plan pluriannuel. L'externalisation et la réorganisation du transport de valeurs se sont déroulées quasi sans embûche et ont permis d'atteindre un niveau de qualité de distribution de 99,4 %. La cellule "Investigations" a, par des enquêtes minutieuses, fortement contribué à élucider des délits commis au sein de La Poste et à conserver ainsi la confiance de nos clients.

Le nombre de plaintes en matière de harcèlement a lui aussi régressé. La direction de La Poste s'est particulièrement intéressée à cette problématique : tout comportement déviant ou harcèlement ne peut être toléré. Dans ce contexte, un professionnalisme accentué et un renforcement de la cellule interne pour l'accompagnement psychosocial ont bénéficié d'une attention particulière.

Sonia Frey, Human Resources



“ Ca bouge à La Poste ! Notre entreprise s’adapte très rapidement au nouvel environnement commercial. On sent que les changements en cours commencent à porter leurs fruits. Aujourd’hui, nous travaillons comme une véritable équipe. Pas seulement au sein de HR, mais dans tous les services de l’entreprise, le travail d’équipe est le mot clé par excellence.”



INTRODUCTION D’UN ‘RESOURCES PLANNING’

En 2003, un “Human Resources Planning” à part entière a fait son apparition. Il s’agit d’un processus visant à harmoniser de manière optimale l’évolution des effectifs en personnel avec les besoins en pleine mutation de l’organisation au cours des 5 prochaines années.

En 2004, cet exercice sera complété par l’aspect « demande ». En d’autres termes, HR établira un relevé des compétences dont La Poste a besoin pour être à même de relever les défis de demain.

En 2003, dans l’attente de cette 2e phase, les recrutements ne visaient que l’acquisition de compétences spécifiques, dans les domaines ICT et Sales & Marketing par exemple, ou un emploi provisoire répondant à un besoin déterminé.

ADAPTATION DE LA STRUCTURE DU DÉPARTEMENT LEGAL

Le département Legal soutient les objectifs commerciaux et opérationnels du groupe de La Poste en lui offrant des services juridiques professionnels. Il garantit un suivi pro-actif du cadre réglementaire national et européen, sans cesse en proie au changement. Par ailleurs, en sa qualité de bureau d’avocats interne, il assure une prestation de services juridiques dans le cadre de projets stratégiques et de transactions nationales et internationales. Le département définit également le contenu de la politique de gestion juridique des risques par le biais de conseils spécialisés dans divers dossiers et veille au respect des dispositions légales et réglementaires par les business units au sein de La Poste. Enfin, Legal mène non seulement une politique active en matière de prévention juridique, mais travaille à la résolution de différends juridiques en collaboration avec des bureaux d’avocats externes.

En 2003, la structure du service juridique de La Poste a été adaptée afin de mieux répondre aux souhaits de ses clients internes.

En procédant à cette réorganisation, La Poste entendait réduire le nombre de litiges et les coûts y afférents de manière drastique.

“Legal” se distingue à présent par un plus grand professionnalisme et une approche pro-

active. L’entité offrira, au sein de La Poste, de nouveaux services pour les différents domaines de politique.

LES PRIORITÉS DE DEMAIN

En 2004, La Poste continuera sur sa lancée. La politique HR consistera à poursuivre l’implémentation du plan stratégique 2003-2005. Le soutien optimal des projets prioritaires restera un élément fondamental. Le renforcement du management de première ligne, la modernisation du statut et l’automatisation accrue des procédures seront encore des points prioritaires au sein des différentes activités.

Le recul de l’absentéisme et la réorganisation des restaurants permettront à HR de réaliser des économies.

En outre, nous veillerons à exploiter le “baromètre d’entreprise”. En 2003, l’engagement, la loyauté et la motivation des travailleurs ont déjà été sondés à titre purement informatif. Dès à présent, ces éléments, ainsi que d’autres, feront l’objet d’un suivi régulier.



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 sur leurs statuts, leur structure, la répartition des responsabilités au sein des organes de direction et l'actionnariat.

Tout en tenant compte de ses spécificités, La Poste s'est résolument inscrite dans cette dynamique. Elle continue à améliorer les 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 (MB 12.02.2003) est entrée en vigueur le 12 février 2003.

Au cours de l'année 2003, le capital de La Poste a été porté à 603.597.745,21 €
Les actionnaires de La Poste sont les suivants :

- l'Etat belge : 55,7 %
- la SFP (Société Fédérale de participation) : 44,3 %.

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 2003, il s'est réuni quatorze fois et il a été procédé à une consultation écrite des membres.

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 1er 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 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.



CORPORATE GOVERNANCE

La détermination de la stratégie du groupe de La Poste, l'approbation du budget, l'organisation des participations financières de La Poste au sein de ses filiales, la fixation des délégations de pouvoirs, les valeurs au sein de l'entreprise, le cahier revendicatif et l'accord social, la tarification, l'augmentation du capital, les règles d'évaluation du personnel, le Plan d'entreprise sont par exemple des décisions importantes qui ont été prises en 2003. 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 2003 la Commission paritaire s'est réunie 11 fois)
- 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 Président de BIAC (1er septembre 2003)

LA VICE- PRÉSIDENTE :

- **Rosette s'Jegers,**
professeur d'économie et vice-recteur à la VUB.

LES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS :

- **Anne Drumaux,**
professeur d'économie à l'école 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; membre du Comité de direction de la S.N.C.B. ;
- **Christian Leysen,**
Président du Conseil d'Administration de Ahlers.

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 actuelle est la suivante :

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

LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit est chargé d'assister le Conseil 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.



CORPORATE GOVERNANCE

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 (*jusqu'au 1^{er} octobre 2003*);
- Christophe Evers (*jusqu'au 1^{er} octobre 2003*);
- Jean Tindemans (*jusqu'au 1^{er} octobre 2003*);
- Johan Vinckier;
- Luc Luyten;
- Carl Holsters;
- Baudouin Meunier.
- 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 de 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 Beckers.**

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

- **S.c.P.R.L D.C. & C^o**, *représentée par M. Patrick Cammarata.*
- **Burg. C.V. Grant Thornton, Lippens Rabaey**, *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 sur les comptes consolidés.

LE COMMISSAIRE DU GOUVERNEMENT

→ **Dirk Oosterlinck.**

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



Jan Van Hee, Sales & Marketing



" L'année passée, j'ai décidé de travailler pour La Poste. En toute connaissance de cause. C'est une entreprise en plein mouvement ; on sent son dynamisme et les possibilités y sont immenses. Au sein du département Sales & Marketing, je suis responsable du Segment Marketing de nos clients entreprises. Une approche innovante pour La Poste et un défi passionnant pour moi."



SALES & MARKETING

Les défis commerciaux de La Poste

La Poste opère sur un marché riche en défis : la banalisation du courrier électronique entraîne une forte baisse des volumes traités tandis que le nombre d'envois affranchis au tarif plein a diminué de 10% en 2003. Au total, la baisse du volume est de l'ordre de 3%. La concurrence frappe à la porte. Les acteurs du marché, petits et grands, opérateurs confirmés ou nouveaux venus, veulent leur part du gâteau. A cette fin, ils pratiquent souvent une politique des prix particulièrement agressive. Les 330 plus grands comptes de La Poste représentent à eux seuls

37 % du chiffre d'affaires. Ils sont une cible facile pour nos concurrents. A l'inverse, l'ensemble des particuliers génère moins de 15% des recettes.

Enfin, la clientèle réclame toujours plus de qualité, de rapidité et de services alors que certaines activités se révèlent structurellement déficitaires...

Pour relever tous ces défis, La Poste s'emploie à renforcer ses structures de vente, à refondre son organisation en fonction des segments de marché et à concevoir un ensemble d'actions ciblées vers les particuliers et les entreprises.



NOMBRE DE CLIENTS DE LA POSTE

REVENUS



330

37%

Key & Corporate

35.000

48%

Business

4.700.000

15%

Clients résidentiels & SOHO



Les actions développées par Sales & Marketing sont basées sur les résultats d'une étude approfondie des besoins, des préférences et du taux de satisfaction des clients. Cette étude, une première dans l'histoire de La Poste, a été réalisée en 2003.

La division Sales & Marketing est organisée selon les segments de marché couverts par La Poste. Residential & Business Solutions propose aux entreprises, PME, professions libérales, indépendants et clients résidentiels (particuliers) des solutions postales qui répondent à leurs besoins spécifiques.

Pour ses clients professionnels, la division a choisi une approche personnalisée. Une équipe d'account managers et un call-center spécialisé aident à répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise. Une attention particulière est accordée aux intermédiaires, routeurs ou agences publicitaires, avec lesquels elle souhaite établir un véritable partenariat afin de développer le marché du direct mail.

Le marché résidentiel est essentiellement approché par l'entremise des bureaux de poste, qui restent le principal vecteur de vente des produits liés au courrier. La disponibilité des produits et services postaux est prioritaire. Elle sera renforcée grâce à de nouveaux produits, pré-affranchis, distribués par des canaux alternatifs (supermarchés, librairies...). La philatélie, autre activité importante du segment résidentiel, doit faire face à la concurrence redoutable d'une multitude de nouveaux loisirs. La recherche de nouveaux collectionneurs mobilise beaucoup d'efforts.

"Enterprise Solutions" propose des solutions sur mesure aux 330 plus gros clients business-to-business du groupe de La Poste. Pour ce faire, une équipe d'account managers gère chacun un portefeuille de clients, regroupés en 5 secteurs :

- banques, assurances, télécommunications, équipements d'utilité publique
- entreprises de vente par correspondance
- secteur automobile, grande distribution, administration du personnel, biens de grande consommation
- services publics et secteur de la santé
- presse et édition.

"Enterprise Solutions" offre à ses clients tout l'éventail des possibilités proposées par La Poste et ses filiales dans les domaines du courrier physique ou électronique, des envois classiques et express, en Belgique et à l'étranger. Pour mener à bien cette mission, les priorités sont claires : formation de l'équipe d'account managers, élaboration de plans d'action pour chaque client, amélioration de la qualité des processus commerciaux et de la communication.

Au cours de l'année écoulée, ces deux divisions ont mis sur pied quantité d'initiatives visant à améliorer le service à la clientèle et à consolider parallèlement la position de La Poste. Ces actions se poursuivront en 2004.



SALES & MARKETING

CLIENTS "PARTICULIERS"

En 2003, plusieurs actions concrètes vers le marché résidentiel ont vu le jour, dans le but d'attirer toujours plus de clients fidèles à La Poste et d'augmenter la rentabilité.

→ AMÉLIORER LA QUALITÉ

En 2003, la qualité de la distribution postale a fait de grands progrès. Le service est aujourd'hui plus rapide. Mais la qualité n'est pas qu'une question de rapidité. Plusieurs mesures ont été prises pour améliorer le suivi des envois recommandés et des colis et pour mieux les protéger contre les pertes et les vols. Sales & Marketing s'efforce en outre d'offrir un service à la clientèle plus rapide et de meilleure qualité. En 2003, La Poste a traité 63 % des plaintes dans les 30 jours. Son objectif pour 2004 est d'en résoudre 90% dans le même délai.

→ PROMOUVOIR LES PRODUITS ET SERVICES POSTAUX

En 2003, La Poste a édité des timbres de Noël spéciaux ainsi que des timbres Kim Clijsters et Justine Henin. En 2004, elle compte stimuler et favoriser encore plus la vente de produits postaux aux particuliers. De nouveaux produits philatéliques ainsi que des cartes, des kits de correspondance et des enveloppes préaffranchis sont prévus. Autres points au programme : une meilleure accessibilité des produits et la recherche de canaux de vente supplémentaires.

En avril 2003, La Poste a signé une nouvelle convention avec les éditeurs de quotidiens concernant la distribution de journaux dans notre pays. Par ce nouvel accord, qui prévoit la livraison de 82 % des journaux avant 7h30, La Poste s'engage beaucoup plus qu'auparavant (54 % avant 7 h 30). Cette convention témoigne donc des progrès enregistrés sur le plan de la qualité.

CLIENTS "ENTREPRISES"

Plusieurs initiatives ont été spécifiquement mises sur pied pour les entreprises.

→ QUALITÉ

À partir de 2004, La Poste ne se contentera plus d'évaluer la qualité dans le domaine du courrier ordinaire. Belex, le système de mesure belge conforme aux règles européennes, servira également à veiller à la qualité des dépôts massifs de lettres et imprimés. L'évaluation de la livraison des colis donne une bonne idée de la qualité de la distribution. En outre, La Poste accélérera en 2004 la facturation et améliorera son suivi. Enfin, le call-center sera agrandi.

→ BELGIAN POST SOLUTIONS : UN NOUVEAU DÉPART

Pour la première fois, Sales & Marketing a dressé la carte précise et détaillée des produits et services de La Poste et de ses différentes filiales. Ils ont ensuite été positionnés de manière à pouvoir offrir aux entreprises une solution « one stop shopping » (point de contact unique).

Tineke Van Bever, *Quality*



“ Je travaille depuis quatre mois à La Poste et mon nouveau job me plaît beaucoup. L’ambiance dans notre équipe est fantastique et le travail est passionnant. Je traite les plaintes des autres bureaux de poste et, avec mon collègue, j’essaie de les prévenir et de les résoudre. La qualité de nos produits et services est extrêmement importante. Je trouve super de pouvoir apporter ma pierre à l’édifice. ”



Le département a regroupé ces différents produits sous le dénominateur commun “Belgian Post Solutions”. Que ce soit pour le courrier international ou national, les envois express ou les services sprinter, le courrier électronique sécurisé, la sous-traitance de documents administratifs ou la correspondance quotidienne, la distribution d’envois non adressés et de journaux, ou encore pour le marketing direct, une seule adresse : La Poste. Belgian Post Solutions allie le savoir-faire historique de La Poste à la souplesse de ses jeunes filiales spécialisées. Les clients feront leur choix dans une offre étendue, adaptée à leurs besoins spécifiques. Cette approche a déjà porté ses fruits : en 2003, plusieurs grands contrats ont été conclus, entre autres avec Passe-Partout, Electrabel, Société Générale, KBC...

→ **PROMOUVOIR LES PRODUITS TRADITIONNELS**

L’offre de La Poste comprend plusieurs produits traditionnels avec un potentiel de croissance considérable : les journaux et les publicités adressées ou non. Le groupe veillera à l’avenir à mieux promouvoir ces produits.

Parallèlement, La Poste démontre son efficacité aux grands annonceurs. Dans les secteurs centrés sur la communication, comme les télécoms, la vente de détail, l’automobile ou les agences, le groupe approche ses clients au moyen de propositions personnalisées.

→ **(RE)CONQUÉRIR DES PARTS DE MARCHÉ**

Dans les segments de marché sous monopole, La Poste souffre de la concurrence des modes de communication électroniques, comme le courriel ou le SMS. Elle est néanmoins parvenue à (re)conquérir des parts de marché dans les segments libéralisés, évolution qui devrait se maintenir dans les années à venir.

Grâce à la collaboration de sa filiale Deltamedia, La Poste a notamment décroché en 2003 de nouveaux contrats importants de distribution de toutes-boîtes.

De même, Taxipost a augmenté son volume d’express transportés plus rapidement que le marché.

Le segment des colis (Kilopost) est le seul dans lequel le groupe perd des parts de marché. Il compte y remédier en améliorant la qualité et la rapidité du service et en fournissant un soutien optimal.

Sur le plan international, La Poste reconquiert ses clients en leur offrant un éventail plus étendu de services. En Belgique, le groupe propose aux entreprises un système amélioré d’enlèvement, d’affranchissement et de pré-tri. À l’étranger, La Poste vend ses services en étroite collaboration avec des sociétés partenaires.

→ **PROMOUVOIR DES PRODUITS À VALEUR AJOUTÉE**

La Poste lance une vaste gamme de produits et services à valeur ajoutée. En 2003, diverses solutions innovantes orientées client ont ainsi vu le jour, comme le service B2.Mail d’enlèvement, d’affranchissement et de livraison de d’envois. Plusieurs filiales (Deltamedia, eXbo, Speos/Asterion et Vicindo) taillent également leur offre sur mesure. Depuis 2003, ces services novateurs sont commercialisés, comme les autres services “B to B” du groupe, sous le nom générique “Belgian Post Solutions”.



SALES & MARKETING

LES CHIFFRES

Sur le plan financier aussi, La Poste opère des changements. Elle a ainsi pris des mesures pour augmenter la rentabilité de ses produits et de ses filiales.

→ CALCULER LA VALEUR AJOUTÉE

La Poste entend mener une politique de prix stables : chaque année, les prix sont ajustés en fonction de l'inflation, sans surprises désagréables pour les clients.

Dans les tarifs "imprimés", La Poste a amorcé en 2003 un mouvement de rattrapage qu'elle poursuivra cette année.

→ AUGMENTATION DE LA RENTABILITÉ

D'une part, La Poste souhaite augmenter la rentabilité de divers produits déficitaires.

Les lettres recommandées et autres "bel-produits" (produits présentés par le facteur) exigent un traitement particulièrement important. Le facteur sonne à la porte, attend, si le destinataire n'est pas chez lui, il remplit une carte qu'il glisse dans la boîte, l'envoi retourne au bureau où il doit à nouveau être classé, distribué et biffé de la liste...

D'autre part, La Poste dispose là d'une possibilité unique de nouer un contact personnel, de confiance, avec le client final.



TARIFS NATIONAUX EUROPÉENS 20 g (EUROCENT)



Italie	62
Allemagne	55
Suède	60
Pays-Bas	39
Danemark	57
France	50
Grèce	35
Finlande	62
Portugal	43
Luxembourg	45
Autriche	55
Belgique	49
Royaume-Uni	45
Irlande	41
Espagne	26
Moyenne eur.	48

TARIFS NATIONAUX EUROPÉENS 50 g (EUROCENT)



Italie	124
Allemagne	112
Suède	109,5
Pays-Bas	78
Danemark	74
France	69
Grèce	65
Finlande	60
Portugal	60
Luxembourg	59
Autriche	58
Belgique	49
Royaume-Uni	42,3
Irlande	41
Espagne	38
Moyenne eur.	69,3



LES FILIALES ET BUSINESS UNITS

Une approche tournée vers l'avenir pour les business units et les filiales

Grâce à ses différentes business units et filiales, La Poste est en mesure de proposer à ses clients un vaste éventail de services pour chaque maillon de la chaîne de valeur postale. En 2003, La Poste a rassemblé la totalité de ces solutions sous une appellation commune : "Belgian Post Solutions". La Poste peut ainsi répondre de manière plus coordonnée à tous les besoins de ses clients dans les domaines de l'expédition et de la gestion du courrier, ordinaire ou électronique, des colis ou des envois express.

En 2003, le fonctionnement, la structure, l'offre et les perspectives d'avenir des différentes filiales de La Poste ont fait l'objet d'une analyse minutieuse. L'ensemble a été examiné sous l'angle de l'importance stratégique des filiales et de la rentabilité, permettant ainsi à La Poste de faire des choix.

La Poste a notamment décidé de trouver un partenaire pour Vicindo. Elle a aussi décidé de renforcer les coopérations entre filiales, principalement pour les domaines des achats, de l'infrastructure ICT, de Finance & Accounting et de Sales & Marketing.



Aurélie Delespierre, *Marketing coordinator*



“ Travailler dans un marché soumis à la concurrence motive à mettre la barre toujours plus haut. Depuis que je travaille pour Belgian Post International, le chiffre d'affaires et le nombre de collaborateurs a augmenté. Notre look a également connu des changements. Cet environnement de changement continu, et une équipe bien huilée, font en sorte que mon job reste constamment passionnant. ”

LES BUSINESS UNITS

BELGIAN POST INTERNATIONAL

Belgian Post International offre un vaste éventail de solutions internationales pour la gestion de la correspondance quotidienne, des colis et des mailings commerciaux.

En 2003, les volumes de courrier international entrant ont diminué de 5 %, en raison, entre autres, de l'émergence des supports électroniques et d'une économie faible. Mais Belgian Post International a reconquis une importante part de marché dans le secteur du courrier international sortant, où son chiffre d'affaires a augmenté de 7,4 % en 2003.

En 2004, la priorité reste la même pour Belgian Post International, puisqu'il s'agit toujours de récupérer les parts perdues sur le marché belge. À cette fin, elle rendra son offre encore plus accessible aux clients belges et leur proposera une solution tout en un, avec des services fournis autant que possible par Belgian Post International.

À l'étranger aussi, Belgian Post International garde le cap des années précédentes. Progressivement, elle gagne des parts de marché dans les pays voisins, grâce à une forte présence dans les grandes entreprises européennes et en jouant la carte du groupe et de ses partenaires.

Belgian Post International envisage avec confiance un avenir qui s'annonce prometteur !

TAXIPOST

Taxipost est le service de courrier express de La Poste. L'entreprise s'occupe des envois urgents en Belgique et à l'étranger. Avec des points de collecte dans tous les bureaux de poste, des dépôts régionaux dans toute la Belgique, plus de 500 véhicules et un réseau international comprenant plus de 229 pays, les produits et services de Taxipost couvrent un territoire particulièrement étendu.

Dès sa création, Taxipost a opéré sur un marché totalement libéralisé. Si l'entreprise est parvenue, en 2003, à reconquérir des parts de marché, elle souffre d'une rude concurrence. L'année dernière, La Poste s'est penchée sur les perspectives d'avenir de Taxipost. La direction est arrivée à la conclusion que le service de courrier express – jusqu'alors une business unit de La Poste – ne pourrait pas être compétitive sans une structure de société spécifique. Le conseil d'administration a donc décidé de transformer Taxipost en filiale de droit privé.

Cette nouvelle structure juridique donne à Taxipost les mêmes moyens que ses concurrents belges et étrangers. Il est prévu qu'un partenaire externe soutienne les activités de l'entreprise pour assurer son avenir à long terme. La transformation de Taxipost en filiale et la plus grande transparence qui en résulte, grâce à la stricte scission comptable entre les activités commerciales du service de courrier express, d'une part, et les activités

liées au service universel et public, d'autre part, facilitent la mission de contrôle de la Commission européenne et de l'IBPT (organisme de contrôle de La Poste). Par ailleurs, le choix de la filialisation cadre aussi avec la décision de la Commission européenne du 23 juillet approuvant l'augmentation de capital de La Poste.

EUROSPRINTERS®

Europrinters® traite les envois urgents. L'entreprise se tient à la disposition de ses clients 24 h sur 24 et 7 jours sur 7. Europrinters® garantit des solutions sur mesure aux problèmes spécifiques relatifs à la taille et à la nature des marchandises, à la rapidité de livraison...



LES FILIALES

DELTAMEDIA

DeltaMedia est spécialisée dans la distribution de journaux, magazines et imprimés publicitaires. Outre la livraison quotidienne de 150.000 journaux, DeltaMedia assure annuellement la distribution de 500 millions d'imprimés publicitaires et de revues. DeltaMedia, qui opère depuis 1983 dans le secteur de la distribution de quotidiens, offre à ses clients, depuis 2003, une couverture nationale pour les toutes-boîtes. DeltaMedia se flatte de la qualité de ses services. En 2004, l'entreprise poursuivra sa croissance exponentielle dans ces deux activités de manière à atteindre son seuil de rentabilité en 2005.

EXBO

eXbo – “expert in business office” – se positionne comme partenaire professionnel pour la gestion documentaire interne. eXbo propose aux entreprises des solutions intégrées sur mesure : mailroom, reprographie, archivage physique, numérisation de documents, support et administration. Elle propose ses services aussi bien sur site, chez le client, que hors site, dans un de ses centres locaux de production ou de support. eXbo propose également son aide pour l'enlèvement, l'affranchissement et l'envoi du courrier quotidien, national comme international.

Les résultats 2003 d'eXbo ont été à la hauteur des attentes. De gros contrats ont été signés, notamment avec Oracle. L'offre de solutions complètes constitue une valeur ajoutée importante aussi bien pour le client que pour La Poste, puisque eXbo est ainsi parvenue à reconquérir des parts de marché en courrier international sortant pour Belgian Post International. Afin de rendre plus rapidement cette filiale bénéficiaire, ses coûts seront réduits en cherchant des synergies et en procédant à des changements structurels.

VICINDO

Vicindo est spécialisée en marketing direct, tant en data marketing qu'en production courrier. Elle propose aux entreprises des solutions pour optimiser leur communication par mailing direct. Outre la base de données Spectron®, les programmes d'enrichissement des données des clients et les solutions sur mesure visant à obtenir le taux de réponse le plus élevé possible aux mailings font partie de l'offre “customer relevant marketing” de Vicindo. La production de campagnes de marketing direct reste une activité importante de cette filiale ; elle comprend la personnalisation, l'impression numérique, la livraison et la mise sous pli ou sous film. Cette production génère de grands volumes qui sont envoyés par La Poste belge. Vicindo prend également en charge le traitement du “respons” aux campagnes de marketing direct.

En 2002 et 2003, Vicindo a souffert de conditions de marché difficiles. Après une analyse approfondie de la situation de l'entreprise, un plan de restructuration, axé sur l'activité principale d'une société de marketing direct, a été lancé en novembre 2003. L'objectif est de consolider la position de Vicindo et d'améliorer ses résultats financiers.

Afin de garantir l'avenir de la société, le conseil d'administration de La Poste a demandé que l'actionnariat soit renforcé par un partenaire professionnel opérant dans ce domaine.



ASTERION/SPEOS

Speos développe, sur la base de systèmes performants et de technologies de pointe, des solutions d'outsourcing pour les entreprises qui doivent traiter des volumes importants de documents sortants, tels qu'extraits de compte, factures, fiches de salaire, etc. Speos envoie ces documents au destinataire sous format papier ou électronique. Asterion, son pendant français, se positionne plus spécialement dans l'impression quadrichrome numérique.

Du fait de l'internationalisation des grands communicateurs (banques, équipements d'utilité publique...), les flux documentaires se mondialisent. Cette tendance – anticipée par Speos et Asterion – génère d'ailleurs un supplément de volume postal international.

Speos a enregistré de beaux résultats en 2003. À partir de 2004, Asterion aura également sa part dans les bénéfices du groupe.

CERTIPOST

Certipost, une récente et dynamique coentreprise de La Poste et Belgacom, aide les entreprises et organismes à comprimer leurs coûts et à améliorer leur efficacité et leur service au client grâce à la communication électronique sécurisée. Certipost leur donne les moyens de communiquer efficacement et en toute confiance avec leurs clients, citoyens, collaborateurs ou fournisseurs en rationalisant les flux de courrier entrant et sortant, en automatisant les échanges d'informations et en sécurisant et certifiant les informations électroniques.

Fondée en 2002, Certipost compte aujourd'hui 800 clients, entreprises ou organismes de tous secteurs. Toujours en phase de démarrage, l'entreprise compte atteindre son seuil de rentabilité en 2005.

Certipost peut d'ores et déjà s'appuyer sur une combinaison d'outils solides. "Certibusiness" est aujourd'hui une référence sur le marché business-to-business, tandis que MyCertipost ne cesse de gagner en importance sur le marché business-to-consumer.

Le service MyCertipost comporte notamment une messagerie électronique sécurisée, idéale pour les organismes désireux d'envoyer par voie électronique des documents tels que

factures ou fiches de paye à leurs travailleurs, clients ou fournisseurs.

En juillet 2003, Certipost a lancé l'application d'e-ID "envoi recommandé électronique". MyCertipost a suivi avec deux applications liées à l'identification électronique : les titulaires d'une carte d'identité électronique peuvent désormais souscrire un compte MyCertipost en ligne et utiliser le recommandé électronique.

CertiBusiness offre aux organismes la possibilité de relier des systèmes informatiques pour assurer des échanges électroniques rapides et efficaces. Ce service propose des solutions pour les transactions électroniques et la facturation (sécurisée) avec les institutions publiques.

En octobre dernier, Certipost et Isabel ont annoncé la signature d'un accord en vue de stimuler la pénétration des solutions e-business. En associant leurs solutions, les deux parties offriront à leurs clients la possibilité d'échanger des informations professionnelles par voie électronique : factures, envois recommandés... Cet accord traduit la volonté commune de Certipost et d'Isabel d'offrir aux entreprises belges l'éventail le plus large possible d'applications e-business.



Jean-Pierre Van Den Bosschelle, Sales & Acquisition



“ Je travaille comme agent immobilier au sein de La Poste: j’achète et je vends des biens. Ces dernières années, notre façon de travailler a en effet fort changé. Les collaborateurs sont plus responsabilisés, il y a moins d’administration et la gestion est meilleure et plus moderne. Conséquence : des équipes motivées et dynamiques dont les compétences variées et l’énorme know how s’expriment beaucoup mieux”.

ICT & OPERATIONS

Du pain sur la planche

Pour qu’un groupe comme La Poste puisse fonctionner de manière optimale, un grand nombre d’exigences doivent être satisfaites. En matière d’immobilier, par exemple, les 1.332 bureaux de poste doivent être en bon état et suffisamment équipés pour exécuter convenablement les activités de base de l’entreprise. Par ailleurs, les activités doivent dans la mesure du possible être soutenues par une technologie de pointe. De la sorte, les collaborateurs pourront se consacrer pleinement à l’activité essentielle de La Poste : être au service du client.

Ces dernières années, des progrès considérables ont été enregistrés dans le domaine de l’ICT (Technologie de l’Information et de la Communication). Ce n’est pas pour rien que l’on appelle actuellement La Poste “le plus grand chantier ICT du pays”. PostStation, par exemple, un système informatique intégré et convivial installé aux guichets, a été déployé en 2003 dans près d’un tiers du réseau. PostStation offre aux collaborateurs des bureaux de poste un environnement de travail à la fois nouveau, transparent et gérable. Le système a été bien accueilli, tant par les clients, les membres du personnel doivent l’utiliser tous les jours que par les partenaires sociaux. Les avantages de ce système sont en effet légion.

Ses puissantes capacités techniques et son intégration permettent de libérer du temps en back-office et dans les services centraux, offrant ainsi aux collaborateurs la possibilité de se consacrer à d’autres tâches. Ce succès est largement imputable aux membres de l’équipe en charge de l’implémentation de PostStation : ils combinent un savoir-faire en matière de développement de logiciels et une grande connaissance de La Poste et de Retail. En 2004, ils poursuivront le déploiement de PostStation, à un rythme pouvant atteindre 100 bureaux par mois.

ICT PASSE À LA VITESSE SUPÉRIEURE

D’autres projets ICT ont également progressé. L’équipe ICT de La Poste, qui compte plus de 150 nouveaux collaborateurs depuis 2000, a créé en un temps record les conditions idéales pour opérer de manière optimale. Le système conçu pour Georoute qui calcule et trace les tournées des facteurs par bureau de poste, est aujourd’hui disponible dans l’ensemble de l’organisation postale de sorte qu’en 2004 la réorganisation pourra être totalement mise en place sur le terrain. Proof of Delivery - le système Track and Trace pour les envois recommandés - a été déployé dans tous les bureaux de poste. Ce système a également été instauré dans toute l’organisation Taxipost en 2003, afin d’assurer le suivi de la distribution



des colis. Le système repose sur des codes-barres. Une méthode qui s'avère non seulement plus efficace mais aussi extrêmement conviviale : via Internet, les clients peuvent suivre leurs lettres et/ou colis de valeur à la trace. iPromis – le programme ERP pour le suivi des flux de données financières et logistiques internes, porte ses fruits. En 2004, les efforts se poursuivent, en particulier pour finaliser le déploiement de PostStation. Fin 2004, La Poste disposera des derniers développements technologiques en matière d'ICT. À partir de 2005, il s'agira d'exploiter, d'intégrer, de continuer à développer ces instruments de pointe et de les renforcer.

L'AN 2 POUR CLEANING

L'organisation de nettoyage de La Poste compte 2.300 collaborateurs, ce qui la place au rang de deuxième plus grande entreprise de nettoyage du pays. Le projet "Cleaning", qui porte sur la réorganisation des activités de nettoyage, a été lancé en 2002. 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 mieux alignées sur les normes du marché actuel. Une économie importante sera ainsi réalisée. La Poste aborde ce projet d'une manière sociale et responsable. Toujours en cours en 2004, l'impact du projet Cleaning sera pleinement perceptible l'année prochaine.

L'HÉRITAGE DU PASSÉ : L'IMMOBILIER

La Poste dispose d'un large réseau d'immeubles répartis dans tout le pays. Une partie de ces bâtiments est destinée aux activités de Mail (gestion des pièces postales) : le courrier y est déposé en grande quantité, trié et distribué. Une autre partie de ces immeubles abrite les activités de Retail. Il s'agit des bureaux de poste où les clients peuvent obtenir des produits et services postaux. Très logiquement, les exigences liées à ces deux types de bureaux sont totalement différentes. Alors que les bâtiments destinés aux activités Mail doivent être facilement accessibles aux véhicules de grande taille, ceux destinés à Retail doivent être localisés dans un environnement commercial et attirer de nombreux passants.

Quelque 600 bureaux abritent encore les deux activités. Un certain nombre de bureaux Mail sont trop petits et nombre de bureaux Retail sont mal situés, puisqu'ils se trouvent en dehors du centre, voire en bordure d'une ville ou d'un village. Au cours des prochaines années, La Poste abordera progressivement ce problème structurel. Les bâtiments font également l'objet d'une rénovation à grande échelle. Ces dernières années, les travaux ont souvent été limités à l'amélioration de la sécurité. En 2003, tous les problèmes du parc immobilier ont été répertoriés dans un

inventaire, puis classés en catégories allant du vert au rouge. Les bâtiments repris dans la catégorie rouge sont ceux qui présentent des vices majeurs comportant des risques pour notre personnel. Le Comité de direction s'est donc engagé à résoudre tous les problèmes rouges d'ici fin 2005. Tous les autres problèmes seront résolus au cours des 5 prochaines années. Ces travaux seront exécutés de manière intégrée, en tenant compte de la faisabilité économique, pour une optimisation régionale des implantations à long terme.

LES ACHATS EN LIGNE DE MIRE

Actuellement, en matière d'achat, La Poste doit suivre des directives européennes strictes, qui sont notamment d'application pour les ministères. Cette réglementation est même encore plus sévère que celle qui s'applique à la SNCB, par exemple. Le groupe est convaincu qu'il pourra réaliser des économies substantielles dès qu'il bénéficiera du même traitement que la SNCB.



Doris Demeyer, employée AVCS



“ Je travaille depuis déjà 18 ans pour La Poste. Et chaque jour, je viens travailler avec plaisir. J’apprécie le contact avec mes collègues du terrain. En tant que collaboratrice AVCS, je dois aider à résoudre les problèmes aux postes de travail et veiller à ce que tout se passe bien. Aujourd’hui, d’après moi, nous oeuvrons plus efficacement que jamais. Le travail est mieux organisé qu’avant, ce qui n’a bien sûr que des conséquences positives.”

MAIL

Le moteur de La Poste : productivité et qualité

Mail, c’est 25.751 collaborateurs qui, ensemble, assurent l’enlèvement, le tri, le transport et la distribution de lettres, d’imprimés, de journaux, de revues, d’envois non adressés et de colis.

Depuis toujours, ils constituent le noyau dur de La Poste.

En effet, ce sont eux qui remplissent quotidiennement quelque 4,3 millions de boîtes aux lettres. Et ce sont eux également qui, jour après jour, tentent de satisfaire aux strictes exigences de qualité imposées par le marché.

En 2003, les efforts de nos collaborateurs ont réellement porté leurs fruits. 84,8 % du courrier Prior en moyenne a été distribué le premier jour ouvrable suivant son dépôt. Ce chiffre révèle une nette augmentation par rapport à l’année 2002, où cette moyenne s’élevait à 79,2 %.

En novembre 2003, le courrier Prior distribué le 1er jour ouvrable suivant son dépôt a, pour la première fois, passé la barre des 91 %. Durant cette période, la qualité du courrier Non Prior fut généralement supérieure à 95 %.



PROGEO : ÇA CONTINUE

Il faut souligner que ces bons résultats en termes de qualité ont pu être enregistrés en dépit des multiples changements auxquels Mail a dû faire face. La réorganisation de la distribution, le déploiement des projets de réorganisation (ProGeo), par exemple, a eu lieu dans plus de 150 bureaux en 2003 et ce, grâce à l'implémentation de GeoRoute. Le progiciel GeoRoute est un outil permettant le calcul de tournées de distribution optimales et la répartition objective et équilibrée de la charge de travail.

Entre-temps, ProGeo a surmonté ses maladies d'enfance: ses avantages ne sont plus à démontrer. Dans les petits et moyens bureaux en particulier, le personnel y est déjà familiarisé. En revanche, les grands bureaux ont pris du retard, entravant ainsi momentanément la réalisation des économies de coûts prévues.

En septembre 2003, le déploiement de ProGeo a donné lieu à de nouvelles négociations entre La Poste et les partenaires sociaux, au terme desquelles un Protocole additionnel à l'accord-cadre a pu être conclu. La décision a été prise d'impliquer davantage les collaborateurs locaux dans l'implémentation du nouvel instrument de travail.

En 2004, le déploiement de ProGeo passera à la vitesse supérieure : d'ici novembre, le système devra être opérationnel dans les 570 bureaux Mail que compte La Poste. Il pourra alors contribuer considérablement à accroître l'efficacité de la distribution.

MISE EN CHANTIER DES NOUVEAUX CENTRES DE TRI

Au début de l'année 2004, le projet des nouveaux centres de tri a été approuvé. Quatre nouveaux centres de tri high-tech seront construits à Gand, Anvers, Charleroi et Liège. Le centre de tri de Bruxelles sera rénové et équipé de la même technologie dernier cri que les quatre autres centres.

À partir de 2006, ces nouveaux centres de tri contribueront à gagner en efficacité, uniformité, flexibilité et qualité. Ainsi, ils pourront également assurer le tri pour d'autres régions que la leur et ce, jusqu'au niveau de la tournée. En outre, l'automatisation des activités de tri réduira considérablement la marge d'erreur.

Nathalie Heylens, *Collect*



“ Chaque jour avec ma camionnette, je collecte le courrier dans les boîtes aux lettres et auprès des entreprises. J’aime ce job. Pas simplement parce qu’il me permet d’avoir beaucoup de contact avec les clients mais aussi parce que j’ai le sentiment d’être le premier maillon d’une longue chaîne de services. Cela rend vraiment le travail à La Poste plus agréable. ”



MAIL

COMPENSER LA BAISSÉ DE VOLUMES

C’est essentiellement dans le secteur Mail de La Poste que la baisse de volumes se fait ressentir. La diminution moyenne du volume de courrier – essentiellement due à l’utilisation accrue des e-mails et des sms – est estimée entre 3 et 4% par an. Dans certains segments, la baisse est néanmoins nettement plus importante. Les lettres affranchies à l’aide de timbres au tarif plein, par exemple, ont accusé une baisse de 10%. Le volume de courrier international entrant a, lui aussi, reculé de 10%. Le courrier dit administratif (factures, extraits de compte, fiches de salaires) a régressé de 7% et les envois publicitaires de 0,5%.

La Poste est parvenue à compenser ces diminutions en pratiquant une meilleure approche commerciale des grands clients, ainsi qu’en attirant de nouveaux clients. Les services à valeur ajoutée et les envois non adressés ont pu enregistrer une certaine croissance.

La diminution des volumes postaux exerce toutefois un impact sur les résultats du groupe. C’est en effet dans les segments de marché présentant les plus grandes marges que La Poste est la plus durement touchée. Seuls des produits avec une marge beaucoup plus réduite lui permettent de parer à la baisse des volumes.

UNE BARRE PLACÉE TOUJOURS PLUS HAUT

Au vu de la nette augmentation de qualité que Mail a réalisée en 2003, la distribution du courrier Non Prior pourra devenir un service “Jour + 2” à partir du 3 mai 2004. En d’autres termes, les envois Non Prior seront distribués le deuxième jour ouvrable suivant le jour de leur dépôt. L’objectif à atteindre en 2004, tel qu’il a été défini dans le contrat de gestion, est une moyenne de 93 %, tant pour le courrier Prior que Non Prior.

Il s’agit de chiffres particulièrement ambitieux. En effet, ils ne prennent pas en compte l’inévitable marge d’erreur dans les différentes phases du traitement du courrier, à savoir la collecte, le tri, le transport et la distribution. À l’heure actuelle, les phases de tri et de distribution comportent toutefois encore beaucoup d’activités manuelles, exposées aux erreurs humaines. Ce n’est qu’après la réorganisation totale de la distribution et la construction des nouveaux centres de tri que cette marge d’erreur pourra être réduite au minimum dans ces deux phases. En 2004 aussi, une attention de tous les instants sera donc requise de chaque collaborateur Mail pour atteindre ces objectifs de qualité.



" Avec les gens du terrain, nous – l'équipe Industrial Engineering – essayons de comprendre et, quand c'est possible, d'améliorer les processus de travail. Nous sommes également impliqués dans le roll-out des grands projets de changement de La Poste. Nous relayons ces projets vers les collaborateurs locaux et leur donnons du feedback. En outre, nous travaillons à un concept pour un nouveau centre de tri, qui est en préparation, ici, à Gand. Ce suivi des projets, étape par étape, est captivant."

DES OBJECTIFS AMBITIEUX

Dans d'autres domaines également, La Poste a enregistré une progression. En avril 2003, les éditeurs de journaux, l'État et La Poste ont conclu un nouvel accord portant sur la distribution des quotidiens dans notre pays. Cet accord a confirmé la qualité accrue du service offert par La Poste. L'engagement de La Poste de fournir 82 % des journaux avant 7h30 va bien au-delà du précédent accord, lequel portait sur 54 % avant 7h30.

En outre, les éditeurs et La Poste se sont engagés à poursuivre leur partenariat sur deux plans : commercial, d'une part, afin de mieux informer les abonnés potentiels sur l'heure de distribution dans leur rue, et logistique et opérationnel, d'autre part, en vue de réduire les coûts et d'encore améliorer la qualité de la distribution. Le nouvel accord court jusque fin 2007.

Mail dispose d'une multitude d'atouts uniques. Des milliers de facteurs sont appréciés et respectés de toute la population belge. Ils entretiennent un contact quotidien avec le citoyen et bénéficient de sa confiance. Cet atout devrait être mieux exploité à l'avenir. Dans d'autres fonctions également, Mail compte de nombreux collaborateurs et managers précieux, dont l'initiative personnelle et le dynamisme doivent être encouragés. Afin d'exploiter leurs capacités de manière optimale, nous encouragerons beaucoup plus l'initiative personnelle.

En 2004, l'automatisation, la réorganisation et la modernisation des activités Mail de La Poste se poursuivront à un rythme élevé. Parallèlement, la qualité devra rester le mot d'ordre pour tous les collaborateurs.

Pour Mail, le défi consistera à poursuivre la mise en œuvre des projets de changement dans un climat social calme, à maintenir le niveau élevé de qualité actuel et à atteindre un équilibre financier au cours de l'exercice prochain. 2004 sera une année cruciale pour Mail.

Les bureaux de poste



RETAIL & FINANCIAL SERVICES

Un vent de fraîcheur souffle sur les guichets

Pour Retail - l'offre de services et de produits de La Poste, disponible dans un réseau de 1.332 bureaux de poste répartis dans tout le pays-, l'année 2003 a été positive. Les volumes de ventes ont enregistré une progression de 27,9 %. Les objectifs financiers ont été atteints. Les coûts sont restés limités. De nombreux changements ont été opérés...

Le déploiement du projet Proof of Delivery (le système "track and trace" pour les envois recommandés) a été un succès. L'implémentation de PostStation suit également le plan prévu. PostStation est un système de guichet convivial qui vise à accroître l'efficacité du service, à accélérer les opérations de guichet et à renforcer l'orientation client. À terme, ce progiciel confèrera effectivement au Customer Relationship Management un caractère toujours plus professionnel.

Le déploiement de PostStation s'est accéléré après l'été. L'implémentation et les procédures de travail ont été consolidées, optimisées et se sont poursuivies, à un rythme allant jusqu'à 100 bureaux par mois. Fin 2004, PostStation sera opérationnel dans nos 1.332 bureaux, juste à temps pour l'introduction de la T.V.A. dans le secteur postal en janvier 1995.



Jo Verdonck, *Project Pronet*



“ Le roll-out PostStation est un énorme défi pour La Poste. Le projet a en effet un impact sur tout le réseau. Y collaborer en tant que coordinateur est également une expérience passionnante pour moi”.



DE SERVIABLE À COMMERCIAL

Nos collaborateurs dans les bureaux offrent un service efficace. Afin d'atteindre nos objectifs financiers au cours des prochaines années, il ne suffira pas d'assurer des services de qualité, il faudra véritablement penser et agir dans un esprit commercial. L'objectif consiste en effet à élargir le fichier clients, à développer les relations avec la clientèle et à accroître le chiffre d'affaires.

L'implémentation de progiciels tels que PostStation nous rapprochera de ces objectifs, mais ce ne sera pas suffisant. Il faut former les collaborateurs en permanence, élargir la gamme de produits et optimiser le réseau.

En vue d'initier les collaborateurs aux techniques commerciales et de canaliser les efforts consentis dans chacun des bureaux, un programme de stimulation des ventes a été élaboré en 2003. Celui-ci s'appuie sur les principes du micro-marketing. Il comprend différentes phases : après la formation des collaborateurs, un bilan des bureaux et du marché est établi. Un plan d'action local est alors mis au point, négocié puis mis en œuvre. Une analyse approfondie permet d'affiner l'approche des bureaux jusqu'au niveau local.

Tout au long du programme, l'équipe du bureau est formée et accompagnée. Par ailleurs, un support marketing ciblé est

également prévu. Ainsi, La Poste souhaite non seulement fournir des bases plus solides à ses collaborateurs au niveau individuel et les impliquer davantage dans le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi créer un véritable esprit d'équipe au sein des bureaux et développer une dynamique de groupe entre ceux-ci. L'objectif est de générer une culture pro-active, commerciale et orientée client, afin que les actions nationales soient menées efficacement au niveau local, en s'accordant avec le public visé.

La phase de test a débuté en avril 2004, dans 24 bureaux. En juin, le programme sera élargi à 100 bureaux ; à partir de septembre jusque fin 2005, le déploiement se poursuivra sur la totalité du réseau.

OPTIMALISATION DU RÉSEAU

La stratégie et l'organisation du réseau de bureaux font également l'objet d'un examen rigoureux. La Poste doit en effet rattraper ses concurrents étrangers : comme dans les autres pays, il faut concevoir l'avenir du réseau d'une manière créative et dynamique, afin qu'il soit rentable et orienté client.

La Poste étudie donc la meilleure manière de présenter l'offre croissante de produits au client, selon une approche pro-active et commerciale.

Les grands bureaux – comptant un effectif important – ont généralement deux types de mission : d'une part le service aux guichets, d'autre part le tri et la distribution du courrier. Ces bureaux pourront adopter une approche pro-active et commerciale sans rencontrer trop de difficultés. Le gain de temps qui découlera de l'introduction de PostStation et de Georoute permettra aux membres du personnel de se consacrer davantage aux clients. Dans les plus petits bureaux, les collaborateurs ne s'occupent en général que du service aux guichets. L'automatisation de certaines tâches libérera également du temps, que les collaborateurs pourront utiliser pour mieux servir le client.

Le succès de la nouvelle approche dépend toutefois de l'engagement des collaborateurs dans l'ensemble des bureaux. Certains groupes de bureaux nécessitent éventuellement une nouvelle structure organisationnelle, regroupant certaines missions et/ou certaines offres. Dans cette optique, La Poste continuera d'étudier et de vérifier quelles sont les pratiques qui fonctionnent le mieux, chez nos collègues comme chez nos concurrents, en Belgique comme à l'étranger.



RETAIL & FINANCIAL SERVICES

UNE OFFRE CROISSANTE

L'offre de produits dans les bureaux de poste fait également l'objet d'une analyse approfondie, puis d'une extension. Le personnel dans les bureaux vend des produits typiquement postaux, tels des timbres ou des colis. La Poste innove régulièrement, comme en attestent les timbres représentant Justine Henin et Kim Clijsters émis en 2003.

Les bureaux de poste proposent par ailleurs un large éventail de services financiers : les produits et services de la Banque de La Poste (comptes à vue, comptes d'épargne, produits d'investissement, livrets de dépôts, bons de caisse, bons d'État et crédits hypothécaires) et des Assurances de La Poste (assurances habitation, assurances-vie). Les volumes de vente des produits de bancassurance ont progressé considérablement en 2003. De nouveaux produits tels les sicav enregistrent d'excellents résultats.

Les bureaux de poste vendent aussi des produits partenaires. Cette offre s'est fortement élargie en 2003. Depuis le mois d'avril, par exemple, les guichets de La Poste proposent à ses clients la meilleure offre de billets d'entrée pour des parcs d'attraction : en général, ceux-ci sont proposés à un prix plus avantageux ; de plus, ils sont valables pour une saison complète, jusque mi-octobre. Les clients

peuvent donc acheter leurs billets à l'avance et visiter le parc de loisirs quand ils le veulent, sans devoir faire la file à la caisse.

70 bureaux de poste vendent également des billets pour des séances de cinéma, des concerts, des spectacles musicaux et des événements sportifs. En achetant ses billets au bureau de poste, le client bénéficie d'un double avantage : il est aidé par l'employé de guichet pour la réservation et il ne doit pas payer de frais d'expédition supplémentaires.

LA POSTE FINANCIÈRE S'AFFIRME

La Poste Financière est un prestataire de services chargé des activités de back-office de la Banque de La Poste. De plus, La Poste Financière joue le rôle de caissier de l'État : elle gère les comptes "679" des institutions publiques.

La révision du contrat entre la Banque de La Poste et Fortis fin 2002 a entraîné en 2003 une augmentation de la rémunération pour les services back-office de La Poste Financière. En 2004, l'automatisation de ces activités se poursuivra, afin d'accroître à court terme son efficacité et son professionnalisme.



Arlette Legros, guichetière



“ Je travaille depuis plus de 33 ans à La Poste. Actuellement, je suis guichetière, une fonction qui me convient à merveille. J’apprécie particulièrement le contact quotidien avec la clientèle. Les nouvelles applications informatiques mises en place me facilitent grandement la tâche. Grâce à celles-ci, je peux consacrer beaucoup plus de temps à servir mes clients et ce gain de temps est très précieux. ”

BPO-APO : L'ATOUT DE LA TRANSPARENCE

Les volumes de la Banque de La Poste et des Assurances de La Poste ont réalisé une progression considérable. Au total, un chiffre d'affaires de 715 millions d'euros a été enregistré en 2003, soit 7 % de plus que l'objectif prévu. La part de marché a également connu une légère augmentation. L'objectif à long terme est d'atteindre la cinquième place en Belgique.

Désormais, faisant partie des dernières institutions bancaires, la Banque de La Poste demande également une redevance à ses clients pour la gestion des comptes. Elle parvient toutefois à maintenir des tarifs de gestion nettement inférieurs à ceux constatés dans les autres banques. La tarification a été préparée minutieusement au cours de l'année et est entrée en vigueur en août 2003. Le contrat exclusif qui liait les Assurances de La Poste et AXA Assurances a été résilié en février 2003. Cependant, le préavis court jusqu'en 2005. À partir de cette date, La Poste continuera à se profiler comme une compagnie d'assurance fiable et professionnelle par l'intermédiaire de son réseau de bureaux.

LES FERS DE LANCE POUR LE FUTUR

Le déploiement et la stabilisation de PostStation restent des objectifs prioritaires. Un certain nombre de réorganisations se feront de concert, ce qui est essentiel pour réaliser les économies prévues en 2004 et 2005. Ce progiciel améliorera également la qualité de l'offre de services aux clients. Le niveau de qualité actuel sera évalué afin d'être amélioré.

Une des sept valeurs de La Poste consiste à "gagner la confiance" : à cette fin, ses collaborateurs se doivent d'agir avec un souci d'éthique permanent. La poursuite du développement de l'automatisation permettra davantage de transparence, d'une part, et des contrôles plus rigoureux, d'autre part. La Poste ne tolérera pas les abus.

En 2004, le développement de la business unit "Retail and Financial Services" se poursuivra. Des formations aideront les collaborateurs à utiliser et à perfectionner leurs aptitudes commerciales. Le programme de stimulation des ventes offrira aux bureaux la possibilité d'exposer et de mettre en application des projets marketing locaux. En parallèle, l'esprit d'équipe au sein des bureaux sera renforcé et les compétences seront utilisées avec davantage de flexibilité. La gamme de produits postaux et financiers s'élargira encore et s'adaptera aux attentes des clients. L'année 2004 sera donc une nouvelle année charnière dans le cadre du développement de "Retail & Financial Services".

Les comptes annuels



LES COMPTES ANNUELS 2003

1. COMMENTAIRE DU BILAN

ACTIFS

Le total du bilan s'élève à 2.245,0 millions d'euros en 2003, soit un recul de 5,4 % par rapport à 2002. On peut rappeler que, depuis 2002, les fonds à disposition de La Poste sont repris au bilan dans la rubrique « valeurs disponibles » ; ceci concerne notamment les fonds de tiers dont La Poste peut bénéficier temporairement.

Les actifs immobilisés (hors immobilisations financières) ont diminué de 24,2 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution des actifs immobilisés s'explique, d'une part, par le retard accusé dans l'implémentation des projets d'investissement et, d'autre part, par la refacturation à la Banque de La Poste des investissements liés à la modernisation du réseau.

Pour les centres de tri qui vont être remplacés, aucune décision formelle n'a encore été prise à l'heure actuelle. Une étude démarrera à partir du deuxième semestre 2004. Pour cette raison, les impacts éventuels de désaffectations et/ou réaffectations d'immobilisations n'ont pas été repris dans les comptes de 2003.

Les immobilisations incorporelles sont passées de 21,3 millions à 15,3 millions d'euros. Cette régression s'explique principalement par l'adaptation de la durée d'amortissement (de cinq à trois ans) des développements informatiques déployés. L'incidence sur le résultat est un amortissement supplémentaire de 2,5 millions d'euros.

La quote-part de participations financières dans le total des actifs de l'entreprise se réduit de 7,3 % au début de l'exercice 2002, à 6,5 %. Le recul de 26,7 millions d'euros des immobilisations financières est principalement imputable aux réductions de valeur supplémentaires sur les participations financières, à concurrence de 31,4 millions d'euros. Ces dépréciations supplémentaires ont principalement concerné Certipost (17,0 millions d'euros), BPG France (7,5 millions d'euros), Europrinters (2,2 millions d'euros) et Assurances de La Poste (2,2 millions d'euros).

La valeur des acquisitions de 2003 avant dépréciation, s'est élevée à 4 millions d'euros. Fin 2003, les participations dans les entreprises liées peuvent se décomposer comme suit :



Au niveau des actifs circulants, les créances à court terme ont augmenté de 29,5 % par rapport à 2002, pour atteindre 392,0 millions d'euros. La progression de 33 % enregistrée par les créances commerciales de La Poste S.A., est principalement imputable au retard accusé dans le règlement de la facture à l'État (100 millions d'euros). Le crédit clients poursuit une évolution positive : hors créances sur l'État et les filiales, il passe de 32,8 jours en 2002 à 28,2 jours en 2003.

La valeur totale des stocks et commandes en cours d'exécution a diminué de 4,5 millions d'euros, soit de 43,4 %. Cette diminution

peut s'expliquer par l'adaptation des règles d'évaluation en 2003, aux termes desquelles les acquisitions de fournitures sont directement traduites en résultat. Pour l'année 2003, le solde du stock de fournitures a été porté en compte en tant que charges. L'incidence sur le résultat de 2003 s'élève à 7,5 millions d'euros. Les légères augmentations des stocks de produits finis (+1,7 million d'euros) et des marchandises (+1,6 million d'euros) peuvent s'expliquer par l'optimisation du processus de suivi des comptes de stock : inventaires physiques, contrôle de l'appréciation des marchandises.

FILIALE	<i>Capital souscrit 2002</i>	<i>Acquisitions 2003</i>	<i>Capital non appelé</i>	<i>Réductions de valeur jusqu'en 2002</i>	<i>Réduction de valeur 2003</i>	<i>Valeur au 31/12/2003</i>
ASSURANCE DE LA POSTE	12 497 723,28			-8 117 653,37		4 380 069,91
ASSURANCE DE LA POSTE-VIE	7 188 925,00				-2 188 925,00	5 000 000,00
BANQUE DE LA POSTE	74 368 057,43					74 368 057,43
POSTSHOP	2 747 896,00		-2 000 002,48			747 893,52
EUROSPRINTERS® (fusion Mabruco)	14 014 274,68		-3 688 026,63	-6 555 283,20	-2 164 526,04	1 606 438,81
VICINDO	11 079 559,92			-11 079 559,92		0,00
OPERANDO	58 900,00	-6 820,00				52 080,00
DELTAMEDIA	7 168 246,89					7 168 246,89
LATERIO	1 500 000,00	1 340 000,00				2 840 000,00
BPG FRANCE	20 029 342,88			-8 225 883,00	-7 523 614,00	4 279 845,88
SPEOS INVEST	6 197 337,41	619 733,80				6 817 071,21
SPEOS BELGIUM (fusion Securipost)	3 700 000,00					3 700 000,00
EXBO SERVICES INT NV	7 700 000,00	1 549 625,00		-7 700 000,00	-1 549 625,00	0,00
CERTIPOST	25 473 028,00		-4 423 028,00		-17 000 000,00	4 050 000,00
DOMYMOVE	1 000 000,00	500 000,00			-990 122,00	509 878,00
►	194 723 291,49	4 002 538,80	-10 111 057,11	-41 678 379,49	-31 416 812,04	115 519 581,65



LES COMPTES ANNUELS 2003

Le recul à concurrence de 67,5 millions d'euros des comptes de régularisation résulte de l'intégration des factures de frais terminaux au système des clients et au système des fournisseurs. Cette procédure d'intégration avait déjà été lancée en 2002. Au 31/12/2002, celle-ci n'avait pas encore été appliquée pour les comptes antérieurs à 2001.

L'augmentation de 169,4 millions d'euros des placements de trésorerie et des liquidités qui appartiennent à La Poste et qui s'élèvent à 314,7 millions d'euros, provient principalement de l'augmentation de capital à concurrence de 303,5 millions d'euros.

FLUX DE TRESORERIE EN €	2002 (A)	2003 (B)	DELTA (B)-(A)	DELTA (B-A)/(A) %
Résultat d'exploitation	-40.721.000	-40.272.096	448.904	1,1%
Amortissements d'exploitation	71.510.821	69.339.674	-2.171.147	-3,0%
Variation des provisions	-44.829.970	-22.975.605	21.854.365	48,7%
Réduction de valeur	12.061.000	106.580.000	94.519.000	783,7%
- variation BFR	-118.501.000	-190.571.528	-72.070.528	-60,8%
Variation des actifs d'exploitation	239.062.079	124.759.282	—	—
► CASH FLOW D'EXPLOITATION	-120.480.149	-77.899.555	42.580.594	-35,3%
Immobilisations incorporelles	-28.798.000	-7.222.436	21.575.564	74,9%
Immobilisations corporelles	-49.574.000	-60.438.273	-10.864.273	-21,9%
Immobilisations financières	-41.643.000	-216.832	41.426.168	99,5%
► CASH FLOW D'INVESTISSEMENT	-120.015.000	-67.877.541	52.137.459	43,4%
Variation de capital	0	303.482.972	303.482.972	—
Variation des dettes à LT	-28.037.570	-16.584.433	11.453.137	40,8%
Résultat financier	11.865.271	4.663.000	-7.202.271	-60,7%
Résultat exceptionnel	43.474.000	23.787.733	-19.686.267	-45,3%
Impôt	-571.954	-205.000	366.954	64,2%
► CASH FLOW DE FINANCEMENT	26.729.747	315.144.272	288.414.525	—
► CASH FLOW NET	-213.765.403	169.367.175	383.132.578	—
Variation placements de trésorerie		88.548.011		
Variations valeurs disponibles		80.819.164		
Variation des dettes à CT Trésorerie		0		
► VARIATION DE LA TRÉSORERIE TOTALE		169.367.175		

Jeff Mputu Mvumba, Finance



“ Aujourd’hui, nous travaillons mieux et de façon plus efficace que jamais. On attend de nous plus de flexibilité. Je ne peux qu’applaudir le fait que nous travaillons plus en équipe et que nous sommes plus en mesure d’acquérir plus de connaissances. Mon job n’en est donc que devenu plus challengeant et motivant”.



PASSIF

L’augmentation des capitaux propres de La Poste S.A. (de 383,4 millions d’euros à la fin 2002, à 622,5 millions d’euros fin 2003) s’explique par l’augmentation de capital à concurrence de 303,5 millions d’euros, partiellement compensée par la perte de l’exercice, qui s’élève à 64,3 millions d’euros.

Les provisions pour risques et charges ont diminué de 20,1 millions d’euros par rapport à l’exercice précédent, de par :

- l’utilisation de deux provisions pour congé précédant la retraite (-40,0 millions d’euros)
- l’utilisation de la provision pour litiges en cours (-2,4 millions d’euros)
- l’augmentation de la provision pour les accidents de travail (+18,3 millions d’euros) ;
- la création de la provision pour les dossiers litigieux au sein de La Poste financière (+3,7 millions d’euros)

En comparaison avec l’année comptable 2002, les dettes à long terme (avances de la Banque de La Poste) ont reculé de 16,6 millions d’euros en raison de la refacturation à la Banque de La Poste des améliorations apportées au réseau.

Par rapport à la clôture de l’exercice 2002, les dettes à un an au plus de l’entreprise se sont réduites de 19,8 % soit 281,9 millions d’euros ; elles atteignent 1.144,9 millions d’euros. Cette diminution s’explique par les facteurs suivants :

- Une diminution des dettes vis-à-vis des institutions parastatales considérées à l’Arrêté royal du 15 juillet 1997 (-225,9 millions d’euros).
- une diminution des dettes vis-à-vis des “particuliers” (-16,6 millions) (les “particuliers” sont des personnes physiques et des personnes morales publiques et privées qui disposent d’un compte à La Poste Financière).
- une diminution de la dette vis-à-vis de la Banque Nationale (-15,2 millions d’euros).
- une diminution des dettes vis-à-vis des fournisseurs du fait de l’intégration totale des transactions liées aux frais terminaux (-38,2 millions d’euros)

Ces diminutions sont partiellement contrebalancées par une augmentation des dettes fiscales, salariales et sociales (+16,7 millions d’euros). Cette augmentation est imputable, entre autres, à l’indexation des salaires et des primes, au pécule de vacances supplémentaire pour les statutaires et les contractuels barémiques, et à l’augmentation des cotisations ONSS pour les contractuels.

Les comptes de régularisation ont connu une diminution de 41,6 millions d’euros, due à l’intégration des transactions liées aux frais terminaux dans le système clients et fournisseurs.



LES COMPTES ANNUELS 2003

2. COMMENTAIRE DU COMPTE DE RÉSULTATS

L'exercice 2003 se conclut sur une perte de 64,3 millions d'euros. La perte courante est de 35,6 millions d'euros ; la perte d'exploitation s'élève à 40,2 millions d'euros, d'environ 15% inférieure à celle de l'exercice 2002 (47,1 millions d'euros).

LES REVENUS

Pendant l'exercice 2003, les revenus de l'entreprise (y compris les revenus financiers et exceptionnels) ont progressé de 5,5 % par rapport à l'exercice 2002.

- **Les ventes et prestations** s'élèvent à 1,96 milliard d'euros. Elles se composent du chiffre d'affaires (98,2 %), de la production immobilisée (0,2 %) et d'autres produits d'exploitation (1,6 %). Le chiffre d'affaires a augmenté de 5,6 % par rapport à l'exercice 2002.

Par rapport à l'année comptable 2002, on constate les écarts suivants :

— Domestic Mail	(1.354,4 millions d'euros)	- 0,7 %
— BPI	(259,5 millions d'euros)	7,8 %
— Retail	(130,7 millions d'euros)	10,1 %
— Poste financière	(31,3 millions d'euros)	28,9 %
— Taxipost	(40,9 millions d'euros)	1,1 %
— Philatélie	(28,0 millions d'euros)	- 8,9 %
— Real Estate	(6,5 millions d'euros)	2,9 %
— Cost Centers	(113,4 millions d'euros)	322,9 %

Les revenus de Domestic Mail ont diminué de 9,6 millions d'euros. Cette diminution s'explique principalement par le recul des produits "Daily Mail".

- Daily Mail : -18,0 millions d'euros (-3,2 % par rapport à 2002).
- Administrative Mail : +13,9 million d'euros (+8,4 % par rapport à 2002)
- Direct Mail adressé : +2,0 million d'euros (+1,0 % par rapport à 2002)
- Direct Mail non adressé : +4,5 millions d'euros (+15,4 % par rapport à 2002)
- Presse : -4,2 millions d'euros (-4,4 % par rapport à 2002)
- Services à valeur ajoutée, qui comprennent des produits comme Servipost et Mutapost : -6,5 millions d'euros (-14,2 % par rapport à 2002). La diminution est une conséquence de l'arrêt du produit Assurmail, pour des raisons réglementaires.
- Paquets : -1,1 million d'euros (-2,4 % par rapport à 2002)

International Mail voit son chiffre d'affaires progresser de 18,7 millions d'euros (+7,8 %). Cette progression résulte d'une part de l'augmentation des recettes inbound consécutives à une hausse des frais terminaux et une amélioration de la qualité. D'autre part, les recettes outbound ont également augmenté de 14,5 millions d'euros (+9,7 %) sous l'effet de la hausse des prix, d'un mix produit plus avantageux et de gains de parts de marché sur la concurrence.

Les revenus de La Poste financière ont augmenté de 7,0 millions d'euros, notamment grâce à la renégociation du contrat avec la Banque de La Poste.

Les recettes de Taxipost ont légèrement augmenté de 0,4 million d'euros (+1,1 %) par rapport à 2002. Les augmentations de volumes respectivement de 6,2 % et 22 % pour les principaux produits "J+0 " et "J+1", ont été compensées en grande partie par des réductions de prix.



Les revenus des cost centers s'élèvent à 99,5 millions d'euros, soit la différence entre la facture à l'État et la dotation allouée par l'État pour l'exercice 2003. Une réduction de valeur du même montant a été reportée dans les frais d'exploitation.

- Les produits financiers passent de 16,8 millions d'euros à 11,5 millions d'euros (-31,5 %), à la suite, entre autres, du recul des recettes issues des intérêts sur les placements de trésorerie.

- Les produits exceptionnels s'élèvent à 80,2 millions d'euros. Ils comprennent principalement :

- La comptabilisation du montant non payé par l'État pour 2002 pour les prestations à charge de l'État (missions de service public), soit 43,9 millions d'euros. Cette opération n'a aucune influence au niveau du résultat à affecter, puisqu'on retrouve la contre-partie dans les charges exceptionnelles.
- La refacturation des coûts à la BPO dans le cadre de l'amortissement de l'emprunt, soit 15,4 millions d'euros.
- La valeur de vente des actifs immobilisés, soit 9,8 millions d'euros.
- La provision pour les factures à recevoir de la SNCB pour l'année 2002 étant surévaluée, 6,9 millions d'euros ont été portés en compte en tant que produit exceptionnel en 2003.
- Les frais terminaux pour l'année 2001 ont été apurés, ce qui a généré un produit exceptionnel de 1,3 million d'euros.

LES CHARGES

Les charges de l'entreprise s'élèvent à 2.120,5 millions d'euros. En comparaison avec 2002, les charges ont augmenté de 6,3 %.

- Les charges d'exploitation de l'entreprise s'élèvent à 2.004,9 millions d'euros, soit une augmentation de 5,3 % par rapport à l'exercice 2002. Il convient de noter qu'en 2003, la différence entre les coûts effectifs à facturer à l'État et la dotation allouée par l'État a été portée en compte dans la rubrique des charges d'exploitation ; elle s'élève à 99,5 millions d'euros.

IN "MIO"€	2003	2002	Différence	Évol.(%)
60 Approvisionnements et marchandises	16,5	12,8	3,7	28,52
61 Services et biens divers	375,2	388,9	-13,7	-3,53
62 Charges de personnel	1.457,6	1.449,7	7,9	0,55
63 Amortissements	69,3	71,5	-2,2	-3,04
63 Réductions de valeur	106,6	12,1	94,5	783,83
63 Provisions pour risques et charges	-23,0	-44,8	21,8	-48,70
64 Autres charges d'exploitation	2,7	9,7	-7,0	-72,57
TOTAL	2.004,9	1.899,9	105,0	5,53

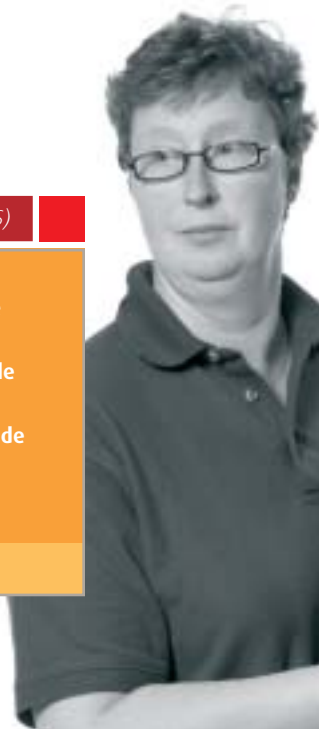
La principale rubrique de charges, à savoir les "Rémunérations, charges sociales et pensions", présente un montant de 1.457,6 millions d'euros et augmente de 0,55 %, soit 7,9 millions d'euros par rapport à 2002.



Carine Deweirt, *Scanning (AVCS)*



“ Peu de gens comprennent à quel point une entreprise de courrier est complexe. Nous travaillons dur et bien et, chez nous aussi, le client est au centre de nos préoccupations. Travailler à La Poste est en outre agréable: de chouettes collègues, une ambiance sympathique et un job passionnant.”



LES COMPTES ANNUELS 2003

L'augmentation des charges de personnel provient principalement des facteurs suivants :

- Indexation des salaires et des primes : +19,2 millions d'euros
- Augmentation des charges pour les contractuels non barémiques : +8,1 millions d'euros
- Valorisation du solde du reliquat congés et repos : +5,2 millions d'euros
- Mesures relatives aux prépensions : +9,3 millions d'euros
- Augmentation des charges pour les contractuels barémiques : +8,5 millions d'euros
- Augmentation du pécule de vacances pour les statutaires : +3,9 millions d'euros

D'autres éléments ont toutefois permis de compenser les augmentations mentionnées ci-dessus, à savoir :

- La diminution de 979 ETP au sein de La Poste S.A. : -34,8 millions d'euros
- La réduction structurelle au niveau de l'ONSS : -12,0 millions d'euros

La rubrique "Services et biens divers" s'élève à 375,2 millions d'euros et recule de 3,5 %.

Les frais de consultance et d'intérim sont passés de 39,2 millions d'euros en 2002 à 29,4 millions d'euros en 2003, soit une diminution de 25 %. Ils représentent 7,8 % (contre 10 % en 2002) du total des coûts en services et biens divers.

Les rémunérations de tiers, honoraires et expertises s'élèvent à 39,2 millions d'euros, contre 44,8 millions d'euros en 2002, et représentent 10,4 % du total des coûts en services et biens divers. En comparaison avec 2002, on enregistre une diminution de 12,6 %.

Les autres coûts discrétionnaires, à savoir les frais de publicité et d'annonces, les frais liés à la gestion du personnel ainsi que les frais de représentation et d'accueil, n'ont pas évolué de manière significative par rapport à 2002.

- ▶ Les charges financières s'élèvent à 6,8 millions d'euros. Par rapport à 2002, on note une augmentation de 1,9 million d'euros. Cette augmentation est due aux variations plus défavorables des cours de change par rapport aux frais terminaux à régler ou à encaisser.
- ▶ Les charges exceptionnelles s'élèvent à 108,7 millions d'euros. Elles comprennent entre autres les transactions suivantes :
 - Les réductions de valeur enregistrées sur les participations financières dans les filiales Certipost, BPG France, Exbo Services, DoMyMove, Eurosprinters et Assurances de La Poste (31,4 millions d'euros)
 - Les amortissements exceptionnels dans le cadre de la BPO (14,0 millions d'euros)
 - La comptabilisation du montant non payé par l'État pour 2002 pour les prestations à charge de l'État (missions de service public), soit 43,9 millions d'euros. Cette opération n'a aucune incidence au niveau du résultat à affecter puisqu'on retrouve la contre-partie dans les produits exceptionnels.
 - Les frais terminaux pour l'année 2001 sont apurés, ce qui a généré une charge exceptionnelle de 4,1 million d'euros.
 - Les contre-parties exceptionnelles sur la vente d'actifs immobilisés, soit 8,1 millions d'euros. Il faut toutefois noter que la valeur de vente de ces actifs immobilisés s'est élevée à 9,8 millions d'euros.
 - La provision pour les litiges en cours au sein de La Poste financière, soit 3,7 millions d'euros.
 - Le versement d'une indemnité à une société de construction à concurrence de 1,75 million d'euros.



3. RATIOS

CONDITIONS D'EXPLOITATION

	2001	2002	2003
1. Marge brute sur ventes (%)	2,15	-0,11	5,75
2. Marge nette sur ventes (%)	1,28	-2,21	-2,06
3. Valeur ajoutée par personne occupée (en milliers d'EUR)	36,51	35,84	40,49
4. Part des frais de personnel dans la valeur ajoutée (%)	94,40	96,70	89,62

RENTABILITE

	2001	2002	2003
5. Rentabilité nette des capitaux propres (%)	8,92	-12,29	-10,34
6. Rentabilité nette de l'actif total (%)	2,39	-1,89	-2,72

STRUCTURE FINANCIERE

	2001	2002	2003
7. Liquidité au sens large	1,17	1,00	1,22
8. Nombre de jours de crédit clients	40,39	56,31	70,42
8bis Nbre de jours de crédit clients hors facture à l'Etat et Filiales	29,90	32,80	28,17
9. Nombre de jours de crédit fournisseurs	70,65	56,20	22,74
10. Solvabilité (%) = capitaux propres / total du passif	26,16	16,20	27,73



I. L'INFORMATION REQUISE PAR L'ARTICLE 523 DU CODE DES SOCIÉTÉS

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."

En 2003, 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.

II. L'INFORMATION SUR LES REMUNERATIONS

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 2003, la Commission paritaire s'est réunie 11 fois),
- 22.310 euros au Vice-Président,
- 14.875 euros aux onze autres membres ordinaires.

Durant l'année 2003, le Conseil d'Administration s'est réuni 14 fois et il a été procédé à 1 consultation écrite 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.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE EST COMPOSÉ COMME SUIT :

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

LE COMITÉ D'AUDIT EST COMPOSÉ COMME SUIT :

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

Sont invités :

- Pierre Klees;
- Johnny Thijs.

LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION EST COMPOSÉ COMME SUIT :

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

Sont invités :

- Johnny Thijs;
- Luc Luyten;
- Jean-Luc Paternoster.

Les membres de ces Comités bénéficient de jetons de présence fixés à 1239,47 euros .



**DANS SA GESTION JOURNALIÈRE 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;** *(jusqu' au 1.10.2003)*
- **Christophe Evers;** *(jusqu' au 1.10.2003)*
- **Jan Tindemans;** *(jusqu' au 1.10.2003)*
- **Johan Vinckier;**
- **Luc Luyten;**
- **Carl Holsters;**
- **Baudouin Meunier.**

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

Pour l'année se clôturant le 31 décembre 2003, un montant global de 4.434.362,57 € a été payé à 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.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

le Président du Conseil d'Administration :

- **Pierre Klees,**
ingénieur civil et Administrateur Délégué de BIAC

la Vice-Présidente :

- **Rosette s'Jegers,** *vice-recteur à la VUB.*

les Administrateurs non exécutifs :

- **Anne Drumaux,** *professeur d'économie à l'école 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 Lallemant,** *Ingénieur Commercial, membre du Comité de direction de la SNCB;*
- **Luc Luyten,** *Managing Director Human Invest, du 8.03.2002 au 1.09.2002;*
- **Christian Leysen,** *Président du Conseil d'Administration de Ahlers, à partir du 1.09.2002.*

l'Administrateur délégué :

- **Johnny Thijs.**



INFORMATION

**SOCIÉTÉS DANS LESQUELLES LA POSTE DÉTIENT
UNE PARTICIPATION DIRECTE.**

La Poste S.A. de droit public a désigné des membres de son personnel pour exercer un mandat d'administrateur 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.

ALTERIS SA (EX LATERIO SA)	100%
→ Johnny Thijs, Johan Vinckier, Olivier van der Brempt	
ASSURANCES DE LA POSTE SA50%
→ Johan Vinckier, Yves Henet	
ASSURANCES DE LA POSTE VIE SA50%
→ Johan Vinckier, Yves Henet	
BANQUE DE LA POSTE SA50%
→ Carl Holsters, Dirk Boeren, Gustave Miroir	
CERTIPOST SA (EX BPG E-SERVICES SA)50%
→ Johan Vinckier, Baudouin Meunier	
DELTAMEDIA SA	100%
→ Baudouin Meunier, Xavier Goddaer, Eric Piers, Jean-Luc Paternoster, Peter Somers	
DOMYMOVE SA	33,33%
→ Paul Beelaerts, Baudouin Meunier	
EUROSPRINTERS® SA (EX MABRUCO SA)	100%
→ Baudouin Meunier, Xavier Goddaer, Jean-Luc Paternoster, Luc Cloet, Vincent Vandrepol	
EXBO SERVICES INTERNATIONAL SA	99,95%
→ Baudouin Meunier, Xavier Goddaer, Jean-Luc Paternoster, Eric Piers	
OPERANDO GIE84%
→ Johan Vinckier, Vincent Lingier, Jean-Luc Paternoster	
POSTSHOP SA	100%
→ Dirk Boeren, Yves Henet, Jean-Luc Paternoster	

SPEOS INVEST SA60%
→ Baudouin Meunier, Xavier Goddaer, Eric Piers, Jean-Luc Paternoster, Stephan Raymakers	
SPEOS BELGIUM SA70,76%
→ Baudouin Meunier, Xavier Goddaer, Eric Piers, Jean Paul Serneels, Jean-Luc Paternoster, Stephan Raymakers	
VICINDO SA	100%
→ Baudouin Meunier, Eric PIERES, Xavier Goddaer, Jean-Luc Paternoster, Bernard De Grootte	
BPG FRANCE (EX SOCIETE FINANCIERE SPEOS SA)	100%
→ Baudouin Meunier, François-Xavier Adam, Jean Luc Paternoster, Johan Vinckier	

MEMBRES DU COLLÈGE DES COMMISSAIRES :

Membres nommés par la Cour des Comptes :

- William Dumazy, Président du Collège des Commissaires;
- Jozef Beckers.

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

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

Mandat de réviseur désigné pour la certification des comptes consolidés :

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



Kathleen Yzerbyt, *Facteur*



“ Depuis les 18 ans que je travaille à La Poste, j’ai toujours essayé de faire mon job du mieux que je pouvais. Je suis fière de mon travail et je ne suis pas vite satisfaite. Quand je fais quelque chose, je le fais bien ”

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 2003 le Comité s’est réuni à 5 reprises et a consacré l’essentiel de ses travaux aux dossiers suivants :

- ▶ La mise en place d’une politique de promotion de certaines valeurs au sein de l’entreprise

La publication d’un document reprenant les 7 valeurs de référence était indispensable afin de soutenir le développement d’une nouvelle culture d’entreprise et la réalisation des objectifs économiques de l’entreprise.

Ces valeurs qui intègrent également les valeurs traditionnelles de La Poste 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.

- ▶ Les Cahiers revendicatifs des syndicats.

Le Comité a donné un avis sur l’approche et sur les objectifs à fixer aux représentants de l’entreprise dans le cadre des discussions relatives au cahier revendicatif déposé par les partenaires sociaux et ce compte tenu de l’accord social existant.

- ▶ L’application de la politique salariale existante pour le paiement de la partie variable des rémunérations 2002 (paiement 2003) et les augmentations salariales au 1/3/2003, ainsi que la correction à la politique de rémunération variable à partir de 2003 (paiement en 2004).
Il s’agit tout d’abord de la traduction des résultats 2002 de l’entreprise en paiement de la partie variable des rémunérations.

Le Comité a ensuite examiné les corrections à apporter à cette politique pour l’année 2003 et ce principalement afin :

- d’adapter la norme de qualité Mail aux nouvelles normes du contrat de gestion (92% de qualité sur base des mesures Belex);



INFORMATION

— d'introduire dans le calcul d'une partie (20%) de la rémunération variable des cadres des principales Services Units de critères collectifs liés aux prestations de ces unités

- ▶ L'organisation et le fonctionnement du Comité de direction ainsi que la politique de promotion interne et de recrutement.

Au cours de l'année 2003, il a été mis fin au mandat de trois membres du Comité de direction et un nouveau membre a été recruté pour assurer la responsabilité des opérations Mail. En conformité avec les dispositions légales et les nouveaux statuts de La Poste, la composition du comité de direction a été réduite et une nouvelle répartition des compétences est intervenue entre ses membres. Celle-ci a été traduite dans les délégations de pouvoirs applicables dans l'entreprise. Dans le cadre d'un examen de la politique de recrutement et de promotion, le Comité a par ailleurs demandé d'accroître les possibilités de promotion internes notamment via une formation spécifique pour le personnel de La Poste qui dispose du potentiel requis.

- ▶ 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.

III. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRES CLOTURE DE L' EXERCICE

- ▶ **BPG FRANCE.** Conversion de l'emprunt en capital. Le capital de BPG France a été augmenté de 23 millions d'euros, par:

- la renonciation de La Poste aux intérêts dus par BPG sur ses emprunts (3 millions d'euros);
- la conversion des dettes en capital (21,8 millions d'euros);
- l'incorporation dans le capital des pertes reportées.

- ▶ **Vicindo**

Le Conseil d'Administration a donné son accord :

- au nouveau plan de rationalisation et de développement portant sur la vente de Vicindo Intermailing/Maximail (VIM) et au démarrage de Vicindo Data Marketing (VDM) ;
- à l'ouverture d'un partenariat pour VIM, comme cela avait été décidé pour VDM.

- ▶ **Taxipost**

Le Conseil d'Administration a donné son accord :

- à la filialisation du Business Unit Taxipost ;
- à l'ouverture de négociations avec les partenaires sociaux ;
- à la recherche d'un partenaire.



► **Assurances de La Poste**

Il a été décidé de vendre à Axa les activités des APO-Vie SA et des APO Non-Vie SA.

► **Adjudication du projet New Sorting Centers**

Après examen des rapports d'évaluation, des rapports d'expertise et de la liste de revendications, le Conseil d'Administration a attribué le marché relatif à la construction de quatre nouveaux centres de tri équipés au soumissionnaire Association Commerciale Temporaire VSC.

► **Centralisation des services de direction au Centre Monnaie**

Le Conseil d'Administration a approuvé le principe de centralisation des services de direction au Centre Monnaie.

► **Premier avenant au troisième contrat de gestion**

Le Conseil d'Administration a approuvé à l'unanimité le premier avenant au troisième contrat de gestion.

Le premier avenant comporte quatre éléments :

- l'introduction dans le contrat de gestion de la notion "Non Prior", dont les normes de qualité sont identiques à celles de Prior, mais dont le délai de livraison est fixé à J + 2 au lieu de J + 3 et ce, à partir du 1er mai 2004.
- l'introduction d'objectifs de qualité à la suite de la construction de quatre nouveaux centres de tri ;
- l'introduction d'un tarif spécial pour les associations ;
- l'adaptation de l'article 25 du contrat de gestion entraînant la possibilité de paiement de dividendes.

► **Dotation supplémentaire de l'Etat à La Poste**

Le 15 janvier 2004, La Poste a reçu un montant de 281 millions d'euros. Le paiement prévu lors du conclave budgétaire s'élevait à 258,42 millions d'euros. La différence de 22,58 millions d'euros provient d'un versement supplémentaire de l'Etat pour le paiement des services financiers publics.

Rino Aufiero, *Percepteur*

“ Avant de travailler à La Poste, j’ai tout d’abord enseigné et puis j’ai travaillé quelques temps dans le privé. Je n’ai jamais regretté mon choix de venir à La Poste. Le rôle de percepteur nécessite vraiment des qualités de gestion du personnel : vous devez chercher à comprendre chacun de vos employés, les aider mais aussi leur expliquer la nécessité de certains changements. J’essaie d’être le plus proche possible de mon équipe et d’accomplir, avec eux, le meilleur boulot possible. ”

RAPPORT DE CERTIFICATION 2003 DU COLLEGE DES COMMISSAIRES

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 2003, dont le total du bilan s'élève à € 2.244.990.692,91 et dont le compte de résultats se solde par une perte de l'exercice de € 64.347.404,81. 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 2003 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. Informations relatives au contrôle interne

Le Collège constate que l'implémentation opérationnelle du système intégré de gestion était toujours en cours en 2003. Un volet important lié à cette implémentation concerne le re-engineering des procédures, notamment de contrôle interne.

Dans ce contexte, le Collège continue à 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.



2.2.2. Informations relatives aux missions de service public

2.2.2.1. Convention de facturation

La convention de facturation des prestations de service public de La Poste, prévue à l'article 15 du troisième contrat de gestion conclu entre l'Etat et La Poste et entré en vigueur le 24 septembre 2002, a été signée le 22 mai 2003.

Deux remarques à ce propos :

- Il existe toujours un hiatus entre la logique économique du financement des prestations de service public, telle qu'elle ressort des termes du contrat de gestion, et la logique strictement budgétaire de l'Etat, telle qu'elle se dégage de la convention de facturation.
- L'article 15, al. 3, du 3ème contrat de gestion, prévoit que seules ".../... les modalités de liquidation des factures dues par l'Etat sont réglées par une convention séparée conclue entre l'Etat et La Poste .../...".

Force est de constater que les termes de la convention de facturation signée en exécution de cette disposition dépassent, de très loin, les seules modalités de liquidation des factures adressées à l'Etat. En ce sens, la convention signée le 22 mai 2003 peut être considérée comme l'équivalent d'un avenant au troisième contrat de gestion.

Enfin, la convention en question écarte explicitement la problématique du financement des services financiers postaux, pour la reporter à la troisième année de mise en œuvre du contrat de gestion.

2.2.2.2. Informations relatives aux marchés publics

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

La Poste poursuit sa stratégie en matière de contrats et de marchés publics selon les deux axes de l'externalisation et de la filialisation. Le processus législatif européen a abouti à classer les services postaux dans la directive marchés publics relative aux "secteurs spéciaux". La libéralisation des services postaux au niveau européen et le recadrage normatif qui l'accompagne doivent bientôt conduire à ce que l'entreprise s'émancipe largement du cadre rigide qui était le sien jusqu'à présent.

Cette modification législative européenne devra être transcrite en droit interne.

→ 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

→ La Cour des Comptes
représentée par

J. BECKERS

Conseiller à la Cour des Comptes



LES CHIFFRES DE L'ANNÉE 2003



COMPTE DE RÉSULTATS (EN K€)

RUBRIQUES	2003	2002	Variations	en %
Chiffre d'affaires	1.929.282	1.807.912	121.370	6,71
Variation des en cours de fabrication	1.703	280	1.423	508,92
Production immobilisée	4.722	18.162	-13.440	-74,00
Autres produits d'exploitation	28.942	32.809	-3.867	-11,78
► PRODUITS D'EXPLOITATION (A)	1.964.649	1.859.163	105.486	5,67
Approvisionnements et marchandises	16.480	12.838	3.642	28,37
Services et bien divers	375.204	388.925	-13.721	-3,53
Frais de personnel	1.457.637	1.449.697	7.941	0,55
Amortissements	69.340	71.511	-2.171	-3,04
Réductions de valeur	106.580	12.061	94.519	783,66
Provisions pour risques et charges	-22.976	-44.830	21.854	48,75
Autres charges d'exploitation	2.656	9.682	-7.027	-72,57
► CHARGES D'EXPLOITATION (B)	2.004.921	1.899.884	105.037	5,53
Résultat d'exploitation (I)=(a)-(b)	-40.272	-40.721	449	0,63
Résultat financier (II)	4.664	11.865	-7.201	-60,70
Résultat exceptionnel (III)	-28.534	-17.699	-10.835	-61,21
Impôts (IV)	-205	-572	367	64,21
► RÉSULTAT DE L'EXERCICE (I)+(II)+(III)+(IV)	-64.347	-47.127	-17.220	-36,54
RUBRIQUE 62	2003	2002	Evolution	en %
620 Rémunérations et avantages sociaux	1.115.538,2	1.149.419,6	-33.881,4	-2,94
621 621 Cotisations patronales d'assurances sociales	129.309,2	129.454,8	-145,6	-0,11
622 Cotisations patronales d'assurances extra-légales	2.513,2	1.998,9	+514,4	+25,73
623 Autres frais de personnel	17.408,3	14.752,3	+2.656,1	+18,00
624 Cotisations patronales pour pension	68.034,3	70.394,4	-2.360,1	-3,35
625 Provisions pour pécule de vacances	64.165,0	42.681,7	+21.483,2	+50,33
627 Provisions pour allocations et primes	60.669,2	40.995,2	+19.674,0	+48,00
	1.457.637,4	1.449.696,9	+7.940,5	+0,55



	2003	2002	Ecart	en %
Vente de produits postaux	106.659,18	82.084,54	24.574,64	+29,94
Vente de produits partenaires	3.939,01	3.138,56	800,45	+25,50
Courrier national	1.141.055,58	1.181.130,96	-40.075,38	-3,39
Courrier international	258.726,92	236.581,95	22.144,97	+9,36
Intérêts sur avoirs particuliers	16.130,84	19.707,32	-3.576,48	-18,15
Placements intermédiaires	0,00	184,81	-184,81	-100
Produits Service provider	2.025,30	12.336,49	-10.311,19	-83,58
Produits Service Fee	30.979,13	48.251,98	-17.272,85	-35,80
Indemnité et commissions sur produits Banque de la Poste *	46.782,80	0,00	46.782,80	—
Facture à l'Etat mission service public	322.720,20	224.495,46	98.224,74	+43,75
Réductions, ristournes, rabais	263,22	0,00	263,22	—
► TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	1.929.282,18	1.807.912,07	121.370,11	+6,71
TRESORERIE NETTE (en K€)	2003	2002	2001	2000
Fonds de roulement net (A)	258.423	4.948	112.275	362.241
Besoin en fonds de roulement net (b)	-731.957	-1.073.747	-343.077	-113.776
► TRÉSORERIE NETTE (=A-B)	990.380	1.078.695	455.352	476.017
Impact incorporation des Fonds des Tiers	860.287	1.045.268	0	0
► TRÉSORERIE NETTE CORRIGÉE	130.093	33.427	455.352	476.017
	2003	2002	2001	2000
Liquidité au sens large	1,22	1,00	1,17	2,19
Liquidité au sens strict	1,21	0,97	1,29	2,32
Solvabilité en %	28	16	26	26
Cashflow en milliers d'€	126.854	7.694	81.417	184.865
Couverture des fonds de tiers par le cash-flow en €	7,82	0,39	6,70	16,94
Marge brute sur ventes en %	5,8	-0,1	-2,1	9
Marge nette sur ventes en %	-2,1	-2,2	1,3	4,5
Taux de valeur ajoutée en %	80,1	78,3	78,8	81,6
Part des frais de personnel dans la valeur ajoutée ¹ en %	89,62	96,70	98,51	90,87

1) Dans le cas présent, les frais du personnel concernent uniquement les comptes 62 ; à l'exception donc de la dotation et de l'affectation des provisions.



CONTACTS



LA POSTE

► Centre Monnaie | 1000 Bruxelles

	tél.	fax	e-mail
<i>Direction</i>	+32 (0)2 226 22 10	+32 (0)2 226 21 49	—
<i>Communication externe</i>	+32 (0)2 226 29 06	+32 (0)2 226 21 65	pressrelations@post.be
<i>Relations presse</i>	+32 (0)2 226 23 90	+32 (0)2 226 27 47	pressrelations@post.be
<i>Mail</i>	+32 (0)2 226 26 67	+32 (0)2 226 28 49	—
<i>Retail</i>	+32 (0)2 226 24 70	+32 (0)2 226 21 52	—

► WTC II Chaussée d'Anvers 59 | 1000 Bruxelles

<i>Human Resources</i>	+32 (0)2 204 45 02	+32 (0)2 204 60 63	jobs@post.be
<i>Poste Financière</i>	078 155 156	—	postinfo@post.be
<i>Banque de La Poste</i>	078 155 156	—	postinfo@post.be
<i>Assurances de La Poste</i>	078 155 156	—	postinfo@post.be

ASTERION FRANCE

► rue Charles Michels 103 | 93200 St-Denis | France +33 (0)1 55 84 40 40 + 33 (0)1 55 84 40 50 —

BELGIAN POST
INTERNATIONAL

► Centre Monnaie 1000 Bruxelles	+32 (0)2 226 22 74	+32 (0)2 226 21 38	sales.international@post.be
	+32 (0)2 226 22 75	—	—

CERTIPOST

► Quai de Willebroeck 22 1000 Bruxelles	+32 (0)2 209 99 00	+32 (0)2 209 99 01	feedback.nl@contact.certipost.be
---	--------------------	--------------------	--

DELTAMEDIA

► Industriepark Drogen 2U 9031 Drogen	+32 (0)9 280 92 00	+32 (0)9 280 92 52	info@deltamedia.be
---	--------------------	--------------------	--

EUROSPRINTERS®

► Noordersingel 13 2140 Antwerpen	+32 70 233 533	+32 70 233 032	info@eurosprinters.be
-------------------------------------	----------------	----------------	--

exbo

► Industrielaan 24 1740 Ternat	+32 (0)2 568 17 60	+32 (0)2 568 17 99	info@exbo.be
----------------------------------	--------------------	--------------------	--

SPEOS BELGIUM

► Rue Bollinckx 26-32 1070 Bruxelles	+32 (0)2 558 02 22	+32 (0)2 520 70 37	info@speos.be
--	--------------------	--------------------	--

TAXIPOST

► Centre Monnaie 1000 Bruxelles	078 15 33 43	078 15 33 44	customerservice@taxipost.be
-----------------------------------	--------------	--------------	--

VICINDO

► Schaliënhoevedreef 20D 2800 Mechelen	+32 (0)15 45 45 45	+32 (0)15 45 45 46	info@vicindo.be
--	--------------------	--------------------	--

EDITEUR RESPONSABLE

Baudouin Meunier
Centre Monnaie - 1000 Bruxelles

CONCEPTION

Trait d'Esprit

PHOTOS

Yannis Argyropoulos (Killingshot studio)

IMPRESSION

Imprimerie de La Poste

**TOUTES LES PERSONNES QUI ONT POSÉ POUR CE RAPPORT ANNUEL TRAVAILLENT À LA POSTE.
NOUS LES REMERCIONS CHALEUREUSEMENT POUR LEUR DYNAMIQUE COLLABORATION.**

CHARLEROI X ET CHARLEROI 1 ► Jean-Louis Bourguignon, Rino Aufiero, Michel Beghin, Colette Francq, Françoise Devos, Thierry Defoin, Sandy Herbots, Martine Braet, Arthur Meuree, Jacqueline Valet, Arlette Legros, Marc Parizel, Michel Hardenne, Christophe Causo, Corinne Wattiaux, Nathalie Heylens, Jean-Denis Paye, Christophe Robbeets, Gabriel Dewit, Roland Shauvoir, Nathalie Pesheux, Luc Hamer, Vincent Quinet, Michaël Gerain, Geoffrey Dalmassa, Roland Fievet, Véronique Goldman, Patrick Bastin, Gilberte Piraux, Olga Quertimont, Francine Gossiaux, Frédérique Szklarwyk, Irène Kabendji, Vanessa Mairy, Cecile Picron, Carole Dumont, Eddy Nazet, Jean-Marie Nart, Jean-Luc Gaspard, Gerard Storet, Ingrid Dechamps, Carmelo Barbara.

GAND X ► Johnny Voet, Freddy De Mulder, Joseph Goossens, Stephaan Mertens, Tineke Van Bever, Freddy Vancoppenolle, Willy De Clercq, Willem Van Overmeire, Kathleen Yzerbyt, Carine Deweirt, Ann Temmerman, Patrick Vanduyver, Joëlla Baetens, Nadine De Dobbelaere, Marita Van Tittelboom, Josiane Weytens, Taufik Azzuz, Philip Biebaut, Irina Lippens, Magda Van Caelenberg, Marinella Nuytten, Adelin De Vleeschauwer, Eric Phyfferoen, Danny De Cock, Jan De Wulf, Marc Gysemberg, Annick Corvelyn, Marc De Bosscher, Karina Delpanque, Georges Van Driessche, Peter Declercq, Bart Demeulemeester, Erwin Saelaert, Guido Temmerman, Jacques Van Daele, Eddy Vanden Abeele, Johan Vleirick, Gwendy Van Brussel, Jean-Pierre Christiaens, Michel Kremer, Yasin Kekeç, Ellen Van Hyfte, Johan Werbrouck, Gerda Boerjan, Marie-Antoinette Coppén, Ayten Arici, Emsal Önder, Inneke Meganck, Leon Lippens, Roland Tempelaere, Johan Redant.

CENTRE MONNAIE ► Johnny Thijs, Luc Luyten, Jean-Luc Paternoster, Martine Durez, Bernard Delvaux, Johan Vinckier, Baudouin Meunier, Carl Holsters, Jean-Luc Paternoster, Gilbert Pirson, Pierre Klees, Rosette s'Jegers, Annie Hondegheem, Siska Germonpré, Arsène Declercq, Peter Pelgrims, Luc Lallemand, Jacques Fostier, Stijn Bijmens, Christian Leysen, Jean-François Robe, Dirk Oosterlinck, An Seghers, Jan Van Hee, Joost Vantomme, Chris Bergmans, Nelly Van Lierde, Chantal Haillez, Caroline Buchet, Arlette Renson, Julie Haelemeersch, Luce Desenepart, Gerlinde Lefèvere, Josiane Gourmand, Frédéric Bruynings, Sonia Frey, Guy Henderickx, Dorine Callaert, Marie-Louise Warnie, Florence Hérion, Aurélie Delespierre, Timothy Samuël, Jeff Mputu Mvumba, Greta Van Doorselaer, Jean-Pierre Van Den Bosschelle, Henri Driessens, Richard Forget, Marc Volont, Soraya Holderbeke, Laurence Jados, Alexandre Pycke, Jérôme Drugeon, Eric Di Fabrizio, Tony De Coux, Johan Claes, Annie Wittevrongel, Maike Schoutteten, Pierre Degand, Aureole Despontin, Christel Van Uffel, Emmanuel Foulon, Ingrid Looor, Emilie Samyn, Maryse Coeckelberghs, Karim Benomran, Jo Verdonck, Patrick Kaerts, Diane Vercruysse, Steve De Looor, Florence Bribosia, Thomas De Nayer, Thierry Declairfayt, Ghilaine Van De Sijpe, Sabrina Huys, Wim De Groeve, Bernard Plomteux, Bart Deknock, Claudine Vanhandenhoven, Charlotte Druant, Greet Timperman, Olivier Stroobant, Els Decoster, Geert De Buck.





www.laposte.be



LE RAPPORT ANNUEL EST ÉGALEMENT DISPONIBLE
EN NÉERLANDAIS ET EN ANGLAIS

Vous pouvez le commander auprès du service

Communication Externe

Centre Monnaie - 1000 Bruxelles

Tél +32 (0)2 226.29.06

Fax +32 (0)2 226.27.47

www.laposte.be