



 ***La Poste. Partout et chaque jour***

2004

Chiffres clés



Mail

- **24.000** collaborateurs
- **547** bureaux distributeurs
- **10.470.000** envois traités chaque jour dans les centres de tri
- **12.000** tournées par jour

Chiffre d'affaires La Poste S.A.*

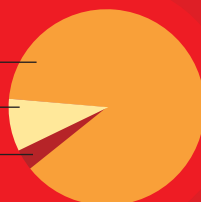
en millions €	2003	2004
 Mail	1.420	1.457
 Retail & FS	146	154
 Express	40	39
	1.606	1.650

* hors facturation à l'Etat et "autres"




Mail: **88,3%** 

Retail & Financial Services: **9,3%** 


Express: **2,4%** 





Volumes traités dans les centres de tri

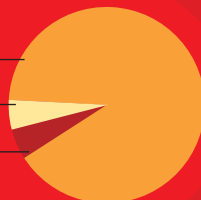
en millions de pièces par mois	2003	2004	marge
 Lettres	170,6	173,5	+1,7%
 Colis	9,3	9,3	+0,0%
 Spéciaux*	8,6	9,2	+7,0%
	188,5	192,0	

* recommandés, faire-part de décès etc

Lettres: **90,4%** 

Colis: **4,8%** 

Spéciaux: **4,8%** 





Chaque jour...

- **10,47 millions** d'envois, dont
 - **250.000** colis
 - **110.000** envois recommandés



Résultats qualité Mail

- jour+1 en 2004: **87,3%**
- jour+1 en 2003: **85,1%**
- jour+1 en 2002: **82,7%**
- Jour+2 en 2004: **93,7%**



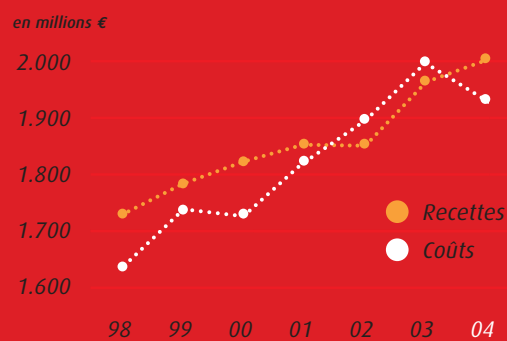
Retail & Financial Services

- **6.500** collaborateurs
- **1.308** bureaux de poste Retail
- **300.000** visiteurs par jour

La Poste S.A.

en millions €	2003	2004
Ventes et prestations	1.964,6	2.000,5
Résultat d'exploitation	(40,3)	71,7
Résultat net	(64,3)	32,0

Structure des recettes et des coûts: cassure de "l'effet ciseaux" en 2004



Groupe La Poste (consolidé)

en millions €	2003	2004
Ventes et prestations	2.101,0	2.147,9
Résultat d'exploitation	(69,1)	36,8
Résultat net	(63,4)	40,0

Nombre de ETP**

	31/12/03	31/12/04
Groupe La Poste	40.024	36.879
La Poste S.A.	38.630	35.760

* ETP: équivalents temps plein enregistrés au registre du personnel (code 105).



Sommaire

Introduction	02 <i>La mission de La Poste</i>
	08 <i>Le message du Président</i>
	10 <i>Le message du CEO</i>
Environnement réglementaire	14 <i>Le marché s'ouvre encore, le secteur se transforme</i>
Activités de La Poste	21 <i>Le client d'abord. Partout et chaque jour</i>
	31 <i>La Poste, entreprise plurielle</i>
	43 <i>Les collègues font la différence</i>
Stratégie	52 <i>La Poste a de l'avenir, parce qu'elle le construit</i>
Rapport de gestion 2004	60 <i>La "Corporate Governance"</i>
	66 <i>Le rapport financier</i>
	84 <i>Glossaire</i>
	88 <i>Contacts</i>



Introduction

La mission de La Poste

En nous appuyant sur la confiance et la proximité de nos clients, nous voulons devenir leur partenaire préféré pour:

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

en proposant chaque jour des produits et un service de qualité, en améliorant notre efficacité et en préservant notre rentabilité dans un marché postal libéralisé.

Comptez sur nous. La Poste 







RAPPORT ANNUEL 2004

Introduction



La Poste, partenaire de la célébration "175-25"

La Belgique fête en 2005 les 175 ans de l'Etat belge, ainsi que 25 ans de fédéralisme.

La Poste est une entreprise au service de toute la population belge. En outre, son histoire coïncide avec celle de l'Etat belge. C'est la raison pour laquelle La Poste soutient le projet "175-25" en tant que partenaire structurel. Elle met tout en œuvre pour permettre aux citoyens de notre pays de prendre part aux divers événements organisés dans le cadre de cet anniversaire et regroupés sous un label unique.

C'est ainsi que les facteurs distribuent le calendrier des événements dans toutes les boîtes aux lettres, et que les personnes intéressées peuvent se rendre dans les grands bureaux de poste pour y bénéficier du Pass spécial "175-25". En outre La Poste éditera au cours de l'année plusieurs timbres qui s'inscrivent dans le cadre de cet important anniversaire.

→ C'est à cette même occasion que La Poste vous fait découvrir, au fil du présent rapport, divers lieux de notre pays, dans une dimension postale. Ainsi par exemple, l'exposition "Made in Belgium" nous a ouvert ses portes. Nous vous souhaitons un agréable voyage.





Message du Président du Conseil d'Administration

Cap transparence et responsabilité

Chère lectrice, cher lecteur,

L'année 2004 marque un **tournant** pour La Poste. En effet, en 2002 et 2003, La Poste S.A. enregistrait encore des pertes financières de respectivement 47,127 millions d'euros et 64,347 millions d'euros. En 2004, La Poste S.A. affiche un bénéfice net de 32,014 millions d'euros. Un résultat qui dépasse les attentes, puisque La Poste s'était fixé pour objectif d'être en "équilibre financier" en fin d'exercice.

La Poste a donc **bien travaillé** l'an dernier. C'est pourquoi le Conseil d'Administration tient à féliciter et à remercier Johnny Thijs et son équipe, ainsi que tous les Postiers, pour ces excellents résultats. Dans des circonstances difficiles, ils ont réussi à sortir La Poste du rouge et à mener à bien d'importants projets de changement. Une telle performance a requis de nombreux efforts de la part du management et des collaborateurs sur le terrain. Nous avons pu démontrer que ces efforts ont porté leurs fruits. Le changement nous a permis de progresser !

Je constate également que **le monde extérieur**, - les clients, les médias, les leaders d'opinion -, se fait désormais une autre image de La Poste, plus positive. Le scepticisme a fait place à de la considération et aux espoirs. Il reste cependant beaucoup à accomplir dans la qualité des services pour obtenir l'adhésion de tous nos clients qui, non seulement attendent cette qualité, mais y ont droit. Tout au long de ce processus de changement, **le Conseil d'Administration** a rempli sans faillir son rôle de guidance stratégique et de contrôle. Voilà pourquoi je tiens à adresser également mes remerciements les plus sincères aux membres du Conseil, et à leur témoigner mon respect pour le travail accompli.

En tant que Président du Conseil, j'attache une importance particulière aux règles de **bonne gouvernance** et au respect de celles-ci au sein de La Poste. Ces dernières années, notre pays a pris conscience de l'importance de ces règles, à la suite notamment de certaines dérives qui se sont produites au sein de quelques grandes entreprises belges et étrangères.



Les règles de bonne gouvernance sont essentielles au bon fonctionnement et à la crédibilité des entreprises, qu'elles soient privées, publiques ou mixtes, grandes ou petites.

Les compétences des différents organes (l'Assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'Administration, le Comité de Direction) doivent être rigoureusement délimitées et respectées.

Dans cette optique, il est essentiel que nous veillions à agir de manière conséquente, claire et cohérente. Et c'est particulièrement vrai dans le cadre des relations entre le Conseil d'Administration, qui exerce par définition une responsabilité de guidance stratégique et de contrôle, et le Comité de Direction, qui est chargé des questions opérationnelles et de gestion journalière.

D'excellentes initiatives ont vu le jour dans notre pays pour proposer que toutes les entreprises respectent les principes de bonne gouvernance. Le Code Lippens en est une pierre angulaire.

En tant qu'entreprise fédérale de premier plan, La Poste a décidé de jouer un rôle de pionnier en matière de gouvernance d'entreprise. Ainsi, elle s'est engagée à suivre le Code Lippens dès le 1er janvier 2006, pour les comptes annuels de l'exercice 2005. En sa qualité d'entreprise non cotée en Bourse, La Poste

respectera ces principes sur une base volontaire, selon une approche "comply or explain".

Dans ce cadre, elle travaille à une Charte de Corporate Governance. Par ailleurs, elle consacrera, dans son rapport annuel 2005 (qui sera publié en 2006), un chapitre encore plus important à ce sujet. La Poste se trouve donc être l'une des premières grandes entreprises belges non cotées en Bourse à se conformer aux principes qui s'appliquent aux entreprises cotées.

La Poste tiendra également compte des directives de Corporate Governance que l'OCDE a publiées en 2004 pour les entreprises du secteur privé. Il est d'ailleurs fort probable que ces directives, destinées aux entreprises privées, soient complétées en 2005 par des directives de "corporate governance" spécifiquement conçues pour les entreprises publiques. En outre, La Poste s'engage à rendre compte du respect de ces dispositions, qui sont complémentaires au code Lippens.

Par cet engagement important, La Poste exprime sa volonté de garantir au maximum la transparence de ses activités et de son fonctionnement. Qui dit transparence, dit clarté sur tout ce que nous entreprenons et décidons.

Cette transparence offre également une garantie optimale à nos actionnaires, - l'État et les citoyens de ce pays -, aux travailleurs, aux millions de clients et à toutes les parties prenantes de notre entreprise. De cette manière, ils peuvent être sûrs que La Poste est gérée et dirigée de manière irréprochable, dans l'intérêt et pour le bien exclusif de l'entreprise.

Nous avons réalisé de bonnes performances en 2004. Aussi, le Conseil d'Administration ne doute pas que, en 2005 encore, le Comité de Direction et les collaborateurs de La Poste arriveront à atteindre les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés.

Prof. Ir. Pierre KLEES
Président du Conseil d'Administration



Message de l'Administrateur délégué

Cap changement

Chère lectrice, cher lecteur,

2004: une année capitale !

Voici un an et demi, les enjeux étaient importants. La Poste avait essuyé de lourdes pertes financières en 2002 et 2003, les volumes de courrier étaient en baisse et mis sous pression par la concurrence électronique, des programmes de changement complexes étaient toujours à l'état de chantier, ce qui mettait à mal l'image de l'entreprise.

Mais nous n'avons pas baissé les bras. Bien au contraire, nous avons retroussé nos manches et, tous ensemble, nous nous sommes mis au travail. Les premiers résultats encourageants sont apparus début 2005. Avec une certaine fierté, les quelque 40.000 collaborateurs pouvaient annoncer que La Poste était de nouveau en scène.

Nous avons fait mieux qu'atteindre un équilibre financier à la clôture de l'exercice: La Poste S.A. a enregistré un bénéfice de 32,014 millions d'euros. Nous avons donc dépassé notre objectif.

→ Les **volumes de courrier** (le nombre de lettres, colis et envois traités) restent plutôt stables. Les volumes traités dans nos centres de tri sont passés de 2,27 milliards d'envois en 2003 à 2,31 milliards en 2004, ce qui s'explique en partie par une conjoncture économique plus favorable. Mais ces résultats sont également à attribuer au département Sales & Marketing, qui a redoublé d'efforts pour attirer de nouveaux clients. De ce fait, les chiffres des ventes ont dépassé les prévisions. Les bons résultats de 2004

ne sont donc pas uniquement dus à une **diminution des coûts**, mais également à un **nouveau dynamisme commercial**.

→ Tous les grands **projets de modernisation** visant à accroître notre efficacité ont été menés à bonne fin. Notre programme de réduction des coûts - d'une importance capitale pour la survie et l'avenir de La Poste - s'est donc déroulé selon le calendrier prévu. Ce respect du calendrier démontre que nos équipes ont fait preuve de discipline et d'un grand sens des responsabilités dans l'exercice de leurs tâches.

Dans le cadre de **PostStation**, tous les bureaux de poste (1.308) ont été équipés d'une nouvelle **installation informatique**. Le projet **Cleaning** - la réorganisation des services de nettoyage dans les bureaux de poste - a été achevée au printemps 2005. À quelques exceptions près, **GeoRoute** - le système de réorganisation de la distribution du courrier - était d'application dans tous les bureaux à fin 2004.

Les terrains des nouveaux **centres de tri** ont été achetés et un entrepreneur a été désigné pour la construction. Entre-temps, les travaux ont démarré et les centres devraient être opérationnels d'ici 2006. Encore une étape importante dans l'histoire de La Poste !

→ **L'absentéisme** est passé de 9,73% à 8,83%. Bien que cette tendance soit positive, nous pouvons faire

encore mieux dans ce domaine. Les efforts consentis en vue de diminuer le taux d'absentéisme seront poursuivis.

→ Les **progrès commerciaux** se traduisent par une augmentation des parts de marché - entre autres sur le plan des imprimés non adressés (+9%), des journaux et magazines (+2%) et du courrier international (+7%) -, mais également par le lancement de nouveaux services (ex.: l'envoi sécurisé) ou la promotion de services à valeur ajoutée (Servipost: +28% ; enlèvement à domicile: +9%). Le temps où La Poste attendait ses clients les bras croisés est révolu.

Désormais, **nous allons à la rencontre de nos clients**, leur faisons des propositions adaptées à leurs besoins, et les persuadons de la valeur de nos services. Il est évident qu'une telle démarche est l'unique manière de nouer des liens solides avec nos clients - en particulier nos très grands clients, qui représentent plus de 35% de notre chiffre d'affaires. Elle permet également de construire avec eux une relation durable, destinée à se poursuivre au-delà de la libéralisation progressive.

→ La **qualité** de nos services s'est améliorée en 2004, mais pas suffisamment. Nous pouvons et nous devons faire mieux. Voilà pourquoi nous ferons de ce point notre priorité principale en 2005. "**Le client d'abord**", telle est notre devise à partir de cette année. Nous souhaitons que les clients commencent à sentir



réellement la différence. En 2004, nos résultats en "jour+1" atteignaient 87,3%, soit quelque 2% de plus qu'en 2003. En 2005, nous voulons atteindre l'objectif des 94%. Sur le plan des envois en "jour+2" (Non Prior), nous avons respecté notre objectif qualité de 93%, et même atteint 93,7%. En 2005, nous souhaitons faire encore mieux et atteindre, ici aussi, la barre des 94%.

→ En 2004, d'autres réformes ont également retenu notre attention: les mesures préalables à l'introduction des normes IAS/IFRS ; le choix de l'option de "bancassurance" et d'un partenaire (Fortis) ; le test des Points Poste, dans le cadre duquel nous collaborons avec des partenaires externes pour proposer plusieurs services de base de La Poste ; les mesures de préparation à la filialisation de Taxipost à partir du 1^{er} janvier 2005, et la constitution de notre dossier dans le cadre de la recherche d'un partenaire stratégique international pour La Poste.

Chère lectrice, cher lecteur,

Comme vous avez pu le remarquer, l'année 2004 était placée sous le signe du changement à tous les niveaux. En quelques mois, La Poste s'est transformée en un véritable laboratoire du changement, une entreprise en évolution constante au sein de laquelle il fait bon travailler. Dans peu de temps, les marchés nationaux européens devront faire face à de nouvelles ouvertures du secteur postal (2006, bientôt suivi d'une nouvelle étape). Nous devons

donc mettre à profit le temps qu'il nous reste pour nous classer dans le groupe des bons opérateurs postaux européens.

Cela signifie aussi que le changement continuera à faire partie du quotidien de La Poste. Le changement sera donc l'unique constante, et nous continuerons à compter sur l'ouverture au changement de nos collègues, à tous les niveaux de l'entreprise.

Par ailleurs, mes collègues du Comité de Direction et moi-même sommes convaincus que le changement ne peut réussir que s'il a lieu dans un climat de **confiance**, de **respect** et de **concertation sociale**. Nos objectifs, notre stratégie, nos actions doivent être partagés par les collaborateurs sur le terrain. D'où l'importance fondamentale d'une communication transparente et régulière avec nos collaborateurs. Je m'investirai d'ailleurs personnellement dans cette mission.

En 2004, nous avons jeté les bases de **la reprise**. L'an dernier, nous nous sommes également doté d'une **"boussole pour l'avenir"**: le plan stratégique à cinq ans - 2005-2009.

Nous y avons défini nos objectifs à long terme:

- consolider notre position de leader pour les activités Mail en Belgique ;
- rentabiliser les activités de Retail et Financial Services ;
- rentabiliser les activités de courrier express d'ici à 2007 ;

→ créer une plus-value pour La Poste S.A. à l'aide de nos **filiales**, qui doivent devenir des acteurs rentables pour soutenir nos activités de base.

Nous disposons des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs: nous pouvons compter sur une entreprise plus forte, avec des collaborateurs loyaux et motivés, ainsi que sur un actionnaire qui nous soutient pleinement. Par ailleurs, La Poste passe quotidiennement devant chaque maison en Belgique, ce qui lui donne un avantage considérable: **"La Poste, partout et chaque jour"**.

Nous avons les moyens de réussir, la mission est à notre portée. **La Poste a un avenir**, à condition que nous poursuivions sur la voie du changement. En 2004, nous avons su que le changement pouvait porter ses fruits, pourvu qu'il soit concret, continu et mûrement réfléchi.

Je remercie tous les collaborateurs pour l'engagement et la loyauté dont ils ont fait preuve au cours de l'année écoulée. Je suis convaincu que nous arriverons, ensemble, à relever de nouveaux défis en 2005.

Johnny THIJS
Administrateur délégué







Environnement réglementaire

“La Poste, qui doit faire face à la libéralisation et à l'ouverture progressive des marchés, est en évolution constante. La concurrence avec les autres opérateurs postaux doit se jouer à armes égales et dans les mêmes conditions pour tous.”

Johnny Thijs, CEO de La Poste

Le marché s'ouvre encore, le secteur se transforme

Depuis le 1er janvier 2003 le secteur postal européen est un peu plus ouvert à la concurrence. Dans leur volonté de créer le marché postal unique, les instances européennes ont décidé de procéder par étapes. Avant 2003 le service universel jusqu'à 350 grammes et 5 fois le tarif de base, était réservé à La Poste. L'étape de 2003 a permis à ses concurrents directs de traiter désormais tous les envois nationaux, à l'exception de ceux de moins de 100 grammes et 3 fois le tarif de base, et des envois internationaux (sortants à 100% et entrants selon la même règle de grammage et de poids). La partie ainsi libéralisée représentait, d'emblée, quelque 40% du chiffre d'affaires “courrier” de La Poste.

Une évolution continue

Si La Poste n'a pas perdu à ce jour de part de marché significative, les développements réglementaires attendus vont encore transformer le secteur, et les conséquences ne vont pas manquer de suivre...

Ainsi, le 1er janvier 2006 verra se restreindre une nouvelle fois le service réservé aux prestataires actuels en Europe. A ce moment, tous les envois nationaux seront entièrement ouverts à la concurrence, à l'exception des envois d'un poids inférieur à 50 grammes et 2,5 fois le tarif de base. C'est ainsi que quelque 50% des activités “courrier” de La Poste seront, dans moins d'un an, exploitables aussi par ses concurrents.

En même temps, La Poste fait face à d'autres défis de taille: l'arrivée de nouvelles technologies (électroniques et autres), le déclin attendu des volumes postaux de base, qui pourrait atteindre quelque 3% par an, l'automatisation, la concurrence d'autres types d'opérateurs sur des marchés voisins (l'express, etc.)

Si 2006 est à nos portes, le processus ne s'arrêtera pas là: une troisième étape de libéralisation est prévue en principe pour 2009. Ni le timing ni le contenu ne sont encore certains. La Commission européenne procédera pour fin 2006 à une étude prospective en vue de décider du degré d'ouverture et du

timing exact. Cette étude importante doit notamment apporter la démonstration qu'une ouverture totale permettra encore d'assurer, au profit de chaque citoyen, le service universel que nous connaissons.

La Poste s'est adaptée, les concurrents sont là

Dans ce contexte La Poste a, depuis 2000, profité de l'annonce de la libéralisation, et elle a été poussée dans sa modernisation par l'urgente nécessité de se préparer à l'arrivée, progressive mais certaine, de concurrents sur son marché historique. Une aspiration vers le haut, particulièrement motivante pour l'entreprise...

Cette première étape a ainsi accéléré par exemple le besoin impérieux de mieux cibler les attentes de la clientèle, et aussi de développer l'éventail des réponses commerciales à offrir, de manière intégrée, en partant des domaines d'excellence.



La concurrence: les mêmes conditions pour tous

Les concurrents de La Poste sont attendus - mais pas exclusivement - sur les parties les plus juteuses du marché et cet effet d'écrémage aurait, si le législateur n'y prend pas garde, des conséquences dommageables pour les opérateurs amenés à prêter un service universel bien défini, selon des normes de qualité et de performance très strictes. Ainsi, **La Poste est le prestataire du service universel en Belgique.** Elle doit distribuer le courrier et les colis à domicile, cinq jours par semaine, à un prix abordable, sur tout le territoire national. Elle accepte et revendique les efforts quotidiens, chaque année plus intenses, en vue d'améliorer sa qualité, mesurée comme perçue. Elle fait déjà mieux, elle peut mieux faire, elle s'y emploie.

D'aucuns pourront prétendre délivrer le courrier dans les grandes villes uniquement - à faibles distances et coûts d'exploitation -, délaissant les régions les plus reculées, sans aucune garantie de service et de continuité... Population et Poste auraient tout à y perdre, la première en ce qu'elle subirait la fin du service à tous les citoyens sans distinction, la deuxième en termes de compétitivité puisqu'elle doit maintenir une structure forte pour assumer sa vocation. Et cela a un coût. **Il faut créer des conditions égales pour tous, certes, mais en tirant les standards vers le haut.**

Voici posées des questions importantes en ces temps de choix fondamentaux en Europe: faut-il maintenir demain un service universel à l'identique de ce qui existe aujourd'hui ? Et quel type de financement faudra-t-il prévoir?

Le service universel et son financement: un enjeu de taille

A la première question La Poste répond "oui". Seules des exigences strictes et transparentes de qualité permettront le maintien d'un service universel valable, et les règles existantes ont très raisonnablement concilié des exigences correctes en termes de prestation et de définition des services, et de mécanisme de couverture des coûts y afférents. L'étendue du service universel et son financement dans un environnement libéralisé posent dès lors des enjeux fondamentaux, aussi bien pour le citoyen que pour l'opérateur postal en charge.

La question du mode de financement, enfin, est double. La Poste reste persuadée que le contrat de gestion est l'instrument approprié en vue de couvrir les coûts qu'elle supporte pour effectuer les missions de service public que lui confie l'Etat. En ce qui concerne le service universel et quel que soit le degré et le timing d'ouverture du marché, La Poste est confiante que des solutions seront trouvées, en vue de rémunérer correctement la charge du service universel à l'avenir.

La Poste se doit aussi d'agir en tant qu'entreprise responsable:

le secteur postal représente environ 1,8 million d'emplois en Europe, et près de quarante mille emplois directs en Belgique pour La Poste. A l'instar de beaucoup d'autres prestataires de service universel, nous avons choisi de gérer la problématique de façon socialement responsable, sans licenciements secs. Ceci a nécessité des choix ; La Poste les assume. Ce faisant elle rattrape son retard. Elle souhaite pouvoir continuer à relever ce défi social de la même façon dans le futur.

Nous sommes parvenus à restaurer l'équilibre financier en 2004, nous comptons le maintenir en 2005 et faire mieux au-delà, tout en maintenant en même temps une politique d'équilibre social dans un contexte concurrentiel. Pour y parvenir nous devons pouvoir opérer dans un environnement de concurrence contrôlée, où les règles du jeu ainsi que les obligations seront égales pour tous, et où un service universel efficace pourra être maintenu.



“Notre objectif est le suivant : faire en sorte que La Poste se classe dans le groupe des bons opérateurs européens, dès 2007.”

Johnny Thijs, CEO de La Poste





RAPPORT ANNUEL 2004



Activités de La Poste

Activités de La Poste

“Je crois vraiment en l'avenir de La Poste mais pour assurer cet avenir, nous devons travailler dur. Nous avons le potentiel pour réussir. Par ailleurs, nous disposons d'un avantage unique sur nos concurrents: chaque jour, nous passons devant la porte de tous les citoyens de ce pays.”

Johnny Thijs, CEO de La Poste

Le client d'abord. Partout et chaque jour

L'efficacité de La Poste se mesure à l'aune des réponses qu'elle fournit à ses clients. Chaque jour, citoyens et entreprises attendent des solutions adéquates à leurs demandes concrètes. Chaque jour La Poste doit tenir les promesses faites à chacun, s'adapter à des exigences diverses, partout, à temps, auprès de 4,5 millions de familles et d'environ 1 million d'entreprises en Belgique. En 2004 La Poste a apporté des réponses ciblées aux trois principales catégories de sa clientèle: le particulier, le groupe “PME - indépendants”, et le client d'affaires “grande entreprise - grand compte”. En 2005 et au-delà le client commencera à sentir la différence. Pourquoi ? Où exactement ? Il faut partir des attentes de chacun pour comprendre comment La Poste s'y prend.

Qu'attendent les clients de La Poste ?

En 2004 La Poste a mieux cerné encore sa compréhension des besoins du client. Celui-ci veut, concrètement, le respect des délais prévus, la livraison effective du courrier en jour+1 si demandé, la livraison des paquets et du courrier en bon état... Chaque groupe de clients a toutefois ses besoins propres, très différents selon qu'ils attendent “le passage du facteur”, qu'ils se rendent au bureau de poste ou qu'ils sont en contact avec les équipes commerciales de La Poste.

Le client particulier a une grande importance pour La Poste. Chef d'entreprise ou isolé, indépendant ou cadre, femme au foyer ou pensionné: nous sommes tous des particuliers, et chacun a de La Poste une perception bien précise à travers son expérience personnelle. A côté de cette population qui regroupe le plus grand nombre, le client d'affaires représente, lui, la toute grande partie du chiffre d'affaires de l'entreprise, soit quelque 85%, tous types de clients d'affaires confondus.

I. Le client particulier, aussi appelé “résidentiel”

Il veut, avant tout, sa correspondance journalière à temps. Il compte à cet effet sur son facteur, en particulier quand il reçoit un recommandé ou un petit colis. A la maison comme au guichet, il aime bénéficier d'un conseil fiable s'il a une question complexe à résoudre, par exemple le type d'affranchissement à prévoir pour un envoi hors normes, la révision d'une police d'assurance, ou des nouvelles d'un colis qu'il attend... Il souhaite recevoir son journal tôt chaque matin.

Au bureau de poste il demande une offre claire, bien mise en évidence, une information correcte et sans équivoque. Il veut bénéficier des meilleures conditions pour la gestion de son compte, mais il a peu de temps pour effectuer ses transactions de base. Il recherche d'ailleurs la simplicité dans tous ses contacts avec La Poste, et il aimerait une grille tarifaire dépouillée. Il veut passer au bureau de poste en dehors de ses heures de travail. Il aime être traité aimablement, sans attendre, et percevoir que La Poste le met, lui, au centre de ses préoccupations, en toute priorité. Derrière ces demandes logiques et simples en apparence, se cache une exigence forte de qualité, d'efficacité, de performance envers tous les métiers de l'entreprise.



Un service de base revu

Les attentes du particulier concernent d'abord les activités traditionnelles de collecte, tri, transport et distribution du courrier et des colis. En 2004 La Poste a pu mener à bien deux projets de toute grande envergure, deux défis majeurs au plan opérationnel. Ainsi, près de 490 bureaux distributeurs (sur 550 environ) ont vu leur distribution réorganisée en profondeur, et la totalité des 1308 bureaux de poste a pu être équipée du système PostStation.

De quoi s'agissait-il ? Initiée dès 2003, **la réorganisation de la distribution** visait à revoir les 12.000 routes de distribution qu'empruntent chaque jour les facteurs. Chacune des activités du facteur a pu, avec l'aide du logiciel GeoRoute, être traduite en nouvelles normes de distribution, et ce sur base de données de terrain établies à partir des volumes réels. De nouveaux outils et méthodes de travail ont également pu être introduits.



Cette réorganisation, essentielle à la modernisation de La Poste, n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide de chacun des collaborateurs de l'entreprise. Même si, au 1^{er} trimestre 2005, quelque soixante autres bureaux étaient à leur tour réorganisés, le processus ne s'arrête pas là. Ainsi est-il prévu, à partir de 2005, de procéder à certaines améliorations opérationnelles rendues nécessaires, entre autres, par de nouveaux services à la clientèle, actuellement en préparation. La Poste a décidé par exemple de distribuer le journal, pour ses clients ayant un abonnement postal, avant 07.30 partout en Belgique, et cela nécessite une intense préparation.

Toute bonne organisation repose sur des standards de qualité clairs et préétablis. La Poste elle aussi a défini ses **fenêtres opérationnelles de distribution**. Celles-ci s'étalent désormais de 08.30 à 14.30 selon les lieux de distribution, et sont en cela comparables avec celles des Pays-Bas ou de l'Allemagne. Il faut noter à cet égard que nos voisins ont ainsi pris l'habitude de recevoir leur courrier entre 09.00 et 16.00. Cette fenêtre de distribution, bien connue de la population, fait désormais partie intégrante des standards opérationnels pour les particuliers dans les pays limitrophes.



En ce qui concerne **PostStation**, il s'agit d'une avancée importante dans la nécessaire informatisation de La Poste. L'outil vise essentiellement le soutien et la simplification administrative des transactions de vente et de gestion du bureau de poste, grâce à l'application d'un nouveau système informatique (hardware et software) et de procédures adaptées. Le but est de fournir au guichetier un système moderne qui facilite l'accès à l'information sur les produits, services et tarifs, et qui permet d'enregistrer toutes les transactions sans opération administrative supplémentaire. Ceci aide à la rapidité du service.

Des solutions pratiques

Pour le particulier et à côté de ces services de base, La Poste a proposé en 2004 des solutions pratiques, faciles, dans le but de répondre aux attentes croissantes de la population.

L'accès aux timbres a été rendu plus facile et ceux-ci peuvent désormais être achetés, à côté des bureaux de poste classiques, dans 1.500 magasins en direct. Cet effort de distribution par des canaux alternatifs sera poursuivi en 2005, à travers également l'expérimentation prévue des "Points Poste". L'accès aux produits via Internet est un autre canal d'avenir.

Autre exemple, **des produits nouveaux** ont été mis à disposition de la clientèle. C'est le cas des cartes "ReadyToSend", accompagnées de leur timbre assorti, et distribuées dans 500 magasins et carteries. Ce sera aussi le cas, dès 2005, des



boîtes pour petits colis, prêtes à l'envoi et préaffranchies, appelées "Postpac".

Dans le registre de l'offre présentée dans les bureaux de poste, de nouveaux produits sont aussi destinés à faciliter la vie du client. Il en est ainsi pour **les transferts internationaux de cash**. La Poste se repose désormais sur l'offre de Western Union pour permettre des solutions simples et à petits frais. De même un projet spécifique vise à améliorer sensiblement la localisation, la visibilité et l'heure de levée **des boîtes postales**, dans le but de laisser plus de choix à la population. Ceci se fait par le biais d'une meilleure signalisation. En outre davantage de boîtes seront désormais levées plus tardivement.

Dans le contexte d'amélioration générale à destination du grand public, La Poste est plus que jamais attentive aux plaintes qui lui sont adressées. Elle encourage ses clients à s'exprimer, et elle a prévu d'améliorer le traitement de chaque plainte grâce à de nouvelles procédures simplifiées et, surtout, à une meilleure accessibilité de ses services clientèle, à travers la formule "call center". Ces derniers ont entamé leur réorganisation en profondeur et leur développement selon une politique revue en 2004, et un numéro unique recueille désormais les plaintes.

II. Le groupe des "PME - indépendants"

Il s'agit d'un groupe très actif et exigeant, avec un million de clients journaliers de La Poste environ ! Indépendant, il travaille à vue d'un trimestre ou deux, parfois d'une année. Son business est souvent saisonnier et en flux tendus. Membre d'une profession libérale, son budget de fonctionnement est souvent limité. S'il s'agit d'une société un peu plus grande, elle destine quelques mailings par an à ses clients, en vue d'un salon professionnel ou d'une journée portes ouvertes. Elle envoie une feuille d'information sous plastic avec une carte réponse, et veut que celle-ci arrive avant les offres concurrentes...

Ce client veut agir vite, ses délais sont courts et ses clients à lui, pressés. Il lui faut un accès simplifié aux produits de La Poste, par Internet si possible. Il n'a pas le temps de préparer lui-même ses envois en publipostage. S'il doit se rendre au bureau de poste, il veut être traité comme un client d'affaires.

Des canaux adaptés

Le groupe des "PME - indépendants" confie en général à des intermédiaires le soin de préparer ses mailings et autres envois groupés. A travers ces consolidateurs (encore appelés routeurs) la vie est considérablement simplifiée au niveau du prétraitement.

Les **nouveaux centres de tri de La Poste**, qui seront opérationnels vers

la fin de l'année 2006, vont améliorer sensiblement les conditions de préparation de la distribution, pour ce groupe également.

Au bureau de poste la PME ou l'indépendant se voit offrir désormais l'accès à un **guichet dédié dans un important bureau de Bruxelles (Bruxelles 1)**. Il y bénéficie d'un accès simplifié aux produits de La Poste. Il y entre en contact avec une équipe spécialisée qui pourra le guider et, sur simple demande, le renvoyer vers un service par téléphone pour ses envois futurs ou de l'information.

A situation nouvelle, réponse appropriée

Chaque année quelque 45.000 nouvelles PME sont créées en Belgique. La Poste les aide dans leur installation. En 2004 a été créé le "Starterspack", qui, en guise d'encouragement, offre aux entreprises nouvellement créées un set de promotions sous forme de timbres, de bons de réduction, et d'informations de base utiles - comme la liste des codes ou des tarifs postaux. L'offre de ce produit sera relancée en 2005.

La Poste en tant que vecteur de communication

La boîte aux lettres est un mode de communication encore sous-utilisé par de nombreux annonceurs. Or ouvrir la boîte aux lettres constitue un moment quotidien privilégié dans la vie d'un ménage.



Pour ceux qui travaillent à l'extérieur, c'est le moment qui scelle la transition entre la journée professionnelle et la vie privée. C'est un moment d'attention maximale. D'habitude un premier coup d'oeil est jeté sur le type de courrier reçu, et un tri est effectué pour classement entre le journal, les factures, les lettres éventuelles, les "toutes boîtes" et les lettres commerciales...

Au total, 30 minutes par semaine environ sont consacrées à cette activité.

Du point de vue de l'entreprise, le consommateur est soumis à des messages de plus en plus nombreux dans sa vie courante, et il devient de plus en plus difficile pour une marque ou une société de se faire remarquer auprès de ses clients ou prospects. La Poste se charge d'expliquer les avantages du Direct Mail à ses clients: un média ciblé, personnalisable, extrêmement efficace pour les annonceurs à la recherche de communication efficiente. Cette information sera suivie de la mise en oeuvre de projets concrets et du développement d'une gamme de produits adaptés à ce type de demande.

III. Le groupe "grande entreprise - grand compte"

Vu les volumes qu'il brasse, ce client sous-traite à La Poste une partie de ses activités logistiques, de la gestion de son "Mailroom" à l'archivage de ses données. Ce type de demande vient bien sûr en plus de celles qui font appel aux activités classiques - collecte, tri, transport et distribution de courrier, papier ou hybride - combinant, dans ce dernier cas, l'envoi "papier" et "électronique".

Comme il demande à l'être, ce groupe a les moyens et la volonté de traiter, lui aussi, ses clients de façon finement ciblée, voire personnalisée. Il envoie, à intervalles rigoureusement réguliers, un catalogue à sa clientèle, il organise des opérations de promotion commerciale à grande échelle, il invite ses meilleurs clients à des événements de tous ordres...

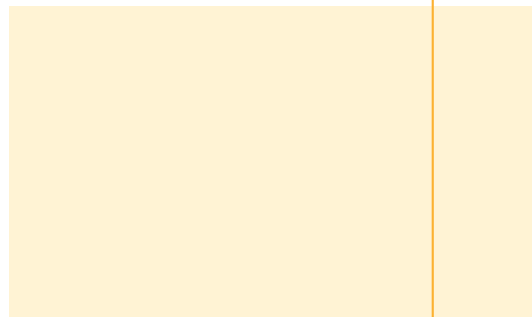
Il veut des réponses claires, à temps, définitives, à ses questions précises, et il veut en connaître en direct avec une personne de contact unique, disponible à tous moments.

Il veut la meilleure offre de La Poste, combinant juste prix et garantie de qualité, et il sait qu'il a, de plus en plus, le choix du prestataire.

Facilités opérationnelles, solutions sur mesure

La Poste, ici aussi, apporte des réponses de plus en plus adéquates. Ainsi elle dispose de 25 centres **Mass Post**, qui assurent la prise en charge des dépôts massifs. Les dépôts de plus de 1.000 envois y sont amenés directement, et c'est au sein même du centre que s'effectuent les activités de vérification, d'encodage et de dépôt proprement dit. L'informatisation du bordereau de dépôt (**e-Mass Post**), utilisé pour le contrôle et la facturation, permet d'encoder à distance. Introduite à l'automne 2004, cette procédure simplifiée facilite désormais l'opération de dépôt pour le courrier publicitaire ou administratif (extraits de compte, factures...). Quelque 80 grands clients (sur les centaines que compte La Poste) l'ont déjà adoptée.

La Poste développe également des produits de suivi des lettres et colis. A côté de l'envoi recommandé classique, la lettre sécurisée est proposée par exemple aux déposants d'envois dans les centres **Mass Post**. Il s'agit d'équiper l'envoi d'un code à barre et de l'aiguiller à travers le circuit spécial que suivent les recommandés. Cette formule offre au client la confirmation du jour de distribution dans la boîte aux lettres de ses destinataires. Une information utile, en vue de relancer éventuellement certains clients par téléphone, ou pour l'expédition de documents sensibles, comme par exemple les titres repas ou les cartes à puce.



La Poste développe par ailleurs, à travers la maison mère ou les filiales, des produits connexes intégrés, comme par exemple la gestion du Mailroom, l'archivage ou certains traitements électroniques (lire la partie relative aux Belgian Post solutions).

Les clients recevant quotidiennement une quantité importante de courrier peuvent, s'ils le souhaitent, bénéficier d'une **distribution garantie** en dehors des fenêtres de distribution standard, avant 09.00 le matin. La Poste développe une gamme de produits spécifiques à cet effet. Au plan commercial enfin, La Poste répond aux souhaits des grandes entreprises de pouvoir bénéficier de **canaux de communication spécifiques et privilégiés**. Les équipes commerciales dédiées ont été renforcées en 2004.

En dehors de l'amélioration de la productivité, la plus fondamentale sans doute des réformes opérationnelles de La Poste vise la mise en opération, à partir de 2006, de **quatre nouveaux centres de tri** (à Gand, Anvers, Liège, Charleroi), et de Bruxelles X qui sera entièrement rénové. L'objectif poursuivi avec cet investissement important de quelque 200 millions d'euros, est de rejoindre nos concurrents dans leur niveau d'automatisation et, ce faisant, d'offrir demain une qualité accrue à moindre coût opérationnel. La principale amélioration est attendue dans **la constance du niveau de qualité**, rendue possible par l'uniformité des processus et un aigillage amélioré des produits à transférer d'un centre à l'autre.

Dès fin 2006, le tri sera progressivement automatisé jusqu'au niveau de la tournée du facteur, et non plus, comme aujourd'hui, au niveau du bureau distributeur. La mécanisation du courrier, son conditionnement revu, une meilleure qualité d'adressage, un prétraitement plus efficace et une préparation des liasses au niveau des bureaux distributeurs, sont autant d'objectifs nécessaires pour faire en sorte que le client sente la différence au plus tôt.

En 2004 le fournisseur a été choisi et les travaux, entamés dès l'automne. Le processus de construction suit maintenant son cours.

La qualité pour tous, une affaire de tous

Une bonne mesure au quotidien de la qualité des services est évidemment indispensable dans un contexte de modernisation. Il est apparu clairement au fil de ce chapitre que les clients de La Poste sont multiples, tant dans leurs attentes que dans leurs besoins, de plus en plus précis. L'éventail des services et produits de La Poste est, lui aussi, plus varié et plus dense, dans l'offre aussi bien que dans la déclinaison de solutions adaptées. Il convient dès lors d'aborder la mesure de la qualité dans tous ses aspects utiles si l'on veut, demain, atteindre **l'excellence globale**.

La Poste s'est engagée en 2004 sur la voie d'une plus grande rapidité. Ainsi, et par le biais d'un amendement au contrat de gestion, les délais de livraison sont passés, pour les envois non prior, du "jour+3" au "jour+2". La qualité a vite suivi, au prix d'intenses efforts opérationnels.

Les résultats prometteurs enregistrés pour les actions prises en 2004, ont fourni la preuve que La Poste commence à délivrer, un peu mieux chaque jour, des réponses adéquates à des besoins concrets.



En 2004 La Poste a fait mieux en termes de livraison du courrier quotidien, avec 87,3% délivrés le jour après le dépôt dans la boîte aux lettres, et 93,7% en "jour+2". Le contrat de gestion, qui définit les niveaux de qualité à atteindre, avait fixé pour 2004 un objectif de 93% dans les deux cas⁽¹⁾. La Poste a donc fait moins bien que l'objectif déclaré pour le courrier Prior, mais mieux pour le courrier Non Prior. Elle a, en même temps, enregistré de meilleurs résultats que pour les années 2003 et 2002 (respectivement à 85,1% en "jour+1" en 2003 et à 82,7% en 2002), et ce au prix de grands efforts et progrès au quotidien.



Surtout, La Poste devra faire, et fera mieux en 2005.

Le contrat de gestion fixe la barre encore plus haut pour cette année, avec un objectif de 94%, commun au "j+1" et "j+2". Derrière cette volonté exprimée, des mesures opérationnelles concrètes se prennent chaque jour, et les résultats des premiers mois de 2005 sont particulièrement encourageants.

Par ailleurs La Poste prendra, en 2005, une série d'initiatives destinées à mesurer sa qualité pour des produits traités autrement ou ailleurs dans sa chaîne opérationnelle, à savoir les recommandés, les petits colis, le courrier administratif, les imprimés et les envois internationaux.

Le but de ces contrôles est bien entendu de prendre rapidement les mesures correctrices qui s'imposent en vue d'améliorer la qualité et, partant, le niveau global de satisfaction.



La perception est la réalité, selon l'adage bien connu.

La Poste s'est engagée résolument dans un processus d'amélioration de la satisfaction globale. Les enquêtes de satisfaction récentes montrent que le client n'a pas encore réellement perçu les premiers résultats des processus d'améliorations en cours. Il reste donc beaucoup à faire: La Poste doit continuer à améliorer ses performances objectives. Elle doit aussi se concentrer sur la perception du public. Le moyen le plus sûr d'y arriver est de continuer à mettre le client d'abord. Partout et chaque jour.



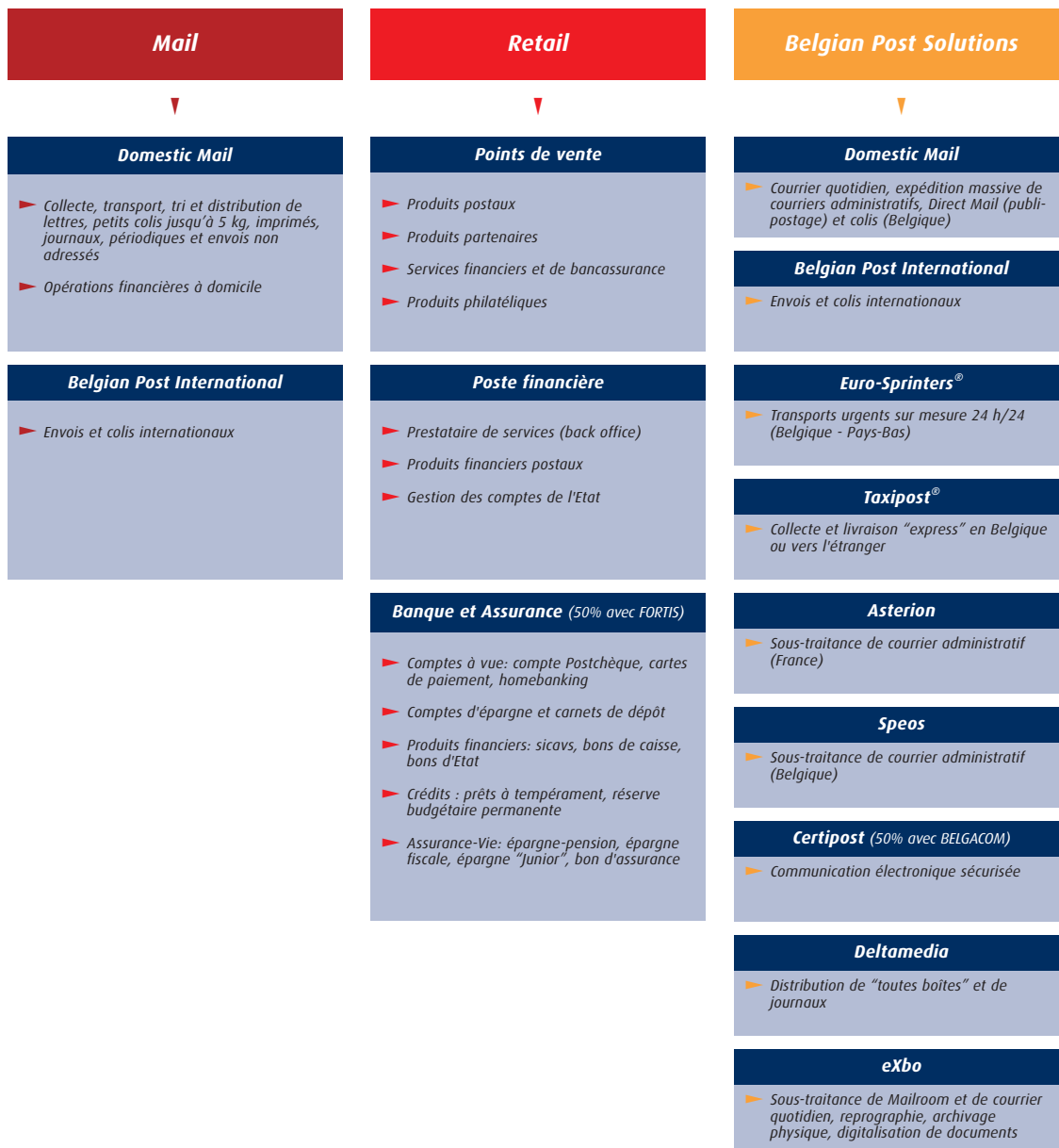
(1) La mesure de la qualité de service est établie sur base de l'outil de mesure BELEX. Elle prend en compte le courrier égrené intérieur affranchi au tarif plein, tant "Prior" que "Non Prior", et ce depuis 2003.

“Qualité: tolérance zéro !

Chaque envoi - colis ou lettre - est important. Nous devons tout mettre en œuvre pour mériter la confiance de nos clients. Jour après jour. Nous ne pouvons pas nous permettre la moindre erreur. ”

Johnny Thijs, CEO de La Poste

Structure des activités de La Poste





“L'année 2005 est placée sous le signe du client. Nous avons repensé nos structures et nos méthodes de travail. Aujourd'hui, nous souhaitons que le client commence à sentir la différence.”

Johnny Thijs, CEO de La Poste

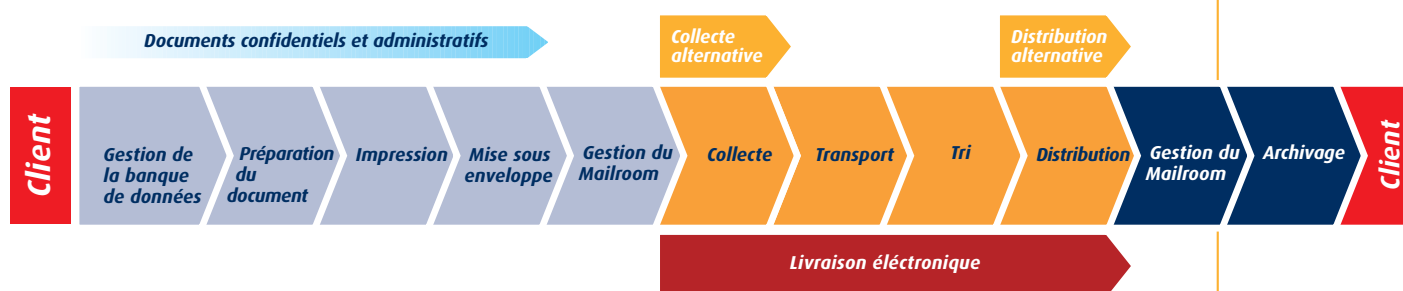


La Poste, entreprise plurielle

Composée de La Poste S.A. flanquée de ses filiales, La Poste a su, dès 2002, concentrer son attention et ses efforts sur ses activités principales, également définies comme telles dans les textes européens: la collecte, le tri, le transport et la distribution du courrier au sens large. Ces activités de base sont regroupées à travers deux des trois unités phares de l'entreprise: **Mail et Retail & Financial Services**.

L'unité **Sales & Marketing**, elle, étudie et fournit aux clients des solutions intégrées. Ces réponses sur mesure, mieux adaptées et plus riches de jour en jour, sont destinées à faciliter les échanges, tant entre clients d'affaires (le "business-to-business", en abrégé B2B), que dans le cadre de la communication de et envers les particuliers (B2C et C2B). Une **infrastructure** en cours de modernisation supporte ces activités.

Répondant à une demande en pleine évolution, la chaîne de valeurs de La Poste s'est ainsi enrichie de plusieurs activités connexes. Les filiales apportent des réponses adaptées qui se situent en amont et en aval des activités "courrier" de base.





I. Mail, partout, chaque jour

Un seul chiffre pourrait résumer à lui seul les activités "courrier" de La Poste: **2,3 milliards de pièces** ont été traitées dans ses cinq centres de tri au cours de la seule année 2004. Ceci représente un léger mieux qu'en 2003.

Derrière ce chiffre se cache bien évidemment une organisation opérationnelle de toute grande envergure, qui n'existerait pas sans les quelque **24.000 collaborateurs** qui assurent quotidiennement la viabilité et les performances, en constante amélioration, de cette énorme chaîne d'activités, à travers laquelle évolue chaque envoi confié aux bons soins de La Poste.

Outre les lettres, Mail délivre d'autres types d'envois comme les journaux et périodiques, les "toutes boîtes" ou mailings, les imprimés électoraux, les petits paquets jusqu'à 5 kilos...

Cette diversité rend plus complexe encore le traitement des opérations.



Les services de collecte se déploient à partir des boîtes postales à la couleur rouge bien connue. Mail a procédé en 2004 à une évaluation de son réseau et de ses schémas de levée de courrier. Il est apparu qu'il y a beaucoup à faire, tant en termes de visibilité et d'information, qu'en ce qui concerne les heures de levée proprement dites. Un beau défi pour 2005, développé par étapes, sous le nom de "service concept".

Les centres nerveux les plus importants de l'organisation opérationnelle sont les **cinq centres de tri**, qui accueillent, identifient, trient, et aiguillent les envois qui leur sont confiés. Avec la mise en marche des nouveaux centres à partir de fin 2006, et avec la modernisation concomitante de Bruxelles X, la majorité des processus de traitement seront, bien évidemment, revus en profondeur. Mail s'emploie, dès à présent, à évaluer ses méthodes de travail dans cette perspective.

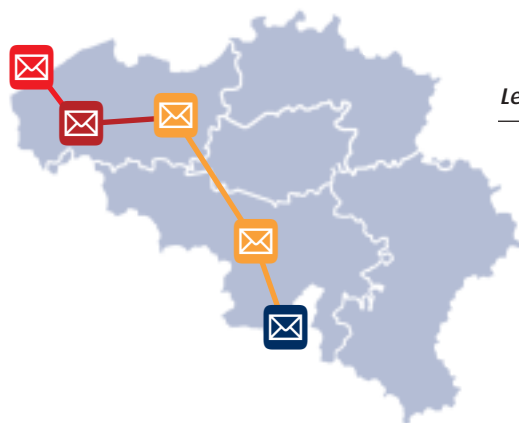
Du côté du **transport**, la donne est tout aussi impressionnante. Mail dispose d'environ 4.500 camionnettes, 5.200 mobylettes et 400 camions, et utilise quelque 35.000 conteneurs et 250.000 bacs à courrier.

Quelque 90 millions de kilomètres sont parcourus chaque année en vue d'acheminer le courrier depuis son expéditeur jusqu'au destinataire, à travers chaque maillon de la chaîne postale.


Mail vise bien sûr à optimiser en 2005 ses outils de gestion, et ses coûts de transport - en hausse dans le secteur en 2004 - et à améliorer ses processus, à travers une rationalisation des courses, une meilleure gestion des bacs conteneurs et palettes, et un nombre accru de contrats d'enlèvement à domicile par camion.

Vient, enfin, la **distribution proprement dite**, aussi appelée "last mile" dans le jargon postal.


Structurée à partir de quelque 550 bureaux distributeurs groupés en 66 zones et trois régions, la distribution a été totalement réorganisée en 2004 et début 2005.




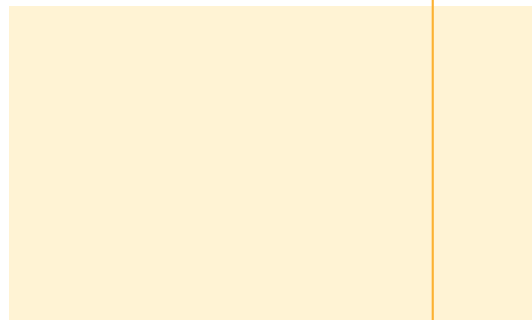
Le chemin d'une lettre

-  **Boîte aux lettres rouge**
Collecte du courrier
→ Réseau "Early": avant 12h ou entre 14h et 16h
→ Réseau "Late": avant 17h
→ Réseau "Twilight": après 19h

-  **Plate-forme logistique**
Traitement dans la plate-forme logistique
→ Entre 12h00 et 20h00

-  **Centre de tri**
Traitement dans le centre de tri
→ Prior J+1: de 17h à 3h
→ Non Prior J+2: de 6h à 10h

-  **Bureau distributeur**
Distribution
→ Tournée avancée (quotidiens, etc.): avant 7h30
→ Tournée ordinaire: à partir de 9h



Ainsi, chaque jour, les facteurs de La Poste effectuent l'une des quelque 12.000 tournées pour distribuer - dans 5 millions de boîtes aux lettres des particuliers et des entreprises - 10,5 millions d'envois, 250.000 colis, 110.000 envois recommandés... En décembre 2004 un peu moins de 300.000 allocations sociales étaient encore, par ailleurs, distribuées à domicile. D'importants efforts ont été consentis l'an passé pour continuer à faire baisser le nombre de paiements par assignation, puisque ce nombre s'élevait encore à plus de 400.000 en janvier 2004. Fort heureusement le nombre d'agressions est globalement, à la baisse, mais il reste du chemin à faire.

Ensemble, ces différents éléments forment une chaîne qui constitue le parcours de la lettre en vue d'une distribution dans les temps. Chaque déperdition de qualité à un moment donné de la chaîne, entraîne avec elle une perte de qualité générale, très difficile à rattraper plus tard. C'est pour cette raison qu'il est impératif d'en identifier l'existence le plus rapidement possible, en vue d'apporter des mesures correctrices ponctuelles et ciblées, comme moyen efficace d'améliorer le niveau de qualité.

→ **Quatre nouveaux centres de tri entreront en service dès fin 2006. Bruxelles X sera rénové.**

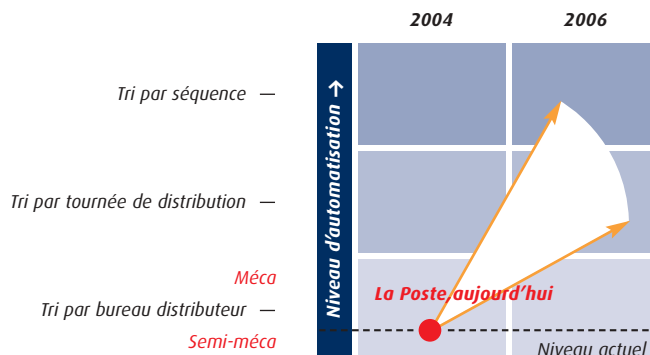
L'investissement total de ce projet d'envergure nationale est estimé à quelque 200 millions d'euros. Il s'agit de mettre La Poste en ligne avec les autres opérateurs européens en matière d'infrastructure, de concept logistique et de distribution. A ce jour le tri se fait encore au niveau du code postal ; demain il sera effectué jusqu'au niveau de chacune de nos quelque 12.000 tournées de distribution, lesquelles sont effectuées par les facteurs.

Avec les nouveaux centres, La Poste a l'ambition de mettre en place un outil industriel moderne, flexible et homogène qui lui

permettra de s'adapter en souplesse aux évolutions du marché.

Sur le plan opérationnel d'importantes réductions de coût sont attendues à travers toute la chaîne logistique, depuis le ramassage du courrier jusqu'à la distribution par les facteurs.

L'objectif premier de La Poste, à savoir offrir au client le meilleur service possible, n'est pas oublié pour autant: le niveau accru d'automatisation contribuera à l'augmentation de la qualité de la distribution en réduisant le risque d'erreur dans l'acheminement du courrier ; de nouveaux produits et services seront lancés ; les processus et procédures seront plus simples et plus uniformes.





II. Sales & Marketing, pour rejoindre les clients

Parvenir à augmenter les recettes de La Poste dans le contexte de 2004 ne fut pas chose facile. Depuis l'an 2000, les revenus en provenance du courrier national ne suivent plus la courbe de croissance du produit national brut. Il s'agit là d'un phénomène observé tant en Europe qu'aux Etats-Unis, et ce essentiellement sous l'effet de la substitution électronique. Par ailleurs les marchés deviennent de plus en plus concurrentiels.

Le chiffre d'affaires repose désormais sur des clients très ouverts à l'offre de la concurrence. Globalement enfin, le niveau d'exigence devient chaque jour un peu plus élevé ; ceci, toutefois, n'est pas propre au secteur postal.

C'est dans ce contexte difficile que l'unité Sales & Marketing s'est attachée à construire des réponses commerciales qui intègrent les produits et services de la Poste S.A. aussi bien que de ses filiales, dans une proposition unique, sur mesure, créative. Il s'agit des Belgian Post Solutions.

1. L'offre Belgian Post Solutions regroupe les solutions B2B de La Poste et de ses filiales.

Ces solutions intégrées visent à répondre à tous les besoins possibles en matière postale, tant logistiques que de gestion d'envoi de courrier (physique et électronique), colis et express inclus.



Domestic Mail offre des solutions sur mesure pour le courrier national, lettres et petits colis. Celles-ci permettent de rencontrer les besoins en matière de courrier quotidien, d'expédition massive de courriers administratifs, de Direct Mail et de colis. Pour le courrier quotidien par exemple, diverses pistes sont proposées au client qui expédie des volumes importants: la machine à affranchir, l'enlèvement à domicile, ou, plus complète encore, l'offre Servipost.



Belgian Post International (BPI), quant à elle, se concentre sur l'international. Cette entité de La Poste S.A. gère les envois internationaux quotidiens, les mailings commerciaux internationaux et certains contrats pour les entreprises à grands volumes à destination de l'étranger.

→ **La qualité du service de BPI a été reconnue officiellement en 2004 par l'International Post Corporation. BPI s'est vu offrir un certificat d'excellence pour son centre de tri de courrier international, situé à Zaventem. Ce certificat est exclusivement délivré aux centres de tri internationaux qui atteignent un très haut niveau de qualité dans la gestion du courrier international prioritaire entrant et sortant.**



Filialisée au 1er janvier 2005, **Taxipost®** est le spécialiste des envois urgents, en Belgique et vers l'étranger. Avec 1.300 centres de récolte (chaque bureau de poste), des dépôts régionaux dans toute la Belgique, plus de 500 véhicules et un réseau international couvrant près de 230 pays et territoires, l'entité couvre les besoins spécifiques en matière d'expéditions nationales et internationales pour les envois jusqu'à 30 kilos, à travers une large gamme de produits et services.



Deltamedia distribue chaque jour quelque 160.000 journaux. Chaque année également, plus de 500 millions de "toutes boîtes" et magazines atteignent, grâce à cette filiale, leur public cible.



Asterion France intègre tous les métiers liés au traitement des documents de gestion et de marketing direct. Elle a développé dans ce domaine une expertise, reconnue en France à travers trois pôles: la diffusion de documents sur support papier ou électronique, le traitement et l'exploitation de documents dématérialisés à des fins de recherche et de consultation, et, enfin, l'archivage électronique.



Euro-Sprinters® assure du transport sur mesure, jusqu'à 24 tonnes, quels que soient le moment et la destination choisis. Cette filiale de La Poste assure à ses clients des solutions spécifiques... qu'elle est parfois seule à pouvoir offrir - en raison de la taille ou de la nature des biens à transporter, ou encore de l'exigence de rapidité exprimée par le client.

La flotte fait, bien sûr, partie intégrante de cette offre sur mesure: elle compte plus de 200 véhicules, de la petite camionnette au semi-remorque. Les véhicules sont stationnés dans plus de trente lieux, tant en Belgique qu'aux Pays-Bas. Une équipe de chauffeurs spécialisés assurent le transport de "courriers techniques" - il s'agit du transport avec intervention technique, comme par exemple le placement et l'installation d'appareils électroménagers.



exbo est le partenaire attitré de nombreuses grandes entreprises qui souhaitent sous-traiter leur Mailroom, leur reprographie, leur courrier quotidien ou leur archivage, physique ou digitalisé. Ce faisant la filiale conçoit, offre, implémente et gère des solutions pour la gestion interne de documents et l'envoi de courrier quotidien. Elle le fait soit dans les centres locaux de production et de support des entreprises qu'elle dessert, soit encore en collaboration avec un partenaire de ces dernières.



Speos Belgium est spécialisée dans le traitement de documents de gestion (financiers et administratifs), sur tout type de support, du papier à l'électronique. Elle propose ses services dans la production industrielle de documents, la visualisation, la diffusion, l'archivage et la facturation électroniques (l'e-billing).

→ **L'offre de Speos, très pointue, est internationale, et ses performances, remarquables. La filiale a ainsi enregistré en 2004 une croissance de 22% de son chiffre d'affaires par rapport à 2003.**



Dernière citée mais non des moindres, **Certipost**. Joint venture entre Belgacom et La Poste, créée en 2003, Certipost facilite et certifie la communication électronique. L'entité offre aux organisations les moyens de faciliter la communication avec leurs clients, qu'il s'agisse de citoyens, d'employés, de fournisseurs ou de services publics. Elle y pourvoit par l'automatisation des flux d'information entrants et sortants, en facilitant les échanges d'information, et en sécurisant la communication électronique. Elle fournit par la suite la certification électronique proprement dite, véritable sceau garantissant la sécurité des échanges. Certipost propose, entre autres, des solutions permettant l'échange de documents dans la chaîne logistique, la facturation et le recommandé électroniques. Elle assure la sécurité en matière de carte d'identité électronique, et développe par ailleurs ces dernières en Belgique.



2. L'offre de La Poste est, on le voit, multiple dans ses dimensions.

A côté des solutions intégrées, cette offre est également progressivement complétée grâce au développement de **services à valeur ajoutée**, qui ont rencontré du succès en 2004.

Les dépôts aux **centres MassPost** pour les envois massifs de plus de 1.000 envois et leur informatisation en fin d'année (e-MassPost), la collecte à domicile par camion, le suivi des envois à l'aide de codes à barres... sont autant de solutions opérationnelles récentes qui ont retenu l'attention des clients.

→ **L'évolution des résultats MassPost est révélatrice de l'intérêt croissant pour la formule. Ainsi, en 2004, ce sont près de 200.000 dépôts qui ont été enregistrés dans les 25 centres, soit 36% de plus environ qu'en 2003.**

L'année 2004 a connu aussi quelques belles **réalisations inédites**: la distribution, en Flandre, de lampes économiques et celle des envois non adressés pour le "toutes boîtes" Passe-Partout en sont de beaux exemples.

Les unités Mail et Sales & Marketing de La Poste veillent à délivrer, partout et chaque jour, une gamme de produits et services particulièrement complète, à travers des canaux appropriés, tant opérationnels que commerciaux. Mais ce large éventail des moments de contact avec la clientèle ne serait pas complet sans aborder un autre canal essentiel, lui aussi omniprésent, **le bureau de poste.**





III. Retail & Financial Services, un acteur de proximité

Un réseau unique à fin maillage.

Les activités de l'unité Retail & Financial Services (R&FS) visent à offrir aux clients des 1.308 bureaux une gamme et un service bien ciblés. Des pas importants ont été accomplis en 2004 en vue de permettre cette nouvelle approche globale. De largement déficitaire, le réseau devrait également retrouver l'équilibre financier dans les cinq années à venir, grâce à une structure repensée et à moindre coût.

Quelles que soient les orientations prises, le maillage fin du réseau continuera à exister.

Le réseau Retail & Financial Services de La Poste accueille quelque 300.000 visiteurs par jour, à l'un de ses 3000 guichets, partout en Belgique. Au total quelque 57 millions de contacts avec le client ont été enregistrés en 2004 par le système de gestion PostStation. R&FS n'est pas qu'un réseau de bureaux de poste. C'est, avant tout, une équipe de quelque 6.500 collaborateurs qui mènent ensemble la transformation en profondeur de cette unité importante de La Poste. Une gamme améliorée de produits postaux, bancaires et d'assurance, une meilleure approche du client au guichet, une meilleure qualité à moindre coût: l'objectif est ambitieux.

Aujourd'hui encore, les bureaux restent le lieu par excellence de délivrance au grand public des produits postaux liés au service universel. Qu'il s'agisse de l'achat de timbres-poste, de l'envoi ou de l'enlèvement de recommandés et colis ou encore de l'encaissement d'assignations, le public est invité à se rendre au bureau pour y procéder à l'achat ou effectuer les formalités nécessaires. Mais le bureau classique n'est déjà plus le seul canal d'accès aux produits de La Poste: le magasin électronique (l'e-shop), les magasins spécialisés ou encore les "Points Poste" en cours de test, sont autant de nouveaux canaux alternatifs que La Poste envisage concrètement de développer.

N'oublions pas non plus que les timbres-poste et les cartes pré-affranchies peuvent déjà être achetés dans plus de 1.500 points de vente commerciaux "hors bureaux de Poste".

→ **Le projet "Points Poste" prend une place cruciale dans cette stratégie de modernisation.**

En novembre 2004, le projet pilote "Points Poste" a été lancé dans les régions de Malines-Lierre et de Namur. L'objectif consistait à évaluer un nouveau type de magasin postal. Dans ce cadre La Poste collabore avec des partenaires externes pour la vente de ses produits de base. Le test se déroule bien et les clients se montrent très satisfaits de la formule.

En mai 2005, La Poste effectue une analyse approfondie des résultats du test ; elle étendra ensuite ce dernier à de nouveaux points de vente, afin d'évaluer les résultats à plus grande échelle sur le terrain.

Grâce au projet Points Poste, La Poste entend renforcer la proximité des services de base proposés par ses bureaux, et augmenter la satisfaction de ses clients en améliorant la qualité et l'accessibilité de ses services. Pendant cette phase pilote, La Poste travaille en collaboration avec Delhaize, Fortis Banque, Press Shop et une supérette locale indépendante. Un partenariat avec la SNCB a également vu le jour dans le cadre de ce test.



Les Points Poste permettent aux clients d'effectuer leurs opérations postales en même temps que leurs achats quotidiens dans un magasin de proximité ou un supermarché. Bien entendu, le client a toujours la possibilité de se rendre dans les bureaux de poste de ces zones, où il peut accéder à tous les services de base, mais également à des services plus spécialisés (tels que les produits de bancassurance).

Fin 2005, le projet sera soumis à validation, en fonction des résultats du test à plus grande échelle. Si la décision est positive, La Poste développera progressivement ce concept de points de vente, pour atteindre jusqu'à 130 Points Poste environ en 2006. Quant aux bureaux de poste, certains seront alors progressivement regroupés, après une période de transition raisonnable pour le personnel et les clients.

Il s'agit aussi d'une piste de réflexion importante pour l'avenir: l'assortiment devra être mieux ciblé, en vue de rencontrer les besoins réels de la clientèle, là où ils se présentent.

Au guichet, La Poste effectue aussi une série de missions pour le compte de l'Etat. Celles-ci sont consignées dans le contrat de gestion. Il s'agit par exemple d'assurer diverses prestations financières - comme la réception de dépôts d'espèces, le recouvrement de quittances, le paiement à domicile d'allocations sociales, l'émission et le paiement de mandats postaux ou encore le paiement des jetons de présence lors des élections, les tâches liées à la délivrance des permis de pêche et des timbres fiscaux et d'amendes..., autant de tâches d'intérêt général pour lesquelles La Poste assure le rôle d'intermédiaire entre l'Etat et le citoyen.

En tant que prestataire d'activités commerciales proprement dites, R&FS bénéficie, par ailleurs, d'un revenu important de sa gamme de produits bancaires et d'assurance, destinée au 1,2 million de clients qu'elle dessert dans ce domaine. Outre sa facilité d'accès, la Banque de La Poste (BPO) présente un compte à vue à moindres frais de gestion. Partant des besoins moyens d'un ménage standard au profil bien défini, la BPO offre en effet des conditions de gestion parmi les plus avantageuses du marché.

Autre décision stratégique prise en 2004: dans le but de développer ses activités et de renforcer l'offre de ses services aux clients, La Poste a opté pour le concept de la Bancassurance.



→ Le modèle de la bancassurance est devenu au cours de ces dernières années un modèle dominant, tant en Europe qu'en Belgique. En octobre 2004, le Conseil d'Administration de La Poste a demandé au CEO de finaliser un contrat avec Fortis Banque et la Banque de La Poste, pour la distribution de produits d'assurance par La Poste, à partir du 1er mars 2005.

En adoptant ce modèle, l'offre des services à nos clients est élargie et complétée, avec une qualité de service encore renforcée. En effet, nos clients se voient offrir, dans les bureaux de Poste, une gamme de produits diversifiée, attrayante et compétitive, dans les domaines des assurances et des services financiers.





→ Les clients de la Banque de La Poste disposent maintenant d'un seul point de contact leur proposant une offre complète répondant à leurs besoins. L'offre combinée de solutions bancaires et d'assurances répondra à l'ensemble de leurs besoins dans toutes les étapes de leur vie.

L'accord avec le partenaire Fortis a été annoncé en février 2005, et la Banque de La Poste, - filiale commune de La Poste et de Fortis -, a instauré la bancassurance dans les bureaux de Poste à partir du 1er mars 2005. La Banque de La Poste peut compter sur l'expérience d'un pionnier de la bancassurance en Belgique puisque Fortis, par le biais de sa filiale "FB Assurances", fournit les produits proposés par la Banque de La Poste. Ces nouvelles facilités pour le client sont aussi illustrées par l'évolution de la marque. La Banque de La Poste s'est ainsi dotée d'un nouveau logo.

"Mieux aider les clients, améliorer les ventes", tel est le mot d'ordre de R&FS. Pour aider le réseau et les collaborateurs dans cette mission, un ambitieux programme interne fut lancé en 2004: le "Programme de Stimulation des Ventes" (PSV). Il s'agit d'une aide professionnelle visant à augmenter les ventes dans les bureaux, basée sur des plans commerciaux locaux.

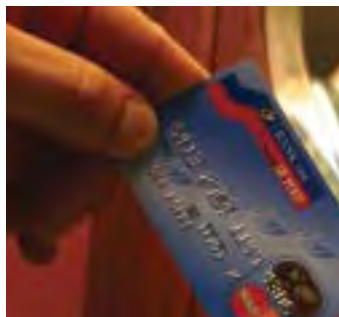
Grâce à une formation étalée en deux jours et six semaines de suivi sur le terrain, les collaborateurs commerciaux des bureaux de Poste disposent d'une méthode moderne et de moyens adaptés pour structurer leurs activités commerciales et améliorer de façon ciblée leurs résultats de vente. Les formations sont axées sur la pratique: stimuler les contacts conviviaux avec les clients; mettre le client au centre des préoccupations du personnel; améliorer la connaissance des produits....

La théorie est alternée avec des exercices pratiques. Après une formation intensive, le bureau bénéficie ensuite d'un cycle de coaching de six semaines assuré par un conseiller commercial.

→ Un témoignage recueilli sur le terrain...

"Tous les jours, je suis amené à constater que le lancement du "Programme de Stimulation des Ventes" (PSV) a eu une influence positive sur le travail d'équipe des collaborateurs Retail de Vilvorde 1. Ce programme nous a aidés à toujours placer le client au centre de nos priorités. Grâce à nos listes de clients, nous pouvons offrir des produits spécifiques à ceux qui répondent à un profil déterminé. Ceci nous permet de satisfaire pleinement leurs besoins. Le PSV a également permis d'améliorer la communication interne au sein de mon équipe. Mes collègues définissent eux-mêmes des plans d'action locaux (PAL) et lancent leurs propres propositions d'action. Ensuite, ces PAL sont discutés en équipe. Grâce au PSV, le travail d'équipe est réellement mis en valeur! Je remarque également une meilleure maîtrise de la connaissance des produits. Dans le cadre du PSV, le guichetier reçoit une formation plus poussée, bénéficie d'un meilleur encadrement et acquiert surtout une plus grande confiance en lui. Chaque collaborateur est parfaitement au courant des objectifs et sait précisément ce que l'on attend de lui."

Mark Houtevels
Percepteur à Vilvorde 1



Des solutions faciles et modernes

Une réalisation intéressante de Retail a été la conclusion d'un accord avec l'entreprise **Western Union**, spécialisée en transferts internationaux de cash. Quelque 50 bureaux de poste ont pu proposer ce service en 2004. L'offre sera étendue cette année. Le Maroc, l'Espagne, la France, la Bulgarie et la Tunisie se retrouvent dans le peloton de tête des destinations pour les transferts vers l'étranger. La rapidité, le faible coût de la transaction et la facilité de procédure constituent les principaux avantages de ce produit pour le client.

C'est vers ce genre de solutions pratiques que La Poste se tourne résolument pour l'avenir.

→ La Poste financière

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

De grands efforts ont été faits en 2004, afin d'accroître son efficacité et son professionnalisme:

- une structure "security and control" a été mise en place afin d'améliorer la qualité des services et le contrôle interne ;
- un système de suivi des données clients a été implémenté. Il a pour but de structurer et d'uniformiser les données, garantissant une plus grande qualité, sécurité et rapidité d'accès à l'information relative à nos clients ;
- le renouvellement du matériel informatique a été achevé ;
- de nombreuses formations techniques et comportementales ont été données aux collaborateurs et aux managers, afin de les préparer à leurs nouvelles missions.

En vue de mener à bien tous ces projets, R&FS s'est dotée, l'an dernier, d'une nouvelle structure interne qui vise à concentrer ses efforts de conception, de marketing et de vente de nouveaux produits. C'est ainsi par exemple, qu'une centaine de collaborateurs veilleront à assurer le **support commercial et administratif** de l'unité dès 2005.





IV. Une infrastructure performante pour une meilleure qualité de service

Pour améliorer la qualité du service à la clientèle, il est indispensable de pouvoir compter sur une excellente infrastructure.

Les **systèmes ICT modernes** doivent soutenir sans faille les millions d'interactions journalières entre La Poste et ses clients. Par ailleurs, il est essentiel, pour le confort de nos clients et de nos collègues, de réaménager certains de nos bâtiments lorsque cela s'avère nécessaire.

Information & Communication Technology (ICT)

2004 fut une année charnière pour l'infrastructure ICT: nous avons mené à bonne fin **PostStation** et **GeoRoute**. Ces deux projets clés pour La Poste sont aujourd'hui pleinement opérationnels. Ainsi, l'ensemble de La Poste utilise désormais l'intégralité des fonctionnalités proposées par les systèmes sous-jacents à ces deux projets (ex.: les systèmes comptables iPromis, le système de suivi en ligne Proof of Delivery, la base de données clients PRS, le portail Internet e-Masspost pour les dépôts massifs, etc.).

Par ailleurs, ICT a finalisé d'autres nouveaux projets, tels que **l'introduction de la TVA** dans tous les systèmes, ou encore **l'introduction d'un nouveau logiciel visant à optimiser le traitement des dossiers clients de la Poste Financière**. Grâce à ces projets, les collaborateurs des bureaux de poste (Retail & Financial Services) et de l'organisation du courrier (Mail) disposent aujourd'hui **d'applications modernes qui leur permettent de travailler tous les jours de manière plus efficace et orientée vers le client**.

À partir de 2005, nos objectifs seront essentiellement orientés vers deux axes stratégiques: d'une part, **la finalisation des applications destinées aux projets business** (les nouveaux Centres de Tri, le Call Center, les Points Poste, e-HR, etc.) et, d'autre part, **l'amélioration du fonctionnement opérationnel des systèmes au quotidien**, tant sur le plan de la qualité que sur celui des coûts.

La gestion des bâtiments

La Poste mesure toute l'importance d'une gestion proactive de ses quelque 1.800 bâtiments, couvrant près de 1,2 millions de m² bâtis, avec un réseau en mutation constante.

La sécurité et la prévention des accidents dans les bâtiments ont reçu l'attention nécessaire: **le projet Safenet** a été lancé en 2004. Par ce projet, nous éliminons tous les risques graves constatés dans les bâtiments par les services de prévention. L'objectif devrait être atteint pour la fin 2005.

La **maintenance des bâtiments existants** reste bien sûr également une priorité au jour le jour. Près de 40.000 interventions ont ainsi été réalisées en 2004, tandis que plus de quarante bureaux Mail ou Retail ont été construits ou réaménagés en profondeur.









“L’avenir de La Poste dépend de ses collaborateurs. Nous avons besoin de collaborateurs motivés. Ceux-ci doivent pouvoir compter sur une politique de communication transparente, une formation continue et un climat de concertation sociale constructif. ”

Johnny Thijs, CEO de La Poste



Les collègues font la différence

Aujourd'hui La Poste s'emploie à mettre résolument le client d'abord. Dans cet esprit, le département Sales & Marketing a été créé il y a deux ans et demi. En 2004 cette équipe a pu commencer à se déployer à travers des réalisations concrètes. La situation financière de l'entreprise s'est, par ailleurs, nettement améliorée l'an passé. Le pari de la rentabilité ne sera toutefois pas tenu sans l'aide de tous.

Pour réussir dans la durée, La Poste veut mettre en avant tous ses collaborateurs. Il s'agit d'une priorité de taille: sans équipe motivée, il ne peut y avoir de clients satisfaits. Et sans clients satisfaits, La Poste ne pourrait réaliser ses grands objectifs d'avenir.

Une entreprise d'hommes et de femmes...

Une entreprise est forte des hommes et des femmes qui y travaillent. Il s'agit aussi d'une tendance propre au secteur postal, qui emploie une main d'œuvre importante.

La Poste, elle, doit compter avec une culture historique très forte, aujourd'hui en contact avec de nouveaux défis, de nouvelles méthodes, de nouveaux besoins... Le personnel évolue dans des métiers en plein changement. C'est devenu une donnée du nouvel environnement concurrentiel. Dans ce contexte, La Poste assume pleinement son rôle d'employeur responsable.

Mais mettre en avant les collaborateurs ne s'improvise pas, une telle approche se construit dans la durée. Les axes ci-après tentent de résumer les initiatives prises en 2004 et qui seront poursuivies, pour la plupart, au cours des années à venir.

Nombre de travailleurs inscrits au registre du personnel

	31 DEC 01	31 DEC 02	31 DEC 03	31 DEC 04
Groupe La Poste	40.684	40.892	40.024	36.879
La Poste S.A.	39.330	39.328	38.630	35.760



I. Tout près de nos collaborateurs.

Nous voulons être une organisation proche de ses collaborateurs, qui les reconnaisse à part entière en tant que travailleurs et en tant qu'hommes et femmes, qui prenne quotidiennement soin de l'intégration de leurs intérêts et de leurs attentes dans la politique et la gestion des ressources humaines. C'est, selon nous, une question de **respect**, qui trouve sa déclinaison à différents niveaux. Ainsi, nous veillons à ce que les relations professionnelles soient toujours basées sur la **concertation sociale**, à être à la pointe de la **formation de nos collaborateurs**, et à accorder une attention toute particulière à l'**accompagnement psycho-social** au sein de l'entreprise. Il est également important que la **communication interne** soit complète, régulière et efficace, et qu'un maximum d'efforts soit consacré à la bonne organisation et distribution de l'**emploi**.



Quelques exemples encore:

→ Le respect du dialogue, s'exprimant dans la concertation et la négociation, fait partie intégrante de la culture de l'entreprise. De grands projets de modernisation et de changement ont été développés et mis en œuvre dans un tel **climat de dialogue**. C'était et cela reste un **élément essentiel pour leur réussite**.

→ Le respect fait par ailleurs partie d'une orientation majeure, toujours d'actualité: La Poste ne procède pas à des licenciements secs dans le cadre de sa modernisation. **Des solutions sont trouvées au cas par cas**. Plus de 1.250 personnes ont ainsi fait l'objet d'une reconversion en 2004. Le respect dans l'entreprise concerne par ailleurs les droits de chacun travaillant à La Poste. Il s'agit d'une entreprise diversifiée, tant par la multiplicité des statuts de son personnel que par les différentes communautés qui s'y côtoient.

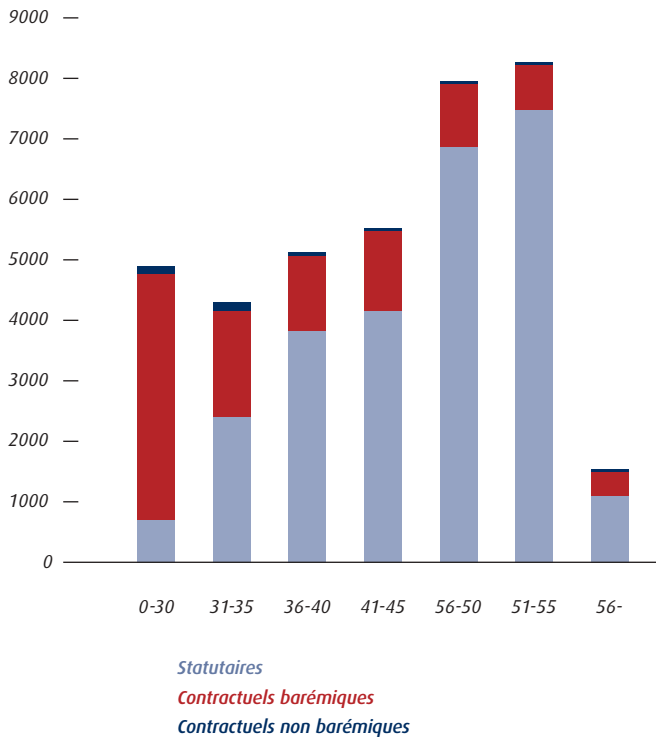
→ La Poste montre du respect pour toutes les catégories et tous les niveaux de ses collaborateurs. Ainsi, nous nous efforçons de donner un maximum de chances aux travailleurs plus âgés, notamment par des programmes de formation et de reconversion.

Les statuts du personnel de La Poste S.A. au 31 déc. 2004

Statutaires	74%
Contractuels barémiques	24%
Contractuels non barémiques	2%



Pyramide des âges 2004



II. Cap changement, pourquoi, comment ?

Le "changement" a été le mot d'ordre tout au long de 2004, à travers toute l'organisation de La Poste. De grands projets de modernisation, tels que GeoRoute, Cleaning, PostStation, la réorganisation des restaurants, ont rythmé notre vie d'entreprise. Des milliers de collaborateurs étaient impliqués et ont dû assumer de grands changements dans leur travail quotidien, dans les procédures et dans leurs habitudes. Les facteurs ont eux aussi été concernés de près, à travers la réorganisation en profondeur des tournées de distribution "GeoRoute".

On constate aujourd'hui que le défi a été relevé et que le personnel, tous métiers confondus, a fait preuve d'une **grande capacité d'adaptation**. En effet, tous les projets ont effectivement été mis en oeuvre ou achevés. Cela a été à la base de notre succès en 2004, et cela nous permet d'envisager l'avenir avec confiance.



Comment ce changement s'opère-t-il concrètement ?

La Poste a mis en place une **politique de formation renforcée et pragmatique**. Près de 155.000 jours de formation (training de terrain et formation au management) ont été donnés en 2004, ce qui représente un peu plus de 2, 3% de la masse salariale, mieux qu'en 2003 avec 2,1%.

Investir dans les hommes et les équipes, une orientation volontariste.

La Poste investit dans son potentiel humain. Elle l'a fait en 2004 à travers divers projets concrets.

→ Le **baromètre d'entreprise** a donné l'an dernier une indication du degré de satisfaction et de motivation des collaborateurs. 57% des 10.000 personnes sondées ont répondu et se sont déclarées sur trois éléments de motivation repris dans un index: la satisfaction, l'engagement et la loyauté. Il en ressort que, si le niveau de motivation global peut être renforcé, les collaborateurs de La Poste présentent, par ailleurs, tous niveaux et métiers confondus, un engagement supérieur au benchmark de référence. Cette enquête a aussi permis de définir quelques recommandations importantes et un plan d'action concret. Le management de La Poste s'est ainsi engagé à communiquer mieux et plus, en interne, sa stratégie, ses objectifs et les résultats de l'entreprise. Un effort particulier sera consenti au niveau du management de ligne. Il s'agit, enfin, de mieux exploiter la communication interne de l'entreprise, dans le sens de la clarté, de la simplicité et de l'actualité des messages. Celle-ci doit en même temps être interactive, et c'est ainsi que La Poste intègre une nouvelle pratique du débat collégial.



→ La Poste investit en permanence dans les **relations industrielles**. L'objectif est, là aussi, de créer, par le dialogue, une meilleure compréhension et l'acceptation des défis. La compréhension des motivations qui fondent les choix stratégiques est une étape importante du dialogue social.

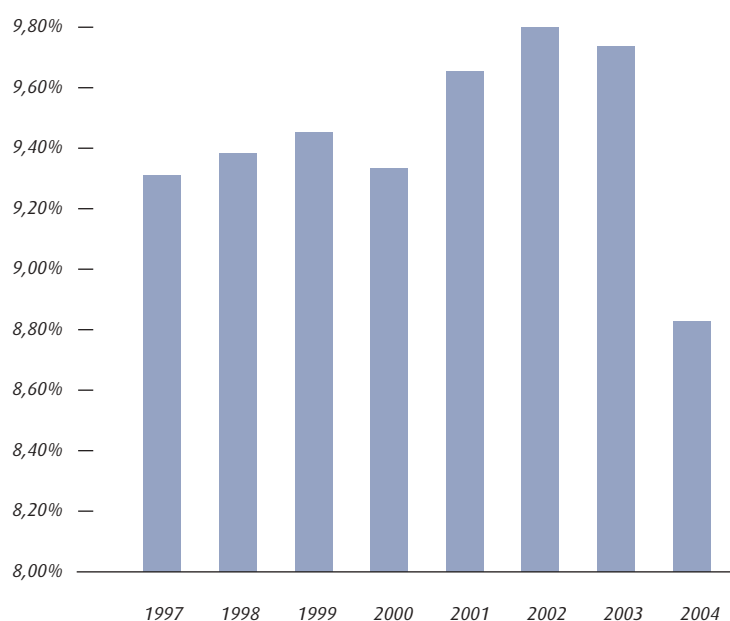


→ On l'a vu, La Poste a fait, en 2004, un effort de formation particulier. Divers programmes ont été mis en place, et progressivement déployés sur le terrain. Il s'agit, par exemple, du programme de stimulation des ventes qui vise à améliorer l'attitude commerciale aux guichets ou encore les formations variées proposées aux collaborateurs de l'entité Mail, comme celles qui ont accompagné le déploiement de GeoRoute en 2004 (lire par ailleurs les témoignages relatifs aux formations opérationnelles). Des programmes relatifs à la gestion sont venus également enrichir ces efforts. L'objectif est de permettre aux cadres dirigeants d'acquérir ou d'aligner les compétences en gestion du changement, des tâches et des personnes. Quelque 5.000 jours de formation pragmatique ont ainsi été dispensés en 2004.

→ La Poste a également fait mieux sur le plan de la **sécurité**. La diminution des attaques contre les facteurs et les bureaux de poste est significative à cet égard et est le résultat d'intenses efforts en interne. Il faut néanmoins poursuivre les efforts dans la voie de solutions alternatives aux paiements par assignation à domicile.

→ Les efforts en matière de **réduction de l'absentéisme** ont été poursuivis en 2004 et des résultats significatifs ont été enregistrés puisque, de près de 10% en 2003, La Poste est passée à 8.83% l'an passé.

Évolution de l'absentéisme à La Poste



	moenne de 1996 à 2000	2004	comparaison	2004 vs 2003
Bureaux	109	27	-75%	-39%
Facteurs	149	53	-64%	-46%
Total des victimes*	633	213	-66%	-43%

* incluant les facteurs également



III. La Poste, un "laboratoire du changement" où il fait bon travailler...

Chacun a droit à des opportunités d'avenir, de carrière et de développement personnel. C'est cela aussi, le respect des collaborateurs. La Poste veut encourager toute motivation positive, et respecter les motivations propres à chacun.

→ Ainsi, La Poste a recruté en interne près de 2.300 personnes en 2004. Un nombre comparable d'opportunités internes devrait être offert au personnel en 2005.

→ La Poste a aussi recruté en externe en 2004, là où la situation le nécessitait. Quelque 1.800 nouveaux collaborateurs ont ainsi rejoint l'entreprise, dans la plupart des métiers: 900 facteurs, 300 employés au niveau des bureaux Retail, 300 employés dans d'autres départements et environ 300 cadres.

→ La Poste a mis en place un nouveau système de **recrutement par voie électronique** (l' e-recruitment). L'an passé, ce sont ainsi 340 offres d'emploi qui ont été offertes sur le site de l'entreprise, et quelque 550 sur d'autres sites de recrutement. Quelque 40.000 candidatures sont d'ailleurs présentes dans la banque de données prévue à cet effet, et La Poste reçoit encore, via d'autres canaux, 30.000 sollicitations par an. Chiffres impressionnants, révélateurs de l'intérêt que suscite l'entreprise sur le marché de l'emploi.







Stratégie

“En 2004, La Poste a fait un beau come-back. Au cours de cette année, nous nous sommes surtout rendu compte que le changement portait ses fruits. En effet, le changement nous a permis de progresser. Nous poursuivrons sur la même voie en 2005. ”

Johnny Thijs, CEO de La Poste

La Poste a de l'avenir, parce qu'elle le construit

Il y a un avenir pour La Poste, à condition qu'elle continue à adapter sa structure et ses méthodes de travail. Telle est la conclusion du “plan stratégique à cinq ans: 2005-2009”, dont les lignes directrices ont été approuvées par le Conseil d'Administration.

Une boussole

Ce plan est une **boussole** pour l'entreprise, qui a défini ses objectifs et le cap à suivre pour les atteindre. Nous sommes persuadés que La Poste a un bel avenir et que nous avons les moyens de le construire. Ce plan est ambitieux mais tout à fait réalisable !

Un diagnostic réaliste

Notre stratégie part d'un diagnostic objectif: quelles sont nos lacunes dans la situation actuelle ? Que devons-nous améliorer ou modifier pour assurer notre avenir ?

Premièrement, nous savons que seules les activités de Mail, de La Poste Internationale et de certaines filiales sont actuellement bénéficiaires.

Deuxièmement, les volumes de courrier sont en baisse et mis sous pression par la concurrence électronique (e-mail, Internet, sms, etc...). C'est vrai pour tous les opérateurs postaux et il s'agit donc d'un phénomène structurel. La stabilisation des volumes de La Poste en 2004 est notamment le fait d'une conjoncture économique plus favorable. Elle ne peut nous faire perdre de vue qu'il faudra faire face à de nouvelles baisses des volumes de courrier dans les prochaines années.

Troisièmement, le département Retail & Financial Services essuie de lourdes pertes financières. Seuls 300 des 1.308 bureaux de poste enregistrent un résultat financier positif. Il est donc nécessaire de réorganiser le réseau en profondeur et de soutenir le développement des prestations commerciales dans nos points de vente. Dans ce cadre, le projet “Points Poste” (à lire par ailleurs) revêt une grande importance.

Quatrièmement, La Poste accuse toujours un certain retard au niveau de la productivité, en comparaison avec les meilleurs opérateurs postaux européens. Nous avons réussi à combler une partie de ce retard grâce aux projets de changement menés en 2003 et 2004, mais il y a encore du chemin à parcourir.



Rejoindre le peloton de tête européen

Dans son plan stratégique à cinq ans, La Poste s'est fixé des lignes d'action en vue de faire partie, dès 2007, du groupe des bons opérateurs postaux européens. Une ambition nécessaire, puisque la libéralisation des marchés postaux se poursuit. Dans peu de temps, de nouveaux concurrents solides pourront faire leur entrée sur le marché belge. A La Poste de faire preuve de l'efficacité requise pour faire face à cette concurrence. Par ailleurs, nous sommes conscients qu'une très grande part du chiffre d'affaires de La Poste repose sur un nombre relativement restreint de clients importants. Nul doute que ces derniers suivront avec beaucoup d'attention l'évolution future du marché.

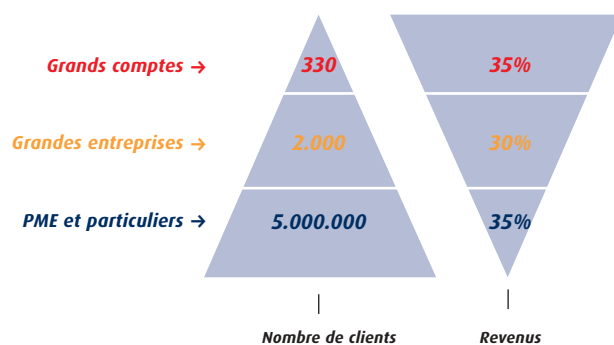
Gagner la confiance des "parties prenantes" de La Poste et rencontrer leurs attentes

En vue de réaliser ces objectifs, La Poste doit travailler dur pour gagner ou renforcer la confiance et rencontrer la satisfaction de ses "stakeholders" (ou "parties prenantes") qui sont:

→ **Les clients**, c'est-à-dire tous les citoyens de notre pays. Un défi de taille ! Ces dernières années, la confiance de nos clients a parfois été mise à l'épreuve lorsque certains projets de changement ont été mis en œuvre sur le terrain. Ainsi, le lancement de GeoRoute s'est parfois accompagné de nouvelles heures de distribution et de désagréments temporaires. Maintenant que ces réformes sont achevées, nous pouvons nous attacher à élever le degré de confiance et de satisfaction de nos clients.

→ **Les collaborateurs**. Forte de près de 40.000 collaborateurs, La Poste est le deuxième plus grand employeur du pays, ce qui entraîne de grandes responsabilités. La Poste a donc l'importante tâche de motiver chacun de ces collaborateurs, de les convaincre de ses objectifs et de faire en sorte qu'ils s'impliquent dans la vie de l'entreprise. Car le changement peut être source d'incertitude. Des actions de concertation, de communication et de formation continue doivent être menées afin de répondre aux questions et aux attentes des collaborateurs concernés.

→ **L'actionnaire**. Il s'attend à ce que La Poste soit gérée de manière optimale, conformément aux objectifs stratégiques et de gestion convenus.





Voici les quatre objectifs prioritaires du plan stratégique:

1. Renforcer notre position d'entreprise rentable et incontournable en Belgique pour les activités Mail (le courrier, les colis et les services à valeur ajoutée):

→ Nous devons renforcer notre compétitivité en améliorant la qualité et en nous modernisant.

→ Nous devons générer de nouvelles sources de revenus en lançant de nouvelles initiatives (Direct Marketing, nouveaux services proposés au client).

2. Nous devons faire de Retail & Financial Services une Business Unit intégrée qui restaure sa rentabilité:

→ Nous devons transformer le réseau (segmentation, Points Poste) pour mieux répondre à l'évolution des besoins du client.

→ Nous devons augmenter nos revenus en renforçant sérieusement le dynamisme commercial.

→ Nous devons moderniser la Poste Financière et faire de nos services de bancassurance un pôle de croissance.

3. Réorganiser Taxipost

→ Nos activités de courrier express devront être rentables d'ici 2007.

→ Taxipost, devenue une filiale à part entière depuis le 1er janvier 2005, s'appuie sur un nouveau plan marketing solide.

4. Créer une plus-value avec nos filiales

→ Nos filiales doivent atteindre ensemble un équilibre financier.

→ Elles doivent devenir des entités rentables, aptes à défendre notre activité de base, c'est-à-dire la distribution des lettres et des colis.

Deux cents nouveaux projets de changement

En 2004, nous avons appris que le changement était bénéfique. Ce dernier peut porter ses fruits, pourvu qu'il se déroule de manière continue et mûrement réfléchi.

Nous allons donc poursuivre sur la voie du changement. En effet, tout est toujours perfectible.

D'une part, les programmes existants seront poursuivis, voire approfondis si cela s'avère nécessaire.

D'autre part, nous allons lancer pas moins de deux cents nouveaux projets de changement ou d'amélioration, dans une grande série de domaines.

Voici quelques-uns des thèmes qui seront abordés:

→ La séparation organisationnelle Mail/Retail & Financial Services.

Le projet "Refocus" est essentiel pour assurer l'avenir de La Poste. Les activités de Mail et Retail & Financial Services demandent de plus en plus une approche différenciée. Ce sont des "métiers" différents qui nécessitent une organisation, des compétences, des procédures et des méthodes de travail spécifiques.



Retail & Financial Services a besoin de forces de vente et de profils commerciaux pour développer ses activités de "bancassurance" et sécuriser son avenir.

De son côté, Mail a besoin d'experts sur le plan de la logistique et de la gestion d'équipe en vue d'augmenter son efficacité et d'être plus apte à faire face à une concurrence de plus en plus forte. Le projet **Refocus** vise à séparer les deux structures au niveau local afin de permettre le développement de deux branches distinctes, et de placer les bonnes personnes au bon endroit.

→ **"Le client d'abord"**. Ces deux dernières années, nous nous sommes essentiellement concentrés sur des processus visant à améliorer l'efficacité. Nous avons complètement revu nos méthodes de travail, nos procédures et notre organisation. Aujourd'hui, nous souhaitons que les clients commencent eux aussi à sentir réellement une différence dans leurs relations avec La Poste. "Customer first", projet de grande envergure, a été lancé pour atteindre cet objectif en 2005 (à lire par ailleurs).

→ **Le déploiement des "Points Poste"**, projet d'importance stratégique, est une autre priorité absolue pour La Poste (à lire par ailleurs).



→ **Le développement d'un Programme de Stimulation des Ventes**, vise à renforcer l'attitude commerciale et l'efficacité de nos équipes de vente.

→ **La formation de nos collaborateurs**. Les fonctions évoluent avec les besoins de l'entreprise. D'anciennes fonctions peuvent disparaître, sous l'influence des nouvelles technologies ou des conditions fluctuantes du marché. Par ailleurs, de nouvelles compétences peuvent être exigées. Afin de permettre à notre personnel de répondre en souplesse à ces nouveaux besoins, des possibilités de formation doivent leur être proposées en suffisance. Une politique de formation efficace est indispensable à toute entreprise confrontée à de grands changements. La Poste répond à ces conditions (à lire par ailleurs).



Devenir plus forts grâce à un partenariat.

Fin 2004, le gouvernement fédéral et La Poste ont décidé de rechercher un partenaire stratégique pour l'entreprise. L'État belge et La Poste ont confié à Morgan Stanley & Co Limited, la mission d'intervenir comme point de contact initial pour les parties intéressées.

L'État belge et La Poste veulent attirer **un ou plusieurs partenaires engagés, stables et solides sur le plan financier**.

L'État belge et La Poste ont fixé une série d'objectifs qu'ils entendent réaliser dans le cadre de ce partenariat. Parmi eux, citons notamment **le renforcement de la situation financière de La Poste et de ses activités de base, et le soutien de La Poste dans son processus de modernisation globale**, qui devra faire d'elle une entreprise moderne, efficace et orientée vers le client.



“L’arrivée d’un partenaire pour La Poste peut nous aider à mener à bien notre processus de changement.”

Johnny Thijs, CEO de La Poste



Les Dames
Tartar





La Poste livre
tous les journaux
avant 7h30



Rapport de gestion 2004

La "Corporate Governance" à La Poste

La gouvernance d'entreprise recouvre un ensemble de règles et de comportements en fonction desquels les sociétés sont gérées et contrôlées. La "bonne conduite" recommandée en la matière a pour objectif de promouvoir des pratiques de gouvernance basées sur la transparence et la responsabilité.

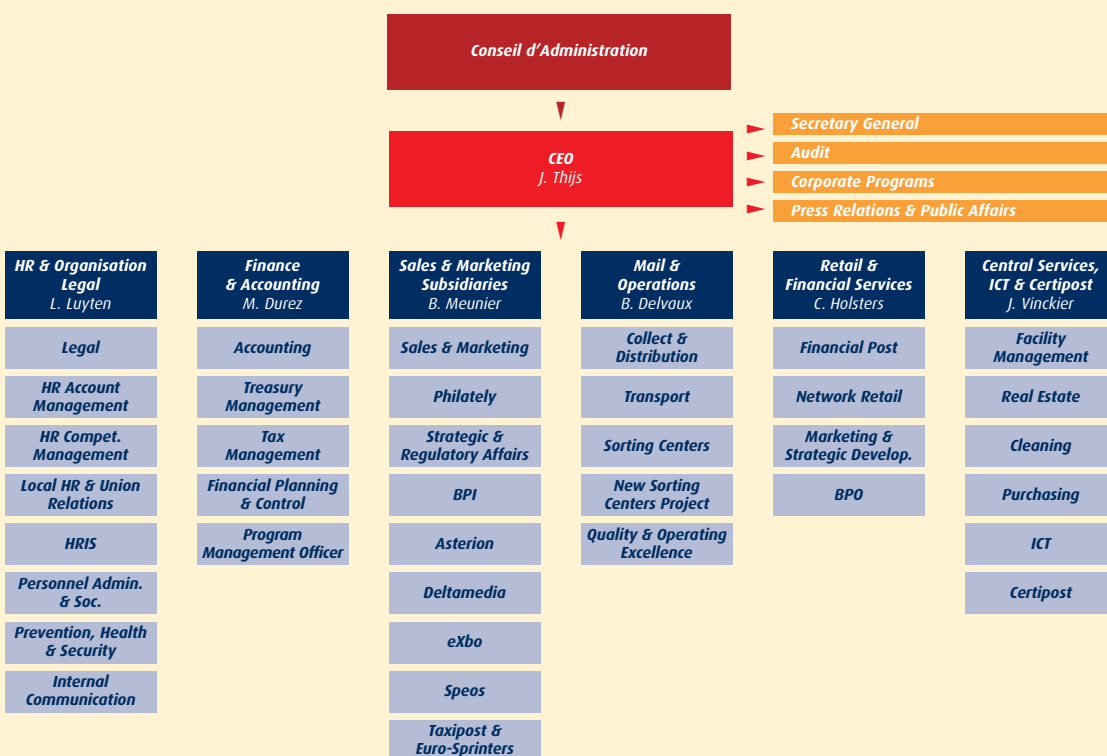
Tout en tenant compte de ses spécificités, La Poste s'est résolument inscrite dans cette dynamique. Elle continue à améliorer les standards de "Corporate Governance" tant au niveau de ses statuts, de sa structure et de la répartition des compétences entre les divers organes, qu'au niveau du renforcement 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.

Ses statuts modifiés ont fait l'objet d'une approbation par l'Arrêté royal du 21 septembre 2004, publié au Moniteur belge le 5 octobre 2004.





Actionnaires

Les actionnaires de La Poste sont l'Etat belge (55,7%) et la Société Fédérale de participation (44,3%).

Modèle de gouvernance

Les caractéristiques principales de ce modèle sont les suivantes:

- Un Conseil d'Administration qui définit la politique et la stratégie générale de La Poste, et supervise la gestion opérationnelle.
- Un Comité Stratégique, un Comité d'Audit, un Comité de Rémunération et nomination, créés au sein du Conseil afin de l'assister et de formuler des recommandations.
- Un Administrateur délégué qui assure la gestion opérationnelle (en ce compris la gestion journalière), et qui dispose de pouvoirs spéciaux et limités qui lui ont été délégués par le Conseil d'Administration.
- Un Comité de Direction qui, en plus des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi du 21 mars 1991, assiste l'Administrateur délégué dans l'exercice de ses pouvoirs.
- Des fonctions de Président du Conseil d'Administration et d'Administrateur délégué, séparées au sein de la société.

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 2004, il s'est réuni onze fois.

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.

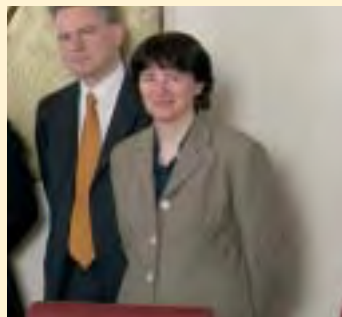
Le Roi nomme par Arrêté royal délibéré en Conseil des ministres un nombre d'administrateurs proportionnel aux droits de vote attachés aux actions détenues par l'Etat. Les règles régissant la nomination et le renouvellement des mandats des membres du Conseil d'Administration sont fixées par la loi du 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.

La détermination de la stratégie du groupe de La Poste, le Plan d'entreprise, l'approbation du budget, le plan d'audit, l'organisation des participations financières de La Poste au sein de ses filiales, la fixation des délégations de pouvoirs, l'attribution du contrat relatif à la construction des nouveaux centres de tri, la stratégie en matière de bancassurance, les négociations sociales, la tarification, les règles d'évaluation du personnel de direction sont, par exemple, des décisions importantes qui ont été prises en 2004.

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.



A chaque séance, un relevé du suivi des décisions prises aux séances précédentes est commenté.

Le conseil a déterminé, sur base de l'expérience vécue, les améliorations à apporter visant à augmenter ses performances.

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 2004 la Commission paritaire s'est réunie 14 fois)
- 22.310 € au Vice-Président,
- 14.875 € aux onze autres membres ordinaires non exécutifs.

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 jusqu'au 29.12.2004.

la Vice- présidente:

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

les Administrateurs non exécutifs:

- Anne Drumaux⁽¹⁾, 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 d'Ubizen ;
- Arsène Declerc⁽¹⁾, 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 jusqu'au 31.07.2004, conseiller parlementaire depuis le 01.08.2004;

→ 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 Comité Stratégique

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

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

→ Pierre Klees, Président ;

→ Johnny Thijs ;

→ Stijn Bijmens ;

→ Luc Lallemand ;

→ Christian Leysen.

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.

(1) Absents à la photo



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 est la suivante:

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

Le Comité de Rémunération et nomination

Le Comité de Rémunération et nomination 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 du Comité de Rémunération et nomination 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, Directeur Finance and Accounting ;
- Bernard Delvaux, Directeur Mail ;
- Johan Vinckier, Directeur Information and Communication Technology (ICT, Facility Management, Purchasing, Real Estate) ;
- Luc Luyten, Directeur Human Resources and Organization ;
- Carl Holsters, Directeur Retail and Financial Services ;
- Baudouin Meunier, Directeur Sales & Marketing et Subsidiaries.

Par ailleurs, Gilbert Pirson, Deputy Human Resources and Organization & Director Personnel Administration, 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 Secrétaire général est également secrétaire du Conseil.

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 jusqu'au 09.07.2004 ;
- Jozef Beckers ;
- Philippe Roland depuis le 01.10.2004.

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

→ S.c.P.R.L D.C. & C° représentée par M. Patrick Cammarata ;

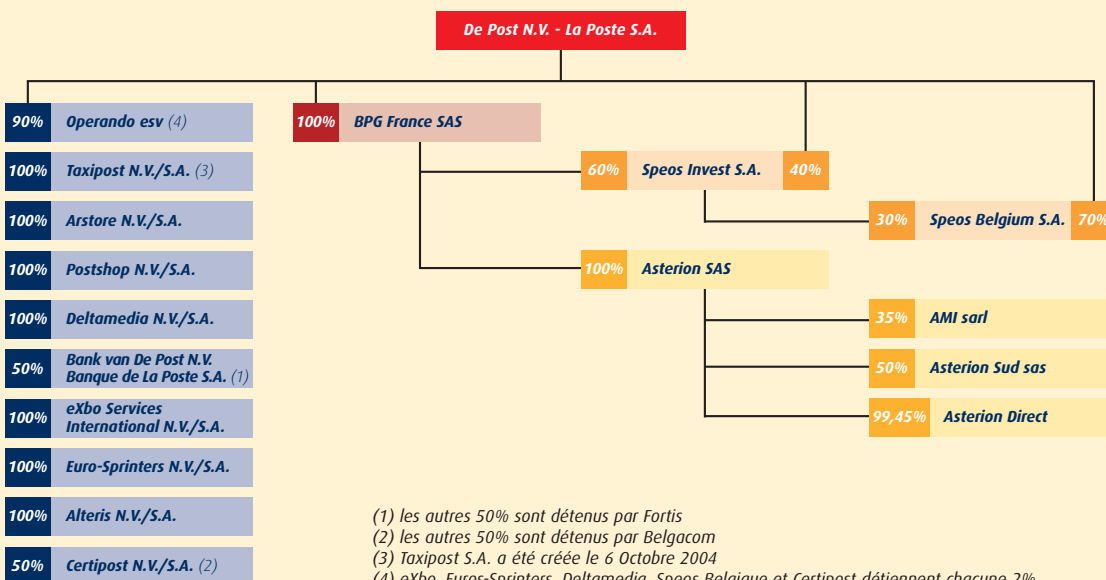
→ Burg. C.V. Grant Thornton, Lippens Rabaey représentée par Mme Marleen Mannekens, Présidente du Collège des Commissaires à partir du 09.12.2004.

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.

Le Commissaire du gouvernement

→ Dirk Oosterlinck jusqu'au 19.04.2004, Els Houtman à partir du 19.04.2004.

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.



Le rapport financier 2004

I. Bilan et compte de résultats de 2004 (En Euros)

Bilan résumé de la B.N.B

Actif

	2004	2003	ECART EN %
ACTIFS IMMOBILISES			
I. FRAIS D'ETABLISSEMENT	1 295 925,86	2 522 702,33	(48,63)
II. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	12 439 563,11	15 287 372,06	(18,63)
III. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	620 331 705,30	651 362 720,74	(4,76)
A. Terrains et constructions	471 427 353,75	509 143 480,43	(7,41)
B. Installations, machines et outillage	59 267 614,74	62 954 796,67	(5,86)
C. Mobilier et matériel roulant	47 970 967,24	36 073 780,63	32,98
D. Immobilisations détenues en location	0,00	0,00	-
E. Autres immobilisations corporelles	39 750 555,53	39 413 664,43	0,85
F. Immobilisations en cours et acomptes versés	1 915 214,04	3 776 998,58	(49,29)
IV. IMMOBILISATIONS FINANCIERES	145 987 806,67	145 574 677,19	0,28
A. Entreprises liées	145 911 944,73	145 512 175,25	0,27
1. Participations	134 853 886,28	115 519 581,65	-
2. Créances	11 058 058,45	29 992 593,60	-
B. Autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	20 771,00	20 771,00	-
1. Participations	20 771,00	20 771,00	-
C. Autres immobilisations financières	55 090,94	41 730,94	-
2. Créances et cautionnements en numéraire	55 090,94	41 730,94	-
ACTIFS CIRCULANTS			
V. CREANCES A PLUS D'UN AN	1 000 000,00	0,00	-
VI. STOCKS ET COMMANDES EN COURS D'EXECUTION	9 306 524,79	5 834 867,11	59,50
A. Stocks			
1. Approvisionnements	9 306 524,79	5 834 867,11	59,50
VII. CREANCES A UN AN AU PLUS	1 890 114 095,77	392 014 407,46	-
A. Créances commerciales	387 609 814,64	377 806 368,10	2,59
B. Autres créances	1 502 504 281,13	14 208 039,36	-
VIII. PLACEMENTS DE TRESORERIE	0,00	138 893 567,46	(100,00)
IX. VALEURS DISPONIBLES	197 466 846,53	851 485 537,97	(76,81)
X. COMPTES DE REGULARISATION	43 408 976,52	42 014 840,59	3,32
TOTAL DE L'ACTIF	2 921 351 444,55	2 244 990 692,91	30,13



Bilan résumé de la B.N.B

Passif

	2004	2003	ECART EN %
CAPITAUX PROPRES			
I. CAPITAL	603 597 745,20	603 597 745,20	
III. PLUS-VALUES DE REEVALUATION	105 565 630,59	105 565 630,59	0,00
IV. RESERVES	272 806 815,31	272 806 815,31	0,00
A. Réserve légale	142 622 314,68	142 622 314,68	-
B. Réserves indisponibles	130 184 500,63	130 184 500,63	-
C. Réserve spéciale	0,00	0,00	-
D. Réserves disponibles	0,00	0,00	-
V. BENEFICE REPORTE (PERTE REPORTEE)	(331 986 031,15)	(359 363 398,72)	(7,62)
PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES			
VII. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	407 374 210,33	435 567 429,31	(6,47)
A. Provisions pour risques et charges			
1. Pensions et obligations similaires	172 528 315,50	240 468 025,93	(28,25)
3. Grosses réparations et gros entretien	5 968 728,17	2 289 843,18	-
4. Autres risques et charges	228 877 166,66	192 809 560,20	18,71
DETTES			
VIII. DETTES A PLUS D'UN AN	16 939 043,57	14 996 567,17	12,95
IX. DETTES A UN AN AU PLUS	1 778 449 527,18	1 144 854 596,65	55,34
A. Dettes > 1 an échéant dans l'année	10 000 000,00	17 000 000,00	(41,18)
C. Dettes commerciales	67 765 743,47	24 006 207,47	-
D. Acomptes reçus et provisions	11 345 191,51	10 729 795,05	5,74
E. Dettes fiscales, salariales et sociales	381 879 016,47	379 523 064,21	0,62
1. Impôts	14 616 522,18	14 550 350,17	0,45
2. Rémunérations et charges sociales	367 262 494,29	364 972 714,04	0,63
F. Autres dettes	1 307 459 575,73	713 595 529,92	83,22
X. COMPTES DE REGULARISATION	68 604 503,52	26 965 307,40	-
TOTAL DU PASSIF	2 921 351 444,55	2 244 990 692,91	30,13

**Bilan retraité ⁽¹⁾****Actif**

	2004	2003	ECART EN %
ACTIFS IMMOBILISES			
I. FRAIS D'ETABLISSEMENT	1 295 925,86	2 522 702,33	(48,63)
II. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	12 439 563,11	15 287 372,06	(18,63)
III. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	620 331 705,30	651 362 720,74	(4,76)
A. Terrains et constructions	471 427 353,75	509 143 480,43	(7,41)
B. Installations, machines et outillage	59 267 614,74	62 954 796,67	(5,86)
C. Mobilier et matériel roulant	47 970 967,24	36 073 780,63	32,98
D. Immobilisations détenues en location	0,00	0,00	-
E. Autres immobilisations corporelles	39 750 555,53	39 413 664,43	0,85
F. Immobilisations en cours et acomptes versés	1 915 214,04	3 776 998,58	(49,29)
IV. IMMOBILISATIONS FINANCIERES	145 987 806,67	145 574 677,19	0,28
A. Entreprises liées	145 911 944,73	145 512 175,25	0,27
1. Participations	134 853 886,28	115 519 581,65	-
2. Créances	11 058 058,45	29 992 593,60	-
B. Autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	20 771,00	20 771,00	-
1. Participations	20 771,00	20 771,00	-
C. Autres immobilisations financières	55 090,94	41 730,94	-
2. Créances et cautionnements en numéraire	55 090,94	41 730,94	-
ACTIFS CIRCULANTS			
V. CREANCES A PLUS D'UN AN	1 000 000,00	0,00	-
VI. STOCKS ET COMMANDES EN COURS D'EXECUTION	9 306 524,79	5 834 867,11	59,50
A. Stocks			
1. Approvisionnements	9 306 524,79	5 834 867,11	59,50
VII. CREANCES A UN AN AU PLUS	1 890 114 095,77	1 418 631 559,32	33,24
A. Créances commerciales	387 609 814,64	377 806 368,10	2,59
B. Autres créances	1 502 504 281,13	1 040 825 191,22	44,36
VIII. PLACEMENTS DE TRESORERIE	0,00	138 893 567,46	(100,00)
IX. VALEURS DISPONIBLES	197 466 846,53	226 057 321,32	(12,65)
X. COMPTES DE REGULARISATION	43 408 976,52	42 014 840,59	3,32
TOTAL DE L'ACTIF	2 921 351 444,55	2 646 179 628,12	10,40

(1) Le bilan 2003 a été retraité, suite au projet TAFI, pour permettre la comparabilité avec 2004: transfert des valeurs disponibles vers les autres créances du solde des avoirs de La Poste mis à la disposition du Trésor ; comptabilisation de la mise à disposition des caisses des bureaux par le Trésor ; compensation des comptes 679 internes de La Poste (comptes que l'on retrouve aussi bien à l'Actif et au Passif du bilan).

Bilan retraité ⁽¹⁾**Passif**

	2004	2003	ECART EN %
CAPITAUX PROPRES			
I. CAPITAL	603 597 745,20	603 597 745,20	
III. PLUS-VALUES DE REEVALUATION	105 565 630,59	105 565 630,59	0,00
IV. RESERVES	272 806 815,31	272 806 815,31	0,00
A. Réserve légale	142 622 314,68	142 622 314,68	-
B. Réserves indisponibles	130 184 500,63	130 184 500,63	-
C. Réserve spéciale	0,00	0,00	-
D. Réserves disponibles	0,00	0,00	-
V. BENEFICE REPORTE (PERTE REPORTEE)	(331 986 031,15)	(359 363 398,72)	(7,62)
PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES			
VII. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	407 374 210,33	435 567 429,31	(6,47)
A. Provisions pour risques et charges			
1. Pensions et obligations similaires	172 528 315,50	240 468 025,93	(28,25)
3. Grosses réparations et gros entretien	5 968 728,17	2 289 843,18	-
4. Autres risques et charges	228 877 166,66	192 809 560,20	18,71
DETTES			
VIII. DETTES A PLUS D'UN AN	16 939 043,57	14 996 567,17	12,95
IX. DETTES A UN AN AU PLUS	1 778 449 527,18	1 546 043 531,86	15,03
A. Dettes > 1 an échéant dans l'année	10 000 000,00	17 000 000,00	(41,18)
C. Dettes commerciales	67 765 743,47	24 006 207,47	-
D. Acomptes reçus et provisions	11 345 191,51	10 729 795,05	5,74
E. Dettes fiscales, salariales et sociales	381 879 016,47	379 523 064,21	0,62
1. Impôts	14 616 522,18	14 550 350,17	0,45
2. Rémunérations et charges sociales	367 262 494,29	364 972 714,04	0,63
F. Autres dettes	1 307 459 575,73	1 114 784 465,13	17,28
X. COMPTES DE REGULARISATION	68 604 503,52	26 965 307,40	-
TOTAL DU PASSIF	2 921 351 444,55	2 646 179 628,12	10,40

Les comptes de résultats

	2004	2003	ECART EN %
RESULTAT D'EXPLOITATION			
I. VENTES ET PRESTATIONS	2 000 468 641,33	1 964 648 553,76	1,82
A. Chiffre d'affaires	1 946 044 602,58	1 929 282 188,79	0,87
MAIL	1 455 074 019,00	1 419 830 637,00	2,48
R&FS	150 993 691,00	146 293 395,00	3,21
EXPRESS	38 587 717,58	40 433 506,79	(4,56)
AUTRES	17 823,00	4 481,00	
Facturation à l'Etat	301 371 352,00	322 720 169,00	(6,62)
B. Variations des en-cours de fabrication des produits et des commandes en cours d'exécution	3 247 636,96	1 703 000,76	90,70
C. Production immobilisée	10 376 826,36	4 721 898,00	-
D. Autres produits d'exploitation	40 799 575,43	28 941 466,21	40,97
II. COUT DES VENTES ET PRESTATIONS	1 928 727 698,88	2 004 920 649,65	(3,80)
A. Approvisionnements et marchandises	16 865 978,24	16 480 122,80	2,34
B. Services et biens divers	396 287 956,02	375 203 807,66	5,62
C. Rémunérations, charges sociales et pensions	1 438 484 462,57	1 457 637 459,14	(1,31)
D. Amortissements	67 035 052,87	69 339 674,00	(3,32)
E. Réductions de valeur	29 243 071,73	106 579 669,43	(72,56)
F. Provisions pour risques et charges	(28 193 218,98)	(22 975 605,24)	-
G. Autres charges d'exploitation	9 004 396,43	2 655 521,86	
III. BENEFICE D'EXPLOITATION	71 740 942,45	0,00	
PERTE D'EXPLOITATION	0,00	40 272 095,89	(1,00)
RESULTAT FINANCIER			
IV. PRODUITS FINANCIERS	25 175 193,08	11 507 859,41	
V. CHARGES FINANCIERES	6 703 315,54	6 844 936,89	-2,1%
VI. BENEFICE COURANT	90 212 819,99	(35 609 173,37)	
TOTAL (II + VI + V)	<u>2 025 643 834,41</u>	<u>1 976 156 413,17</u>	<u>2,50</u>
TOTAL (I + IV)	<u>2 025 643 834,41</u>	<u>1 976 156 413,17</u>	<u>2,50</u>
RESULTAT EXCEPTIONNEL			
VII. PRODUITS EXCEPTIONNELS	42 141 569,82	80 208 381,14	
VIII. CHARGES EXCEPTIONNELLES	100 200 760,38	108 741 928,20	(7,85)
IMPOTS SUR LE RESULTAT			
X. IMPOTS	139 582,04	204 684,22	
RESULTAT DE L' EXERCICE A AFFECTER			
XIII. BENEFICE DE L' EXERCICE A AFFECTER	32 014 047,39	0,00	-
PERTE DE L' EXERCICE A AFFECTER	0,00	64 347 404,65	-



II. Commentaires des comptes annuels 2004

1. Commentaires du bilan (Version retraitée)

Actif

Le total du bilan s'élève à 2.921,4 millions d'euros en 2004, soit une augmentation de 10,4% par rapport à 2003. Ceci s'explique en partie par un changement dans la méthode de comptabilisation des liquidités mises à disposition du Trésor.

En effet, jusque fin 2003, on comptabilisait les transactions des bureaux de Poste et les données de la Poste Financière une fois par mois. Dans le cadre de l'optimisation de l'organisation administrative et comptable, le projet TAFI a été introduit à La Poste. Ce projet a permis d'obtenir une meilleure transparence des différents flux financiers dans la comptabilité, et ce grâce à un niveau de détail supérieur.

Il est à présent possible de réconcilier les fonds mis à disposition du Trésor avec la comptabilité au jour le jour, et d'apurer certains comptes 679 internes de La Poste.

Dès lors, La Poste a pris l'option de reprendre à l'actif du bilan tant ses avoirs propres que les comptes internes des comptables et de faire figurer, à l'actif et au passif, les comptes dits de "Particuliers" et les "AR97". Les avoirs de l'Etat sont maintenus hors bilan.

→ Les actifs immobilisés (hors immobilisations financières) ont diminué de 35,1 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

→ Les immobilisations incorporelles passent de 15,3 millions à 12,4 millions d'euros. Cette diminution s'explique principalement par le fait que les amortissements annuels (16 millions d'euros dont 8,9 millions d'euros pour la vente de l'usufruit d'un software à la Banque de La Poste et 6,4 millions d'euros, résultat des investissements dans les softwares "New Thaler", "Oracle", "Proof of delivery") sont supérieurs aux investissements réalisés au cours de l'exercice (12,3 millions d'euros, montant essentiellement constitué par les investissements consentis dans le projet Poststation).

→ Les immobilisations corporelles diminuent en 2004 ; cette réduction est la résultante d'évolutions compensatoires:

— L'accroissement en valeur d'acquisition s'élève à 64,6 millions d'euros ;

— Les amortissements d'exploitation d'un montant de 56,7 millions d'euros et les amortissements exceptionnels de 36,4 ;

— Les désinvestissements qui se chiffrent à 68,32 millions d'euros et qui s'expliquent principalement par la vente de bâtiments et de terrains dont le centre de tri de Liège X et le bâtiment de Mons 1 Centre.

La désaffectation du centre de tri de Liège X a donné lieu à une perte de 13,2 millions d'euros qui a été comptabilisée en octobre 2004.

Quant aux trois autres centres de tri qui seront remplacés par de nouvelles infrastructures (Gand, Anvers, Charleroi), une étude est en cours pour déterminer la meilleure affectation possible et les modalités de cession / location éventuelle. La détermination des moins values éventuelles est à l'heure actuelle prématurée.

→ Les immobilisations financières restent stables pour l'année 2004 en comparaison avec l'année 2003. Cette stabilité est toutefois la combinaison de multiples variations au niveau des comptes de participations des entreprises liées, qui peuvent se résumer comme suit:

— Les participations financières ont été impactées par la vente des filiales pour un montant global de 32,3 millions d'euros avec 12,5 millions d'euros pour APO, 7,2 millions d'euros pour APO-Vie, 11,1 millions d'euros pour Vicindo et 1,5 millions d'euros pour DoMyMove.

— Une réduction de valeur supplémentaire sur certaines participations en portefeuille au 31 décembre 2004 a été actée pour un montant de 27,3 millions d'euros dont 9,5 millions d'euros pour Deltamedia, 11 millions d'euros pour BPG France, 1,4 millions d'euros pour eXbo Services et 5,2 millions d'euros pour Certipost.

— Les augmentations de capital sont enregistrées pour les participations en portefeuille au 31 décembre 2004 pour un montant de 62,3 millions d'euros, dont 6,9 millions d'euros pour Deltamedia, 35,7 millions d'euros pour BPG France, 12,5 millions d'euros pour Taxipost et 3 millions d'euros pour eXbo. A noter qu'un montant de 4,2 millions d'euros en capital non appelé a été acté pour BPG France.

— Les créances sur les entreprises liées ont diminué de 18,9 millions d'euros suite à la revente de Vicindo.



A la fin 2004, les participations dans les entreprises liées peuvent se décomposer comme suit:

Filiales	Capital souscrit + Acquis. 2003	Capital Souscrit 2004	Acquisition 2004	Capital non appelé	Réd. de valeur jusqu'en 2003	Réduction de valeur 2004	Valeur au 31/12/2004
BANQUE DE LA POSTE	74 368 057,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74 368 057,43
POSTSHOP ⁽¹⁾	747 698,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	747 698,68
EURO-SPRINTERS	14 014 147,88	0,00	0,00	-3 688 026,63	-8 719 809,24	0,00	1 606 312,01
ARSTORE	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	-1,00	0,00
OPERANDO	52 080,00	0,00	3 720,00	0,00	0,00	0,00	55 800,00
DELTAMEDIA	7 168 246,89	6 899 483,45	-254,19	0,00	0,00	-9 568 246,89	4 499 229,26
ALTERIS	2 840 000,00	0,00	-33,03	0,00	0,00	0,00	2 839 966,97
BPG FRANCE	20 029 342,88	35 676 608,00	0,00	-4 200 000,00	-15 749 497,00	-11 061 013,70	24 695 440,18
SPEOS BELGIUM	3 700 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 700 000,00
SPEOS INVEST	6 817 071,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 817 071,21
EXBO SERVICES INT N.V.	9 249 625,00	2 999 125,20	0,00	0,00	-9 249 625,00	-1 400 000,00	1 599 125,20
TAXIPOST	0,00	12 500 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12 500 000,00
CERTIPOST	25 473 028,00	0,00	0,00	-3 247 945,00	-17 000 000,00	-5 225 083,00	0,00
FONDS DES SARTS	0,00	0,00	1 425 185,34	0,00	0,00	0,00	1 425 185,34
	164 459 297,97	58 075 216,65	1 428 619,12	-11 135 971,63	-50 718 931,24	-27 254 344,59	134 853 886,26

→ Les créances à long terme s'élèvent à 1 million d'euros et proviennent de la vente de Vicindo à la société Arvato.

→ Les stocks et commandes en cours d'exécution augmentent de 3,5 millions d'euros. La principale augmentation se localise sur le poste "produits finis", suite à l'adaptation du prix de revient du timbre à la valeur "FULL COST" et à la valorisation dans le stock des timbres des bureaux de Poste depuis la mise en place du release 1.7 de Poststation. Pour rappel, jusqu'en 2003, les stocks de timbres dans les bureaux de Poste n'étaient pas repris au bilan.

→ Au niveau des créances à un an au plus, les créances à court terme augmentent de 471,48 millions d'euros par rapport à 2003, pour atteindre 1.890,1 millions d'euros, suite notamment à la reclassification des fonds mis à la disposition du Trésor.

La progression de 2,59% enregistrée par les créances commerciales de La Poste S.A., est principalement imputable à l'augmentation de 27,4 millions d'euros dans la rubrique "acompte versé" (suite à la modification de la comptabilisation, à partir de 2004, des mandats). Notons également un accroissement de 2,2 millions d'euros résultant de l'adaptation à l'index des prix à la consommation de la facture à l'Etat pour l'année 2004.

Le paiement par l'Etat de 38,4 millions d'euros de l'arriéré sur les factures de 2002 et 2003 vient réduire le solde des créances.

→ On constate une forte diminution des placements de trésorerie et des valeurs disponibles. La diminution de 167,46 millions d'euros provient principalement:

- d'une modification de stratégie au niveau des placements de trésorerie dans la mesure où les SICAVS de trésorerie ont été cédées, et les fonds mis à la disposition du Trésor.
- d'une diminution des valeurs disponibles due à un changement dans la méthode de comptabilisation des fonds mis à la disposition du Trésor, suite au projet TAFI.

Les fonds mis à la disposition du Trésor ont été reclassifiés dans les créances à court terme. Les avoirs de La Poste s'élèvent à 468,8 millions d'euros en 2004 contre 392,4 millions d'euros en 2003, soit une variation positive de 76,4 millions d'euros. Cette variation, comme reflétée dans le tableau du flux de trésorerie de La Poste⁽²⁾, provient des cash flows d'exploitation, d'investissement et de financements enregistrés pendant l'année 2004. Mais il faut aussi tenir compte du fait que la méthode de comptabilisation a été modifiée suite à cette analyse de flux financier, et de ce que nous intégrons à l'actif, en 2004, les avoirs des comptes de La Poste.

Pour les avoirs des Parastataux et des Particuliers, l'évolution à l'actif est compensée par un mouvement dans la rubrique des "autres dettes" au passif du bilan.

(1) Postshop: inclut la réduction de capital en 2004 pour un montant de 2.000.197,00 euros.

(2) Flux de trésorerie: cf. Point 3, tableau du flux de trésorerie économique retraité.

Passif

L'augmentation des **capitaux propres** de La Poste S.A. (de 622,6 millions d'euros à la fin 2003 à 649,9 millions d'euros fin 2004) s'explique par le bénéfice, après affectation du résultat, de 27,4 millions d'euros.

→ **Les provisions pour risques et charges** diminuent de 6,5% par rapport à l'exercice précédent, soit -28,2 millions d'euros provenant principalement de l'utilisation de la provision pour congé précédant la retraite (-68 millions d'euros). Cette diminution est toutefois compensée par diverses dotations s'élevant à 38,2 millions d'euros, à savoir les provisions pour contrat du WTC (+34,6 millions d'euros) et pour grosses réparations et gros entretien (+3,6 millions d'euros).

En comparaison avec l'année comptable 2003, **les dettes à long terme** augmentent de 1,9 millions d'euros. Bien que La Poste poursuive la refacturation à la Banque de La Poste des améliorations apportées au réseau (7,1 millions d'euros), une avance en fonds de roulement pour les activités de BPO (9 millions d'euros) vient contrecarrer cet effet.

→ Par rapport à la clôture de l'exercice 2003, **les dettes à 1 an au plus** de l'entreprise augmentent de 15,03% soit 232,41 millions d'euros ; elles atteignent 1.778,4 millions d'euros. Cette augmentation s'explique par les facteurs suivants :

- En 2003, un solde débiteur pour BPI de 31,8 millions d'euros était inclus dans le solde fournisseur. Ce solde a donné lieu à une reclassification en créances ;
- Prise en compte des dividendes à distribuer à la Société Fédérale de participation, et du montant du bénéfice à distribuer au personnel, conséquence du bénéfice généré par la société cette année (+ 4,6 millions d'euros) ;
- Augmentation des dettes fiscales, salariales et sociales provenant en grande partie de l'augmentation de la provision pour le pécule de vacances résultant de la convention sociale. Cette augmentation est largement contrebalancée par la réduction des dettes relatives aux arriérés des jours de congé et de repos ;
- Augmentation des dettes vis-à-vis des institutions parastatales considérées à l'Arrêté royal du 15 juillet 1997 (+ 205,9 millions d'euros).

Ces augmentations sont partiellement compensées par une diminution des dettes vis-à-vis des "Particuliers" de 44,9 millions d'euros ("Particuliers": personnes physiques et personnes morales publiques et privées, qui disposent d'un compte à La Poste Financière).

→ **Les comptes de régularisation** connaissent une augmentation de 41,6 millions d'euros, due essentiellement à l'incorporation d'un montant de 21,7 millions d'euros dans les comptes des "revenus à reporter". En effet, les ventes de timbres et de vignettes des machines à affranchir ne pourront être prises en résultat que lors de la prestation du service par La Poste.

2. Commentaires du compte de résultats

L'exercice comptable 2004 se solde par un bénéfice à affecter de 32 millions d'euros, alors que l'exercice 2003 se traduisait par une perte de 64,3 millions d'euros. Le bénéfice courant est de 90,2 millions d'euros, tandis que le bénéfice d'exploitation s'élève à 71,7 millions d'euros.

Les revenus

Au cours de l'exercice 2004, les revenus de l'entreprise (y compris les revenus financiers et exceptionnels) atteignent 2,068 milliards d'euros, soit une progression de 0,6% par rapport à l'exercice 2003.

→ **Les ventes et prestations** s'élèvent à 2 milliards d'euros et progressent de 1,8% par rapport à l'exercice 2003. Elles se composent du chiffre d'affaires (97,3%), des variations d'inventaire (0,2%), de la production immobilisée (0,5%) et d'autres produits d'exploitation (2%).

Par rapport à l'année comptable 2003, on constate les écarts suivants au niveau du chiffre d'affaires (Facturation à l'Etat non comprise):

— Domestic Mail	(1.161,9 millions d'euros)	+1,8%
— BPI	(268,3 millions d'euros)	+3,4%
— Retail & Poste Fin	(158,1 millions d'euros)	+3,7%
— Taxipost	(38,6 millions d'euros)	-4,6%
— Philately	(33,6 millions d'euros)	+22,2%
— Service Units	(38,1 millions d'euros)	+82,3%

La facturation à l'Etat s'élève quant à elle à 301,4 millions d'euros.



Les revenus de **Domestic Mail**, hors facturation à l'Etat, augmentent de 20,9 millions d'euros. Cette hausse est à mettre principalement à l'actif des produits à valeur ajoutée:

- Services à valeur ajoutée: +12,3 millions d'euros (+32% par rapport à 2003), grâce essentiellement à de nouveaux contrats Servipost et à l'intégration de DoMyMove dans Mutapost, dont le prix a été adapté ;
- Administrative Mail: +3,8 millions d'euros (+2% par rapport à 2003) ;
- Direct Mail addressed: +7 millions d'euros (+3,3% par rapport à 2003) ;
- Press: +5,8 millions d'euros (+7% par rapport à 2003) ;
- Parcels: +2,6 millions d'euros (+5,6% par rapport à 2003).

Par contre, on constate une diminution des produits:

- Daily Mail: -10,5 millions d'euros (-2% par rapport à 2003). En enlevant l'impact négatif du poste "revenues recognition" (-21,7 millions d'euros), le produit Daily Mail augmente de 11,2 millions d'euros ;
- Direct Mail non addressed: -0,1 million d'euros (-0,3% par rapport à 2003).

→ **Belgian Post International** voit son chiffre d'affaires progresser de 8,7 millions d'euros (+3,4%). Ceci résulte de l'augmentation des recettes Outbound "social mail" (+3,2%, soit 5 millions d'euros) et Outbound business mail (+17,8%, soit 8 millions d'euros), qui bénéficient d'une hausse des prix et de la bonne prestation des équipes de vente. Par contre, les recettes Inbound diminuent de 1,5% suite à une baisse de volumes.

→ Par rapport à 2003, **Retail et La Poste financière** améliorent, hors facturation à l'Etat, leurs recettes de 5,6 millions d'euros. On constate une augmentation des produits partenaires de 4 millions d'euros et des produits bancaires de 0,6 million d'euros. Les assurances sont également en progression de 0,6 million d'euros. Les produits financiers traditionnels, à savoir les assignations et les versements postaux, se maintiennent, de même que les mandats.

→ Les recettes de **Taxipost** diminuent de 1,8 millions d'euros (-4,6%) par rapport à 2003, suite à une concurrence accrue dans le secteur des PME.

→ Les recettes de **Philately** augmentent de 6,1 millions d'euros.

→ Les recettes des **services units** (qui se composent

entre autres des revenus de location, des remboursements divers et des recettes des restaurants), s'élèvent à 38,1 millions d'euros et augmentent de 17,2 millions d'euros par rapport à 2003. Cet accroissement provient principalement:

- de la prise en revenus, à partir de 2004, des recettes en provenance des restaurants dans les comptes de La Poste (+6 millions d'euros) ;
- de la refacturation des investissements dans le cadre BPO (+ 5,7 millions d'euros en production immobilisée) ;
- de la variation des produits finis (valorisation des stocks de timbres suite à la mise en place du release 1.7 de Poststation), (+1,6 millions d'euros) ;
- de l'augmentation des revenus de location (+0,4 million d'euros).

→ **Les produits financiers** passent de 11,5 millions d'euros à 25,2 millions d'euros et résultent des plus-values sur réalisation de fonds de placement (3,3 millions d'euros), des recettes sur dépôts à terme (1,9 millions d'euros) et de l'incorporation des excédents de caisse (10,4 millions d'euros).

Il faut remarquer que l'effet net sur le compte de résultats entre les excédents et les déficits de caisse enregistrés dans les bureaux de Poste, ne représente qu'une recette de 0,8 million d'euros.

→ **Les produits exceptionnels** s'élèvent à 42,1 millions d'euros. Ils comprennent principalement:

- La valeur de vente des actifs immobilisés, soit 20,2 millions d'euros⁽³⁾ ;
- L'ajustement du montant des amortissements pour le bâtiment de Douv, soit une reprise d'amortissement de 1,4 millions d'euros ;
- La refacturation d'investissements à la BPO dans le cadre de l'amortissement de nos engagements, soit 13,8 millions d'euros ;
- La reprise de réduction de valeur sur créances à long terme, soit 5,2 millions d'euros (4,5 millions d'euros pour Vicindo et 0,7 million d'euros pour Certipost) ;
- L'annulation d'un compte reprenant les clients non chargés dans le module AR avant la mise en place du système iPromis, soit 1,2 millions d'euros.

(3) Pour l'année 2004 les ventes des bâtiments représentent une moins-value de 6,3 millions d'euros (Ventes de bâtiments pour 20,2 millions d'euros moins 26,5 millions d'euros d'amortissements exceptionnels.)

Les charges

Les charges de l'entreprise s'élèvent à 2.035,6 millions d'euros. En comparaison avec 2003, les charges diminuent de 4,0%.

→ Les coûts des ventes et prestations de l'entreprise s'élèvent à 1.928,7 millions d'euros, soit une diminution de 3,8% par rapport à l'exercice 2003. Il convient de noter qu'en 2004 comme 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 53,8 millions d'euros.

En 'Mio' de €	2004	2003	Diff.	Évol. (%)
60. Approv. et marchandises	16,9	16,5	0,4	2,34%
61. Services et biens divers	396,3	375,2	21,1	5,62%
62. Charges de personnel	1 438,5	1 457,6	-19,1	-1,31%
63. Amortissements	67,0	69,3	-2,3	-3,32%
63. Réductions de valeur	29,2	106,6	-77,4	-72,61%
63. Prov. pour risques et charges	-28,2	-23,0	-5,2	22,58%
64. Autres charges d'exploitation	9,0	2,7	6,3	239,08%
Total	1 928,7	2 004,9	-76,2	-3,80%

La rubrique **services et biens divers** s'élève à 396,3 millions d'euros et augmente de 21 millions d'euros ou +5,6%. Les coûts liés aux projets représentent 15,1% du total.

Les postes qui accusent les augmentations les plus significatives sont les suivants:

- Les rémunérations de tiers, honoraires et expertises qui s'élèvent à 51,1 millions d'euros contre 39,2 millions d'euros en 2003, soit une augmentation de 30,5%. Elles représentent 12,9% du total des coûts en services et biens divers ;
- Les frais de consultance et d'intérim qui augmentent de 20,7% pour atteindre 35,5 millions d'euros en 2004 contre 29,4 millions d'euros en 2003. Leur quote-part dans le total des coûts en services et biens divers augmente de 1,1% en comparaison avec 2003 ;
- Les coûts d'entretien et réparations qui s'élèvent à 45,5 millions d'euros, soit une augmentation de 7,8%. Cette hausse résulte principalement des coûts des contrats d'entretien des mobylettes acquises dans le cadre du projet Progéo ;
- Les coûts d'énergie et de fournitures qui passent de 43,9 millions d'euros à 48 millions d'euros, soit une augmentation de 9,4%, suite essentiellement à l'accroissement du prix de l'énergie.

Par contre, les loyers et charges locatives affichent une baisse de 6,1 millions d'euros, soit une variation négative de 7,5% suite au transfert du service "helpdesk d'Operando" vers le service desk d'ICT.

Les autres coûts discrétionnaires, à savoir les frais de publicité et d'annonce, les frais liés à la gestion du personnel ainsi que les frais de représentation et d'accueil, n'évoluent pas de manière significative par rapport à 2003.

→ La principale rubrique de charges, à savoir les "rémunérations, charges sociales et pensions" s'élève à 1.438,5 millions d'euros et diminue de 1,31%, soit 19,2 millions d'euros par rapport à 2003.

La diminution des charges de personnel provient, en grande partie, des facteurs suivants:

- Diminution de 2.029 ETP⁽⁴⁾ au sein de La Poste S.A.: -66,3 millions d'euros ;
- Valorisation du solde du reliquat congés et repos: -14,2 millions d'euros ;
- Diminution des cotisations ONSS suite à l'octroi par l'Etat de réductions structurelles en vue de favoriser l'emploi: -3,3 millions d'euros ;
- Reprise de provision sur le pécule de vacances: -10,8 millions d'euros.

Cependant, d'autres éléments ont freiné la diminution des coûts de personnel, à savoir:

- Indexation des salaires et des allocations, ainsi que l'effet de l'ancienneté: + 22,7 millions d'euros ;
- Impact du protocole additionnel à l'accord-cadre 2001-2004 (chèques-repas, chèques-cadeaux, complément de 120 euros au pécule de vacances pour les agents statutaires): + 9,1 millions d'euros ;
- Alignement du double pécule de vacances pour les membres du personnel statutaires (CCT 2004): +14,8 millions d'euros ;
- Augmentation de certaines primes et de la provision de la prime compensatoire pour l'apurement de l'arriéré de jours de repos et de congés: +6,1 millions d'euros ;
- Mesures relatives aux prépensions et au congé rémunéré avant la retraite: +27 millions d'euros.

(4) Il s'agit de la notion ETP utilisée dans le bilan social par opposition à "l'ETP financier", notion utilisée par le Département Management Control; traduite en ETP financiers, la diminution du personnel s'élève à 1.900 ETP. Pour rappel: "ETP bilan social": Nombre de travailleurs inclus dans le registre du personnel au dernier jour d'une période donnée et au prorata de leur régime de travail. Un équivalent temps plein correspond à une personne travaillant 38 heures par semaine ou 164,67 heures par mois ou encore 1.976 heures par an. "ETP financier": Nombre moyen de travailleurs repris dans le registre du personnel durant une période donnée (mois ou année) au prorata de leur régime de travail calculé par le ratio nombre d'heures payées / nombre d'heures d'un ETP.



→ **Les amortissements, réductions de valeurs, provisions pour risques et charges** diminuent de 84,8 millions d'euros, soit une baisse de 55,5%.

Les **amortissements** régressent de 3,32% suite notamment aux désinvestissements constatés en 2004 sur les bâtiments (vente du centre de tri de Liège X et de Mons 1).

Les **réductions de valeur** chutent de 77,3 millions d'euros. Cette diminution s'explique de la manière suivante:

- La différence entre les coûts effectifs à facturer à l'Etat et la dotation allouée par ce dernier s'élève à 53,8 millions d'euros contre 99,5 millions d'euros en 2003, soit une diminution de 45,7 millions d'euros pour l'année 2004 ;
- La reprise de réductions de valeur sur créances commerciales pour Vicindo s'élève à 23,29 millions d'euros.

Les **provisions pour risques et charges** enregistrent quant à elles une diminution de 5,2 millions d'euros. Cette évolution est, entre autres, le résultat des facteurs suivants:

- Provision pour congé précédant la retraite: utilisation de -27 millions d'euros ;
- Provision pour accident de travail et maladie professionnelle: solde de -17,8 millions d'euros ;
- Provision pour le Fonds d'assurance de La Poste S.A: solde de -1,2 millions d'euros ;
- Dotation pour le contrat du WTC: +34,6 millions d'euros ;
- Provisions pour gros entretiens et réparations: solde de +3,6 millions d'euros (dotations complémentaires suite au programme Safenet) ;
- Provisions pour "Dédommagement Poste financière": +2,5 millions d'euros. Il s'agit d'une provision constituée pour couvrir les dédommagements accordés aux clients en cas d'erreurs imputables à la Poste financière.

→ **Les autres charges d'exploitation** augmentent de 6,3 millions d'euros, dont 5,7 millions concernent l'octroi des subsides pour le service social de La Poste.

→ **Les charges financières** s'élèvent à 6,7 millions d'euros. Par rapport à 2003, on note une diminution de 0,141 million d'euros. Cette diminution est due à l'incorporation dans le compte de résultat en 2004 des déficits de caisse (+9,6 millions d'euros), de la réduction de valeur enregistrée sur Arstore (1,6 millions d'euros) d'une part, et de la reprise de la provision sur autres créances BPG France à hauteur de 4,5 millions d'euros d'autre part.

Comme souligné précédemment, l'effet net sur le compte de résultats entre les excédents et les déficits de caisse ne représente que 0,8 million d'euros.

→ **Les charges exceptionnelles** s'élèvent à 100,2 millions d'euros. Elles comprennent, entre autres, les transactions suivantes:

- Les amortissements exceptionnels dans le cadre de la BPO (13,7 millions d'euros) ;
- La contrepartie des produits exceptionnels sur la vente pour 20,2 millions d'euros d'actifs immobilisés, soit 27,9 millions d'euros ;
- Les réductions de valeur enregistrées sur les participations financières dans les filiales s'élèvent à 55,2 millions d'euros. Les montants se répartissent comme suit: Deltamedia (9,6 millions d'euros), exBo service (1,4 millions d'euros), Vicindo (26,7 millions d'euros), Certipost (5,95 millions d'euros), BPG France (11,05⁽⁵⁾ millions d'euros), DoMyMove (0,5 million d'euros) ;
- L'ajustement de la provision pour la prime compensatoire pour apurement de l'arriéré des jours de repos et jours de congé suite à la prolongation de la mesure d'une année (3,2 millions d'euros).

3. Tableau du flux de trésorerie économique retraité

En Euros	2004
Résultat d'exploitation	71 740 942
Amortissements	67 035 053
Variation des provisions	-28 195 219
Réduction de valeur	-29 243 072
Variation du besoin en fonds de roulement	19 120 413
Cash flow généré par des activités opérationnelles	158 944 261
Immobilisations incorporelles	-11 467 529,2
Immobilisations corporelles	-60 716 934,1
Immobilisations financières	-50 365 519,2
Cash-flow relatif aux investissements	-122 549 982
Augmentation de capital	0
Variation des dettes et créances à long terme	-6 057 524
Résultat financier	14 045 765
Résultat exceptionnel	32 148 209
Impôts	-139 582
Cash flow des activités financières	39 996 869
Cash flow Net	76 391 148

(5) Nous précisons que l'impact sur le résultat de BPG France n'est que de 6,55 millions d'euros sur l'année en cours. Une provision de 4,5 millions d'euros sur BPG France a été transférée des créances à courts termes vers les immobilisations financières.

Le tableau du flux de trésorerie fait apparaître:

— A la clôture de l'exercice 2004, le cash-flow net s'élève à € 76,4 millions. Il se compose des cash-flow d'exploitation, d'investissement et de financement, s'élevant respectivement à € 158,9, € - 122,5 et € 40 millions.

— Le cash-flow d'exploitation est composé:

- du bénéfice d'exploitation de La Poste S.A., soit € 71,7 millions ;
- des amortissements pour € 67 millions;
- du mouvement des provisions (- € 28,2 millions). Celui-ci se décompose comme suit: utilisation de la provision liée aux prépensions AR 1997 (- € 67,9 millions), utilisation de la provision liée aux litiges pendants (- € 1 million). Un certain nombre de provisions ont également été constituées concernant les accidents de travail (+ € 0,5 million), la centralisation du headquarter (€ 34,5 millions) ainsi que pour les gros entretiens et les réparations (€ 3,6 millions).
- des réductions de valeurs (€ 29,2 millions) liées en grande partie à la réduction de valeur provenant de la Facture à l'Etat (€ 53,8 millions) compensée par la reprise de réduction de valeur liée Vicindo (€ 24,8 millions);
- de la variation du besoin en fonds de roulement, soit + € 19,1 millions. Cette variation est influencée par le remboursement partiel des arriérés de la Facture à l'Etat (+ € 38,4 millions), par l'effet lié aux "revenues recognition" (+ € 21,7 millions), par le montant des "charges à imputer" (+ € 10 millions), par l'accroissement du solde-créditeur des frais terminaux € 6 millions) compensés par l'accroissement de nos créances envers nos clients, et plus précisément la Facture à l'Etat de l'année 2004 (- € 53,8 millions) et la variation de nos stocks (- € 3,5 millions).

— Le cash flow d'investissement nous indique que les investissements réalisés pour cette année s'élèvent à € 122,5 millions.

— Le cash flow de financement s'élève quant à lui à € 40 millions. Ceci provient:

- d'un différentiel négatif en ce qui concerne les dettes et créances à long terme de € 6,1 millions ;
- d'un résultat financier de € 14 millions ;
- d'un résultat exceptionnel de € 32 millions.

4. Ratios

Tableau récapitulatif

CONDITIONS D'EXPLOITATION

	2001	2002	2003	2004
1. Marge brute sur ventes (%)	2,15	-0,11	5,75	7,04
2. Marge nette sur ventes (%)	1,28	-2,21	-2,06	3,61
3. Valeur ajoutée par personne occupée (en milliers d'EUR)	36,51	35,84	40,49	43,10
4. Part des frais de personnel dans la valeur ajoutée (%)	94,40	96,70	89,62	86,37

RENTABILITE

	2001	2002	2003	2004
5. Rentabilité nette des capitaux propres (%)	8,92	-12,29	-10,34	4,93
6. Rentabilité nette de l'actif total (%)	2,39	-1,89	-2,31	1,48

STRUCTURE FINANCIERE

	2001	2002	2003	2004
7. Solvabilité (%) (= capitaux propres / total du passif)	26,16	16,20	23,53	22,25
8. Liquidité au sens large	1,17	1,00	1,16	1,16
9. Liquidité au sens strict	1,29	0,97	1,15	1,17
10. Nombre de jours de crédit clients hors facture facture à l'Etat et Filiales	29,90	32,80	28,17	30,60
11. Nombre de jours de crédit fournisseurs	70,65	56,20	22,74	59,68

Analyse des ratios

A. Conditions d'exploitation

Marge brute sur ventes (en%)

Ce ratio mesure la rentabilité de l'entreprise, indépendamment de la politique en matière de charges non décaissées.

La marge brute a augmenté, passant de 5,75% en 2003 à 7,04% en 2004, ce qui met en lumière l'efficacité accrue des opérations d'exploitation. En effet, si l'on ne tient pas compte des charges non décaissées, les charges d'exploitation augmentent de 0,47% et les produits d'exploitation augmentent, quant à eux, de 1,82%.

Marge nette sur ventes (en%)

Ce ratio tient compte des charges non décaissées. Son évolution reflète le passage d'une perte d'exploitation -40,2 millions d'euros en 2003 à 71,7 millions d'euros de bénéfice d'exploitation en 2004. Ceci s'explique principalement par l'accroissement des recettes (1,8%) due essentiellement à l'augmentation des tarifs et des volumes. Mais également par une nette



diminution du coût des ventes et prestations (-3,8%). La marge nette sur ventes passe, de ce fait, de -2,06% à 3,61%.

Valeur ajoutée par personne occupée

Ce ratio a augmenté, passant de 40,49 milliers d'euros en 2003 à 43,10 en 2004. Cette évolution fait suite à la diminution de l'effectif du personnel.

Part des frais de personnel dans la valeur ajoutée (en %)

Ce ratio se réduit de 89,62% en 2003 à 86,37% en 2004. Les coûts de personnel proprement dits diminuent de 1,31% en 2004 mais absorbent encore l'essentiel de la valeur ajoutée.

B. Rentabilité

Rentabilité nette des capitaux propres (en %)

En 2003, cette rentabilité était largement déficitaire (-10,34%), suite à la perte nette de 64,35 millions d'euros. En 2004, le bénéfice à affecter s'élève à 32,0 millions d'euros et le taux de rentabilité nette de La Poste pour l'année 2004 s'élève à 4,93%. A titre comparatif, en 2003, la rentabilité nette des branches non manufacturières de services aux entreprises s'élevait à 4,0%⁽⁶⁾.

Rentabilité nette de l'actif total (en %)

L'amélioration de la rentabilité nette trouve principalement son origine dans l'accroissement du bénéfice à affecter généré par La Poste S.A. en 2004.

C. Structure financière

Solvabilité

Ce ratio passe de 23,53 en 2003 à 22,25 en 2004. Ceci s'explique d'une part, par une amélioration du résultat de la société et, d'autre part, par une augmentation des avoirs des parastataux (A.R. de 1997).

Liquidité au sens large (Current Ratio)

Ce ratio reste proche de 1 (1,16 en 2004).

En 2003, et à titre comparatif, le ratio globalisé pour les grandes entreprises atteint 1,25⁽⁷⁾. La Poste se trouve donc légèrement en dessous de la moyenne belge mais avec un "current ratio" satisfaisant.

Liquidité au sens strict (Acid Test)

Ce ratio a légèrement augmenté en 2004 et montre que La Poste fait aisément face à ses engagements à court terme.

Nombre de jours de crédit clients

Sans tenir compte des créances sur l'État et sur les filiales, le délai de paiement des clients est de 28 jours en 2003 contre 31 jours en décembre 2004 de chaque année. Par contre, si nous comparons la moyenne de l'année, nous obtenons un résultat de 27,3 pour 2004.

La mauvaise performance de décembre 2004 s'explique par les adaptations informatiques nécessaires au niveau de la T.V.A. Ces modifications ont généré des problèmes techniques en fin d'année, causant un retard dans le traitement des factures clients.

Nombre de jours de crédit fournisseurs

Ce ratio passe de 23 jours en 2003 à 60 jours en décembre 2004, et ce en raison des adaptations nécessaires au niveau de la T.V.A., qui ont également généré des problèmes, dont un retard dans le traitement des factures fournisseurs.

Lors des mois de septembre à novembre, le nombre de jours de crédit fournisseurs s'établit à quelque 40 jours.

III. Justification de l'application des règles comptables de continuité

Les organes de gestion de La Poste S.A. ont mis en œuvre un Plan sur cinq ans qui doit garantir la rentabilité future de l'entreprise, par la maîtrise des coûts et le redéploiement des activités. Ce Plan a été soumis au CA du 26 novembre 2004 qui a unanimement marqué son accord sur ses axes stratégiques.

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

En 2004, aucun administrateur n'a, en application de l'article 523 du Code des Sociétés, déclaré l'existence d'un conflit d'intérêt de nature patrimoniale. La Charte du Conseil d'Administration de La Poste, approuvée le 29 mars 2002, prévoit "l'information, en temps réel, au Conseil d'Administration de l'existence potentielle de conflits d'intérêt dans le chef des Administrateurs et leur résolution adéquate."

(6) (7) Source: Revue économique de la Banque Nationale de Belgique d'avril 2004

V. Rapport d'activités du Comité de rémunération

En 2004 le Comité s'est réuni à 3 reprises et a consacré l'essentiel de ses travaux aux dossiers suivants:

→ L'application de la politique salariale existante pour le paiement de la partie variable des rémunérations 2003 (paiement 2004) et l'application du système de "Merit".

Il s'agit tout d'abord de la traduction des résultats 2003 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 2004, et ce principalement afin:

- d'introduire une nouvelle matrice de Merit qui bloque les augmentations salariales lorsque le salaire se situe au-dessus du compa-ratio 100 ;
- de rééquilibrer les composants de la partie variable ;
- d'adapter la courbe de pay-out pour le composant EBITDA de La Poste en introduisant un critère de paiement basé sur un résultat plus ambitieux que le budget.

Le Comité a également évalué en fin d'année la politique de rémunération variable appliquée en 2004, et étudié les propositions d'optimisation pour 2005 dans le cadre de la continuité du système en place en particulier par:

- l'alignement au marché des normes en pourcentage pour les fonctions ICT classées dans les bandes 1&2 ;
- le maintien d'une norme en pourcentage plus élevée pour les fonctions commerciales ;
- l'adaptation de la courbe de paiement concernant le critère collectif en fonction des perspectives budgétaires 2005.

→ Les négociations avec les partenaires sociaux.

Le Comité a évalué l'impact du résultat de la négociation menée avec les partenaires sociaux concernant l'exécution de l'accord cadre 2001-2004.

→ Le recrutement au cours de l'année 2004 d'un nouveau membre du Comité de Direction pour assurer la responsabilité des opérations Mail.

→ La rémunération de la haute direction de l'entreprise: la détermination des critères d'évaluation

de la performance pour l'Administrateur délégué, les membres du Comité de Direction, le Secrétaire général et le Corporate Audit Director, ainsi que l'évaluation de leurs performances individuelles.

VI. 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.

VII. Evénements importants survenus après la clôture de l'exercice.

→ La Poste devient assujettie à la TVA en janvier 2005 mais un régime d'exemption subsiste.

Suite à une obligation légale, La Poste endosse le statut d'assujettie à la TVA mais ce statut est mixte:

- une partie des opérations est soumise à la TVA ;
- une partie des opérations est exemptée de TVA.

Les opérations exemptées sont celles que La Poste, en tant qu'opérateur postal, fournit dans le cadre du service public rendu à la population, à savoir les opérations de collecte, de transport, de tri et de distribution du courrier adressé et la vente de timbres à valeur d'affranchissement. Les opérations de banque et assurance restent exemptées de TVA.

→ La Poste et la SNCB décident d'expérimenter une collaboration.

A partir du 15 février 2005, La Poste et la SNCB ont lancé dans 3 bureaux de Poste un test de collaboration dont les objectifs sont:

- le renforcement de la proximité de l'offre de services de base de La Poste et de la SNCB ;
- l'augmentation de la satisfaction des clients.





Rapport du Collège des commissaires

sur l'exercice clôturé le 31 décembre 2004 présenté à l'Assemblée générale des actionnaires de La Poste, Société Anonyme de droit public.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le Collège des commissaires 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 2004, dont le total du bilan s'élève à 2.921.351.444,55 euros et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de 32.014.047,39 euros. 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 des commissaires 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 des commissaires 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 2004 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 des commissaires 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 des commissaires constate que, durant l'exercice sous revue, des phases importantes ont été réalisées en vue d'intégrer et de renforcer les procédures, en particulier dans le secteur des dénommés "fonds de tiers".

Le Collège insiste néanmoins pour que se poursuive le travail de renforcement des procédures et des contrôles internes, ainsi que la documentation s'y rapportant.

2.2.2. Partenariat La Poste - Banque de La Poste

Dans le cadre des obligations d'investissement de La Poste en faveur de la Banque de La Poste, un avenant n°4, à la convention - cadre du 19 décembre 1997 entre La Poste, la Banque de La Poste et Fortis, a été signé par les parties en date du 30 décembre 2004.

Cet avenant prolonge le délai d'investissement jusqu' à l'exercice 2007 et est soumis à l'approbation de la Commission bancaire, financière et des assurances (CBFA). Cet avenant ne devait sortir ses effets qu'au 1er mars 2005, sous la condition suspensive de l'entrée en vigueur à cette date de la convention - cadre de partenariat de bancassurance. L'accord de la CBFA est toujours pendant à ce jour.

2.2.3. Informations relatives aux missions de service public

2.2.3.1 Financement des missions de service public

Il existe toujours un hiatus entre la logique économique du financement des prestations de service public, telle qu'elle ressort de la loi créant les entreprises publiques autonomes ainsi que des termes du contrat de gestion, et la logique strictement budgétaire de l'Etat, telle qu'elle se dégage, entre autres, de la convention de facturation signée entre La Poste et l'Etat en application de l'article 15 du troisième contrat de gestion.

2.2.3.2. Informations relatives aux marchés publics

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

Le processus législatif européen a abouti à classer les services postaux dans la directive "Marchés publics" relative aux secteurs spéciaux. Cette modification législative européenne a été transcrite en droit interne par la loi - programme du 9 juillet 2004 (Moniteur belge du 15 juillet 2004).

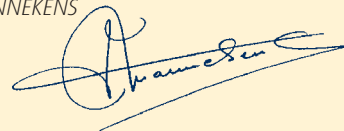
Le Collège des commissaires

Les membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises

S.C. D.C. & C°
représentée par P. CAMMARATA



Burg.C.V. GRANT THORNTON
représentée par M. MANNEKENS

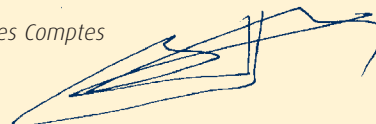


La Cour des Comptes représentée par

P. ROLAND
Président de la Cour des Comptes



J. BECKERS
Conseiller à la Cour des Comptes



Bruxelles, le 30 avril 2005







Glossaire

Terminologie postale fréquemment utilisée*

AVCS

Automatic Volume Capturing System: système permettant de mesurer les volumes dans les centres de tri et de distribution

Banque de La Poste

Filiale (à 50 % avec Fortis) active dans le secteur de la bancassurance. Voir aussi Poste Financière

Baromètre d'entreprise 2004

Mesure de l'engagement, de la loyauté et de la motivation des collaborateurs de l'entreprise en 2004

Belex

Système belge de mesure de la qualité de la distribution du courrier, conforme aux normes européennes et indépendant de La Poste

Belgian Post International

Unité commerciale en charge du courrier international

Belgian Post Solutions

Guichet unique ("one-stop-shopping") proposant les produits et services de toutes les unités commerciales et filiales

Boîte postale

Boîte au lettres rouge destinée à recevoir le courrier à expédier. Désigne aussi la boîte de conservation du courrier dans un bureau de poste

Bureau de poste (Retail)

Bureau au sein duquel les produits et services de La Poste sont accessibles au grand public

Bureau distributeur (Mail)

Bureau regroupant les activités des facteurs

Centre de tri

Site industriel où tous les envois postaux sont triés, automatiquement ou non

Changement d'adresse

Pendant trois mois, le facteur de l'ancienne adresse réexpédie le courrier vers la nouvelle adresse, sur base d'un contrat

Cleaning

Organisation des services de nettoyage

Code postal

Numéro postal permettant de désigner un canton postal. Partie essentielle de l'adresse

Colis

Envois dont la longueur dépasse 381mm, ou dont la largeur dépasse 305mm, ou dont la hauteur dépasse 30mm ou dont le poids est compris entre 2 et 30kg

Commission Paritaire

Conseil d'entreprise de La Poste

Comptes 000

Comptes bancaires gérés par la Banque de La Poste

Comptes 679

Comptes de l'État et d'institutions, gérés par la Poste financière

Contrat de gestion

Convention passée avec l'État, décrivant les missions de service public dont La Poste est chargée - comme la distribution de quotidiens et périodiques, la distribution des pensions, la densité de son réseau de bureaux

Courrier administratif

Factures, extraits de compte, fiches de salaire

Daily Mail

Courrier affranchi au moyen de timbres-poste (hors tarif réduit)

Direct Mail (ou publipostage)

Envois publicitaires adressés (et ciblés)

Distribution

Livraison du courrier

Distripost

Service en charge des envois non adressés ("toutes boîtes")

DoMyMove

Service de changement d'adresse

* Terminologie donnée à titre d'information et sans valeur contraignante.

**Duostamp**

Timbres-poste composés de deux parties: un timbre Prior officiel et un timbre à thème

Enterprise Solutions

Unité de vente qui gère les 330 principaux clients (business-to-business)

Envois adressés

Envois personnels ou publicitaires pourvus d'une adresse (et ciblés)

Envois avec valeur déclarée

Envoi recommandé dont la valeur indiquée est assurée

Envois non adressés

Envois dépourvus d'adresse et distribués en "toutes boîtes" au niveau d'une rue, d'une tournée, d'un canton postal, d'une région ou du pays

Format normalisé

Format rectangulaire, dont les dimensions minimales sont de 90X140 mm, les dimensions maximales de 125X235 mm et le poids maximal de 50g

GeoRoute

Logiciel permettant d'organiser les tournées des facteurs et d'élaborer des schémas de travail pour les employés chargés de la collecte du courrier

IBPT

Institut belge des services postaux et des télécommunications

Imprimés

Envois "non clos" reproduits en plusieurs exemplaires identiques et dont le contenu peut être vérifié rapidement et facilement. Ces envois peuvent être adressés ou non adressés

IPC

International Post Corporation: association de 23 opérateurs postaux nationaux d'Europe et d'Amérique du Nord, créée pour gérer les échanges de courrier internationaux

J(our)+1

Délai de distribution indiquant que le courrier est distribué un jour ouvrable après avoir été posté (avant la dernière heure de levée) - c'est le cas du courrier Prior

J(our)+2

Délai de distribution indiquant que le courrier est distribué deux jours ouvrables après avoir été posté (avant la dernière heure de levée) - c'est le cas du courrier Non Prior

J(our)+4

Délai de distribution indiquant que le courrier est distribué quatre jours ouvrables après avoir été déposé - c'est le cas pour certains envois publicitaires adressés

Kilopost

Service de colis, de 0 à 30 kg, dans toute la Belgique

Lettre

Message personnel et adressé

Lettre recommandée

Lettre dont le dépôt est enregistré par La Poste, et que le destinataire réceptionne contre signature

Mail

Unité opérationnelle en charge de la collecte, du transport, du tri et de la distribution du courrier

MonTimbre

Timbre-poste personnalisé (à commander par feuillet de 15 unités)

Non Prior

Courrier à distribuer en Jour+2

Numéro-réponse

Moyen de réponse, sans affranchissement, à un envoi adressé par une personne ou une société (gratuit pour le correspondant)

Point Poste

Canal de distribution proposant des services de base (en phase de test)

Port payé par le destinataire

Mention pré-imprimée sur les enveloppes-réponses, indiquant que le destinataire s'est engagé vis-à-vis de La Poste à payer les frais de port. Il est donc inutile d'affranchir ce courrier

Post Academy

Département chargé de la formation du personnel de La Poste

Poste Financière

Gère les transactions au comptant (virements et mandats postaux), les comptes postaux 679 et les activités de back-office de la Banque de La Poste. Elle assure en outre des activités financières pour compte de l'Etat

Poste restante

Courrier adressé à un bureau de poste et destiné à une personne dont l'adresse est inconnue

Postpac

Enveloppes, boîtes et tubes prêts à l'emploi

PostStation

Instrument de travail informatique convivial et intégré, utilisé par le personnel au guichet

Prior

Courrier (affranchi avec timbre portant une bande Prior) distribué en jour+1

Procuration

Document par lequel un destinataire donne l'autorisation à un tiers de réceptionner ses envois recommandés ou titres

Produits "sonnette"

Produits pour lesquels le facteur doit sonner à la porte : colis, envois recommandés, envois contre remboursement

Produits partenaires

Produits de tiers qui sont vendus dans les bureaux de poste: téléphonie mobile, loterie, billets pour des activités de loisir (notion en évolution)

Proof of Collect

Gestion électronique de la collecte du courrier

Proof of Delivery

Informatisation et suivi des envois recommandés

PSV

Programme de Stimulation des Ventes

Publipostage

Voir Direct Mail

Residential & Business Solutions

Département de vente qui propose des solutions Mail spécifiques aux entreprises, indépendants et particuliers

Retail

Unité commerciale en charge des produits et services vendus dans les bureaux de poste

Secured Mail

Envois sécurisés au moyen d'un code à barres, que les facteurs déposent dans les boîtes aux lettres (sans sonner)

UPU

Union Postale Universelle. Organisation qui dépend des Nations unies et regroupe 190 opérateurs postaux.



→ **La vie se lit, la vie s'écrit...**

Fin 1997 a été créé le Fonds postal pour l'Alphabétisation qui a pour objectif, sous la houlette de la Fondation Roi Baudouin, de contribuer activement à l'éradication de l'analphabétisme. La Poste est très honorée de contribuer à ce Fonds, qui confirme son engagement social aux côtés de la population.

Pas moins de 58 projets ont été soutenus dans les six dernières années, tous relatifs au thème de l'alphabétisation des jeunes et des adultes dans notre pays.

www.kbs-frb.be

Nous encourageons le lecteur à rendre visite à ce site ; il y trouvera toute information relative au projet 2005.

Rendez-vous est d'ores et déjà pris pour le 8 septembre, journée mondiale de l'alphabétisation. La remise des prix aura lieu en fin d'année.



Contacts

La Poste

Centre Monnaie
1000 BRUXELLES

→ Direction:
tél. 32 2 226.22.10
fax 32 2.226.21.49

→ Communication Externe
& Relations Presse:
tél. 32 2 226.21.84
fax 32 2 226.27.47
pressrelations@post.be

→ Public Affairs:
tél. 32 2 226.29.41
fax 32 2 226.32.44
public.affairs@post.be

→ Mail:
tél. 32 2 226.26.67
fax 32 2 226.28.49

→ Retail & Financial Services:
tél. 32 2 226.24.70
fax 32 2 226.21.52

→ Sales & Marketing:
tél. 32 2 226.32.06
fax 32 2 226.30.40

→ Call center plaintes:
tél. 32 2 201.23.45

La Poste

WTC II - Chaussée d'Anvers 59
1000 BRUXELLES

→ Human Resources:
tél. 32 2 204.45.02
fax 32 2 204.60.63
jobs@post.be

→ Banque & Assurances
de La Poste:
tél. 32 78 155.156
postinfo@post.be

→ Poste Financière
tél. 32 78 155.156
postinfo@post.be

Asterion France

rue Charles Michels 103
93200 SAINT-DENIS - FRANCE
tél. 33 1 55 84.40.40
fax 33 1 55.84.40.50
www.asterion.fr

Belgian Post International

Centre Monnaie
1000 BRUXELLES
tél. 32 2 226.22.74
ou 32 2 226.22.75
fax 32 2 226.21.38
sales.international@post.be

Certipost

Ninovesteenweg 196
9320 EREMBODEGEM
tél. 32 53 60.11.11
fax 32 53.60.11.01
sales@staff.certipost.be
→ Customer Service MyCertipost:
tél. 32 70.22.55.33

Deltamedia

Industrielaan, 24
1740 TERNAT
tél. 32 2 568.03.00
fax 32 2 568.03.59
info@deltamedia.be

Euro-Sprinters®

Noordersingel 13
2140 ANTWERPEN
tél. 32 70 233.533
fax 32 70 233.032
info@eurosprinters.be

eXbo

Industrielaan, 24
1740 TERNAT
tél. 32 2 568.17.60
fax 32 2 568.17.99
info@exbo.be

Speos Belgium

rue Bollinckx 26-32
1070 BRUXELLES
tél. 32 2 558.02.22
fax 32 2 520.70.37
info@speos.be

Taxipost®

Centre Monnaie
1000 BRUXELLES
tél. 32 78 15.33.43
fax 32 78.15.33.44
customerservice@taxipost.be

Moments clés 2004



01

Janvier

→ **Axa Belgium rachète les 50% de parts que détenait La Poste dans les Assurances de La Poste et les Assurances de La Poste-vie.**

→ **La Poste donne un signe fort pour l'avenir: elle présente un budget en équilibre pour 2004.**

→ **Certipost lance le recommandé électronique imprimé.** Depuis janvier, chaque expéditeur utilisant MyCertipost peut envoyer un recommandé électronique à un destinataire, qui le reçoit sous forme imprimée.

04

Avril

→ **Pour assurer la sécurité du facteur, le paiement des pensions sur compte devient l'option par défaut, et le paiement à domicile, l'exception.** Les parties concernées et La Poste mènent une campagne d'information.

→ **Le contrat de gestion entre l'Etat et La Poste est amendé.** Il raccourcit les délais de livraison en Non Prior du "jour+3" à "jour+2", introduit de nouvelles normes de qualité, prévoit un tarif réduit pour le monde associatif et revoit l'article relatif à l'attribution des bénéfices.

→ **Fusion de DoMyMove et Mutapost.** La Poste acquiert la totalité des participations de DOMYMOVE S.A., par le biais des participations d'Electrabel et de Belgacom.

→ **La Poste procède à une augmentation de capital de sa filiale BPG France, à hauteur de 25 millions d'euros.**

05

Mai

→ **Les "tarifs standard" sont adaptés et le service Non Prior passe de J+3 à J+2.** Un envoi normalisé de moins de 50 g coûte désormais € 0,50 en Prior et € 0,44 en Non Prior. Les tarifs pour les catégories de poids supérieures sont simplifiés.

07

Juillet

→ **La construction des nouveaux centres de tri démarre officiellement, avec Gand X.**

→ **La Poste passe sous le régime des secteurs d'utilité publique en matière de réglementation des marchés publics.**

→ **La Poste décide de filialiser Taxipost à partir du 1er janvier 2005.**

Moments clés 2004

08

Août

→ Le Conseil d'Administration attribue le marché des quatre nouveaux centres de tri au consortium franco-belge Solystic-Verelst.

09

Septembre

→ Un call center "GeoRoute" est inauguré pour les clients. Ceux-ci, peuvent, s'ils souhaitent poser des questions sur la tournée modifiée de leur agent des postes, appeler un numéro unique pour obtenir davantage d'informations.

→ Après le succès du Programme de Stimulation des Ventes (PSV) dans 23 bureaux pilotes, le déploiement général est lancé. Ce programme vise à professionnaliser et à dynamiser les activités commerciales.

→ Le Conseil d'Administration de La Poste décide d'augmenter le capital des filiales Asterion, eXbo, Deltamedia et Taxipost, pour un montant total de 45,9 millions d'euros.

→ La Poste et Western Union signent un accord de partenariat, portant sur la distribution en Belgique des services de transfert d'argent de Western Union via les bureaux de Poste.

10

Octobre

→ L'association IPC (International Post Corporation) attribue à Belgian Post International (BPI) un certificat d'excellence pour sa bonne gestion et son excellent traitement du courrier international.

→ La Poste opte, à partir du 1er mars 2005, pour le modèle de bancassurance, en vue du développement futur de ses activités Retail.

→ Quelques boîtes postales sont programmées en levée tardive et leur signalétique est améliorée. La Poste va clarifier les informations sur les boîtes postales rouges.

→ Arvato Services, une entreprise internationale spécialisée dans les services médiatiques, reprend Vicindo, la filiale de marketing direct de La Poste.

11

Novembre

→ Premier test des nouveaux Points Poste dans 12 sites partenaires, dans les régions de Malines et de Namur. Ces tests portent sur une nouvelle manière de proposer des services de base de La Poste aux clients. Une collaboration est mise en œuvre avec des partenaires locaux.

→ Tous les guichets sont équipés de l'application PostStation. L'infrastructure est installée et l'application poursuivra son évolution.

12

Décembre

→ La Poste se prépare à l'introduction partielle de la T.V.A. à partir du 1er janvier 2005.

→ Le processus formel de recherche d'un ou plusieurs partenaires stratégiques pour La Poste est lancé.

→ Les négociations sont finalisées avec les partenaires sociaux en vue de l'exécution de l'accord-cadre 2001-2004. Le projet d'accord porte en particulier sur les mesures alternatives pour la réduction du temps de travail.

→ Le Conseil d'Administration de La Poste entérine le choix de Fortis Banque / Banque de La Poste comme partenaires dans le domaine de la distribution de produits d'assurance, secteur considéré comme porteur d'avenir et de croissance pour La Poste.

→ www.post.be: le site internet de La Poste est entièrement revu pour faciliter le surf des internautes.



Editeur Responsable: Piet Van Speybroeck - Centre Monnaie / 1453 - 1000 BRUXELLES

Concept, contenu et coordination: Michèle Lahaye - Centre Monnaie / 1358 - 1000 BRUXELLES

Design: Trait d'Esprit

Photos: Stephen Papandropoulos (Ultra Space), Yannis Argypoulos (Kilingshot Studio) & photothèque de La Poste

Impression: Imprimerie de La Poste



www.laposte.be