



nous sommes
bpost
nous apportons de la
valeur

Sommaire

Message à nos stakeholders	2
Faits importants de l'année	6
Un nouvel environnement	8
Notre stratégie	10
Apporter de la valeur – solutions business	12
Apporter de la valeur – notre réseau de vente	16
Apporter de la valeur – marchés internationaux	20
L'excellence opérationnelle pour des services de qualité	22
Des collaborateurs de valeur	24
Une entreprise de valeurs	26
Notre marque au fil du temps	30
Corporate governance	32
Rapport financier	37
Rapport du Collège des Commissaires	103
Glossaire bpost	105
Glossaire financier	105
Contacts	106

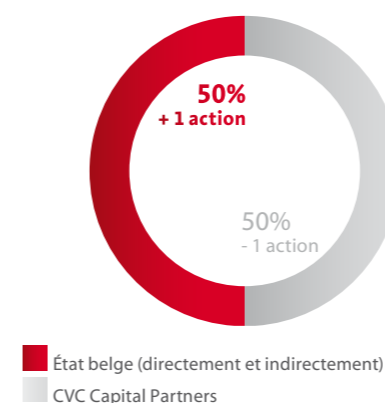
Index

Actionnariat : 1, 55, 96	Conseil d'administration : 32, 98, 99	Énergie (consommation) : 27, 29	Service universel : 8, 26
Bilan consolidé : 54	Contrat de gestion : 96	Environnement : 26	Sociétés du groupe : 15, 101, 102
Canaux de vente : 16 ➤ 18	Corporate governance : 32	Libéralisation : 6, 8	Stratégie : 10
Chiffres-clés : II, 38	Corporate Social Responsibility : 26 ➤ 29	Mission : I	Valeurs : 24, 25
Collaborateurs : II, 1, 24 ➤ 25, 74	EAT : II, 40	Qualité : II, 11, 23	
Comité de direction : 34, 98, 100	EBIT : II, 38, 39	Risques (gestion) : 67 ➤ 73	
Compte de résultats : 38, 52	EBITDA : II, 38, 39	Satisfaction de la clientèle : II, 10, 15, 18	

bpost en un coup d'oeil

- bpost est l'opérateur postal numéro un en Belgique, prestataire du service universel
- bpost se charge notamment de l'enlèvement, du tri, du transport et de la distribution des lettres et paquets
- bpost développe également des activités répondant à l'interaction entre la communication électronique et la communication par lettre. bpost et ses filiales offrent ainsi des solutions dans le domaine de la gestion de documents, de la communication certifiée électroniquement, des services internationaux à valeur ajoutée, etc.
- Banque de La Poste, une joint-venture de bpost et BNP Paribas Fortis, offre un assortiment de produits bancaires et d'assurances

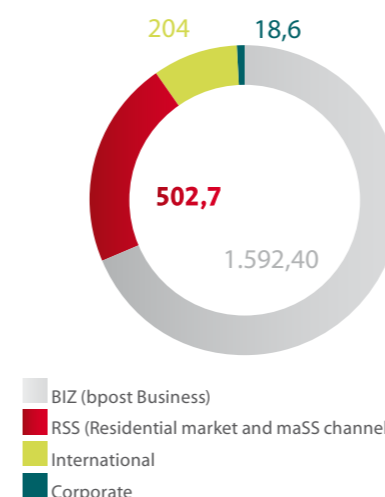
Actionnariat



Réseau multicanal

- 1.394 points de ventes (fin 2010) : 690 bureaux de poste et 704 Points Poste
- eShop
- Contact Center
- 2.750 magasins de timbres (fin 2010)

Résultat d'exploitation 2010 par business unit (en million EUR)



Quelques chiffres

- Chiffre d'affaires (2010) : 2.317,8 millions EUR
- 33.616 collaborateurs (28.618 FTE) fin 2010
- 12 millions de lettres et 90.000 paquets traités chaque jour
- 10.000 tournées « facteur » et 4,5 millions de ménages servis 5 jours par semaine
- 14.000 boîtes aux lettres rouges

Notre **Mission**

Nous serons l'opérateur postal **le plus solide** et **le plus fiable**

Dans un monde en pleine mutation, nous nous appuyerons sur **nos compétences de base** pour développer **de nouvelles activités** et nous garantir **une croissance durable et rentable**

Nous ferons **la différence** vis-à-vis de **nos clients** et de la société grâce à l'engagement et à **la motivation** de notre **personnel**

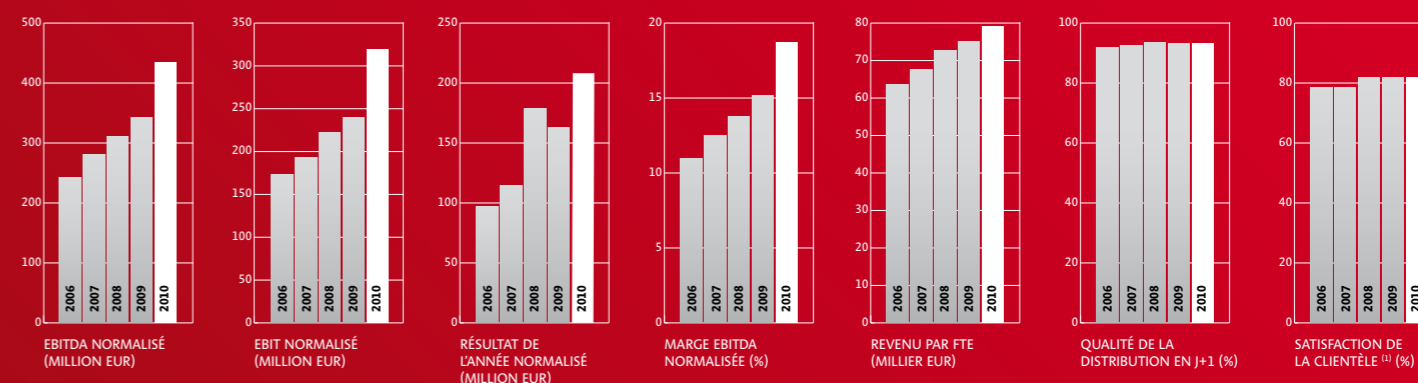


Chiffres-clés 2010

	2010	2009	2008	ÉVOLUTION 2010-2009
Chiffres clés du compte de résultats et du bilan				
(en million EUR au 31 déc)				
Produit d'exploitation	2.317,8	2.250,1	2.262,4	3,0%
Charges de personnel	-1.314,5	-1.201,5	-1.294,2	9,4%
Autres charges d'exploitation	-680,9	-675	-698,8	0,9%
Résultat d'exploitation (EBIT)	322,4	373,6	269,4	-13,7%
Résultat d'exploitation normalisé	319,2	240,1	221,9	32,9%
Profit attribuable aux actionnaires	209,6	290,9	221,8	-28,8%
Fonds propres	1.114,3	1.132,5	930,1	-1,6%
Autres chiffres clés				
EBITDA	437,4	475,2	360,5	-8,0%
EBITDA normalisé	434,2	341,7	312,5	27,1%
Profit normalisé (EAT)	207,5	163,1	178,7	27,2%
Cash flow net d'exploitation (*)	224,7	187,2	228,6	20,0%
Marge EBITDA normalisée	18,7%	15,2%	13,8%	-
Dividende par action (en EUR)	526,8	416,7	419	-
Nombre de FTE (à la fin de l'année)	28.618	29.618	30.660	-
Nombre de FTE (moyenne)	29.324	30.030	31.460	-
Revenu par FTE (millier EUR)	79,6	75,2	72,8	-

(*) en excluant l'impact des comptes des particuliers et des avances de l'Etat

Performance opérationnelle



(1) Sur base d'une méthodologie identique - satisfaction globale à propos de bpost, mesurée sur une échelle à 7 points (% de clients satisfaits qui ont répondu 5-6-7 à la question)

Message à nos stakeholders

2010 a été une **excellente** année pour bpost. La tendance à la hausse, amorcée en 2004, se poursuit. En outre, 2010 a été une année charnière. La Poste - De Post - Die Post est devenue bpost. Ce nouveau nom vient couronner de nombreuses années de changements majeurs au sein de notre organisation, rendus nécessaires par la libéralisation totale du marché postal le 1^{er} janvier 2011.



Johnny Thijs
CEO

Martine Durez
Présidente du Conseil
d'administration

“ Offrir de la valeur à nos actionnaires, à nos clients,
à nos collaborateurs et à la société. ”

Johnny Thijs, CEO

2010 a été une excellente année, pourquoi ?

Martine Durez : Car les résultats sont à nouveau meilleurs que ceux réalisés l'année dernière et les années précédentes. L'entreprise renforce ainsi sa santé financière, ce qui garantit du même coup une base solide pour notre développement futur et le service universel de demain.

Les ventes de bpost ont augmenté de 3,0%, progressant ainsi de 2.250,1 millions EUR (en 2009) à 2.317,8 millions EUR (en 2010). L'EBITDA normalisé est passé de 341,7 millions EUR à 434,2 millions EUR. L'EBIT normalisé a augmenté de 240,1 millions EUR à 319,0 millions EUR. La diminution des volumes de courrier, qui s'élevait encore à 4% en 2009, une année marquée par la crise, a pu être limitée à 1% en 2010. Une bonne nouvelle, surtout par rapport à certains opérateurs postaux européens, qui enregistrent des diminutions de volume nettement plus importantes.

Ce sont là de solides chiffres, et le Conseil d'administration remercie tous les collaborateurs de bpost pour les efforts qu'ils ont accomplis.

Johnny Thijs : Nous avons également enregistré des progrès au niveau opérationnel, raison supplémentaire de saluer les efforts de tous les collègues. La qualité a ainsi augmenté, atteignant une moyenne de « 95,3% d'envois arrivés à temps » en 2010, pour 94,8% en 2009. Avec 95,3%, nous dépassons l'objectif fixé dans le Contrat de gestion (95%) et affichons également le meilleur niveau de qualité jamais enregistré.

C'est important, car la qualité est la pierre angulaire de la satisfaction des clients, qui est, à son tour, une condition essentielle si nous voulons devenir pleinement concurrentiel sur le marché postal libéralisé.

La satisfaction client n'a que légèrement augmenté en 2010, mais nous continuons d'œuvrer à son amélio-

ration. Pour les scores 5-6-7 sur une échelle de 1 à 7, nous avons atteint 82% de clients satisfaits en 2010, comme en 2009. Ces chiffres sont prometteurs, mais nous devons encore faire mieux pour nous assurer de la fidélité de nos clients.

Autre constat encourageant, la motivation de nos collaborateurs. Celle-ci a le vent en poupe et ce malgré les nombreux changements opérés au sein de notre organisation. L'enquête annuelle a révélé que leur satisfaction (scores 5-6-7) a augmenté de moins de 70% en 2007 à 81% en 2010. C'est un signe que les collaborateurs comprennent et soutiennent les changements.

Le point d'orgue des années de changement est notre nouveau nom : bpost.

M.D. : Cette décision a été prise au terme d'une mûre réflexion. Changer un nom ancré dans les esprits depuis des années ne se fait pas sur un coup de tête. Mais après des années de changements, nous estimions qu'il était temps d'offrir un « nouvel emballage » à une entreprise totalement métamorphosée. 2010 représentait un excellent timing : à quelques mois de l'ouverture totale du marché postal, un nouveau nom et un logo modernisé nous ont permis de souligner que nous étions tout à fait armés pour une nouvelle ère.

J.T. : Avec « bpost », nous arborons dorénavant un seul et même nom, reconnaissable pour tout le monde en Belgique et sur la scène internationale. En outre, ce nom renvoie très clairement à nos deux caractéristiques de base : d'une part, nous sommes et restons une entreprise postale, et d'autre part, nous gardons de solides attaches avec notre marché national.

L'ensemble du processus a été soigneusement préparé et nous constatons que le nouveau nom a très vite été assimilé.

“ Au sein du Conseil d'administration, nous avons pris ces dernières années des initiatives en vue d'intégrer au maximum les règles de bonne gouvernance dans notre fonctionnement. ”

Martine Durez, Présidente du Conseil d'administration

La libéralisation totale du marché postal est un fait depuis le 1^{er} janvier 2011. Est-ce une menace pour bpost ?

M.D. : bpost sait ce qu'est la concurrence : une partie substantielle de notre chiffre d'affaires est déjà réalisée sur des marchés ouverts. De plus, nous nous sommes bien préparés ces dernières années. Nous sommes prêts à affronter la concurrence, grâce à des produits de bonne qualité, à un service en constante amélioration et à un rapport qualité-prix attrayant.

Mais nous devons rester vigilants. Les concurrents ne manqueront pas de tenter leur chance sur le marché libéralisé, et cela peut mener à une perte de parts de marché pour bpost.

En outre, la progression de l'e-mail et d'Internet est implacable. Jusqu'à présent, bpost pouvait limiter la perte de volume, mais l'évolution au sein d'autres pays prouve que nous devons tenir compte de l'éventualité de plus fortes diminutions.

C'est la raison pour laquelle un nouveau Plan stratégique a été approuvé pour la période 2011-2015. Celui-ci doit permettre à bpost de compenser la perte des revenus consécutive à la libéralisation et à la substitution Internet. C'est pourquoi, nous devons adapter continuellement nos processus aux évolutions technologiques, et ce faisant, automatiser un nombre croissant d'activités, en particulier dans le domaine du tri des lettres et paquets.

En quoi consiste le nouveau Plan stratégique ?

J.T. : Nous continuerons à procéder à des changements, afin de réduire nos dépenses et rendre nos processus plus flexibles et plus efficaces. Comme par le passé, ils seront opérés en concertation avec les syndicats. Pour 2011, cela se passera sans licenciement sec, comme défini dans la Convention collective de travail.

De plus, nous prendrons davantage d'initiatives afin de compenser autant que possible la baisse des volumes à l'aide de nouveaux produits, en combinant la puissance de la lettre à la rapidité des médias électroniques. Nous ferons tout également pour exploiter au maximum le potentiel de croissance de segments de marché tels que les paquets, la gestion de documents, le direct mail et les produits de bancassurance. En 2010, nous avons engrangé des succès dans chacun de ces domaines et je suis convaincu que nous ferons de même en 2011.

Six orientations stratégiques appuieront notre politique dans les années à venir :

- Assurer la croissance de nos résultats financiers (vente et bénéfice d'exploitation) et hisser bpost dans le groupe de tête des opérateurs postaux européens ;
- Viser une poursuite de notre croissance, malgré une perte de volume sur le marché des lettres ;
- Continuer à œuvrer à la maîtrise et la diminution des coûts ;
- Viser l'excellence dans tout ce que nous entreprenons. La qualité est pour nous une obsession journalière ;
- Améliorer la qualité et le service, conditions pour une plus grande satisfaction des clients. Un traitement amélioré et plus rapide des questions et des plaintes des clients est une priorité ;
- Exécuter fidèlement nos obligations en matière de Service universel et de services d'intérêt général.

Une entreprise offrant de la valeur à ses stakeholders, mais aussi une entreprise avec des valeurs ?

M.D. : Naturellement, nous prônons des valeurs sociales telles que la concertation au sein de l'entreprise, la durabilité, la diversité et la transparence de la prise de décision. Au sein du Conseil d'administration, nous avons pris ces dernières années des initiatives

en vue d'intégrer au maximum les règles de bonne gouvernance dans notre fonctionnement.

bpost s'est penchée également sur un nouveau « code de conduite » à l'intention des collaborateurs. La discrimination, la corruption, le harcèlement, toute forme de traitement immoral sont formellement interdits et sanctionnés.

Les valeurs de l'entreprise ont été précisées cette année. Il est essentiel que chacun les connaisse, les comprenne et les intègre dans ses tâches quotidiennes. Chaque collaborateur pourra ainsi affirmer qu'il place le client au centre de ses préoccupations, qu'il est ambitieux, fiable et qu'il travaille en équipe.

Par ailleurs, il a été décidé de promouvoir résolument la diversité et l'égalité des chances au sein de bpost. Si la diversité est déjà très présente dans notre entreprise, il a paru nécessaire d'en faire une analyse afin de mieux interagir avec ses différentes composantes. La lutte contre toute forme de discrimination s'inscrit également dans cette démarche, qui s'est concrétisée par l'adoption d'un plan d'actions pluriannuel diversité et égalité des chances.

J.T. : bpost se doit d'être extrêmement soucieuse de l'environnement, des clients et des collaborateurs. Nous voulons également prouver dans ce domaine que nous sommes une entreprise qui respecte des valeurs.

Notre objectif environnemental est toujours le suivant : d'ici 2012, moins 35% d'émissions de CO₂ pour nos activités (par rapport à 2007) et moins 15% de consommation énergétique (par rapport à 2005).

En 2010, nous avons à nouveau pu reverser une partie de la recette du timbre de Noël au Fonds de bpost pour l'Alphabétisation (350.000 EUR), géré par la Fondation Roi Baudouin. Nous avons également lancé une nouvelle initiative en vue de soutenir l'engagement social bénévole de nos collaborateurs. Grâce au fonds de

soutien « STAR4U », bpost a consacré 150.000 EUR à des projets menés par des collègues bénévoles. Parmi les quelque 300 dossiers introduits en 2010, une centaine ont été retenus par le jury.

Conclusion : à quoi pouvons-nous nous attendre en 2011 ?

M.D. : Il s'agit bien évidemment d'une année clé en raison de la libéralisation. Nous l'aborderons avec confiance, mais nous restons sur nos gardes.

En 2011, nous attendons également le résultat de l'enquête officielle lancée en février 2009 par la Commission européenne sur les aides publiques. La décision de la Commission est naturellement très importante pour l'entreprise.

J.T. : Dans un contexte entièrement concurrentiel, nous devons, plus encore qu'avant, faire la différence en combinant une excellente qualité, un prix correct et un service efficace, parfaitement conformes aux besoins et aux attentes des clients. Nous avons tous les atouts en mains pour proposer la combinaison gagnante à nos clients.

Je suis convaincu que nous pourrons ainsi offrir en 2011 une solide valeur à toutes nos stakeholders.

Johnny Thijs
CEO

Martine Durez
Présidente du Conseil d'administration

EBIT
319
millions EUR
(+7,5%)

Faits importants de l'année



Libéralisation

Le 18 novembre 2010, le Parlement belge a adopté la loi régissant la libéralisation du marché postal. Depuis le 1^{er} janvier 2011, le marché postal belge est totalement libéralisé.

La troisième directive postale 2008/6 du Parlement et du Conseil européens a été adoptée le 20 février 2008 et publiée le 27 février 2008. Cette directive vise la mise sur pied d'un marché intérieur européen pour les services postaux, grâce à l'abrogation des droits exclusifs et particuliers dans le secteur postal, en vue de préserver un niveau commun de service universel pour tous les utilisateurs des pays de l'UE et d'introduire des principes harmonisés de régulation des services postaux.

Enquête menée par la Commission européenne

En février 2009, le Tribunal est revenu pour des motifs de procédure sur la décision de la Commission européenne d'autoriser l'augmentation de capital de 2003.

L'État belge a interjeté appel contre ce jugement du Tribunal.

En attendant l'issue de cet appel, la Commission européenne a rouvert le dossier concernant l'augmentation de capital de 2003 et lancé une enquête concernant d'éventuelles aides d'État illégales durant la période allant de 1992 à 2009.

L'enquête s'est poursuivie tout au long de 2010 et bpost a continué à coopérer

complètement avec la Commission européenne.

Accord relatif à la transformation du réseau Mail

Le 21 janvier 2010, bpost et les partenaires sociaux ont conclu un accord sur plusieurs propositions relatives à la transformation du réseau Mail. L'accord a été conçu pour renforcer la compétitivité de l'entreprise avant la libéralisation complète du marché en 2011. L'accord protège également les droits des travailleurs employés actuellement, tandis qu'il offre une solution à long terme à ceux travaillant sous contrats provisoires.

En vertu de cet accord, tous les nouveaux collaborateurs des départements Mail (national et international) seront recrutés selon un nouveau barème salarial. Ce barème salarial est inférieur à celui qui est octroyé actuellement aux nouveaux collaborateurs, mais les nouveaux engagés auront la possibilité d'évoluer au fil du temps vers le barème salarial actuel.

bpost et les partenaires sociaux ont également approuvé un plan selon lequel les collaborateurs ayant atteint l'âge de 58 ans au 31 décembre 2010, actifs dans certains départements désignés comme étant en restructuration et n'étant pas remplacés, ont la possibilité de solliciter un départ à la prépension.

Évolution continue du réseau Mail

En 2010, bpost a poursuivi la transformation de son réseau Mail en vue

de le préparer à l'évolution attendue des volumes et du mix de produits. Le déploiement du tri par tournée et du séquençage par habitation s'est accentué, 81% du volume du courrier de format normal étant triés par tournée fin 2010 (78% fin 2009) et 12% du volume de courrier de format normal étant triés par séquençage fin 2010 (1% fin 2009).

Le regroupement des bureaux distributeurs en plateformes de distribution plus rentables a continué en 2010, résultant en une nouvelle réduction du nombre de bureaux distributeurs. Fin 2010, le réseau de distribution de bpost se composait de 391 bureaux (2009: 450).

Évolution du réseau Retail

Le 31 décembre 2010, le réseau Retail comprenait 1.394 points de vente (2009: 1.401). Dans le courant de l'année, 74 Points Poste ont été ouverts (et 58 fermés) portant leur total à 704 (2009: 688). Ils remplacent les 26 bureaux de poste entièrement détenus par bpost qui ont été fermés en 2010. Les Points Poste sont des points de vente proposant la majorité des services postaux. Ils sont la propriété de partenaires tiers qui en assurent la gestion sous contrat d'agence commerciale.

La conversion des bureaux de poste en Points Poste fait partie de l'évolution du réseau Retail, qui vise à maintenir une présence postale partout dans le pays, tout en améliorant la structure des coûts de bpost de façon à garantir la viabilité financière et commerciale de son réseau Retail. Ce plan de transformation, mis en œuvre sans licenciement sec, touche

pratiquement à sa fin et le nombre de conversions prévues pour 2011 est plus limité.

La Poste devient bpost

Le 17 juin 2010, La Poste a annoncé son intention de changer son nom en bpost et de moderniser son logo et son identité visuelle.

Les nouveaux nom et logo soulignent les changements significatifs opérés ces dernières années et démontrent que l'entreprise est résolument tournée vers l'avenir.

Les changements sont introduits progressivement afin de réduire au maximum les coûts de l'opération.

Alors que La Poste a commencé à utiliser bpost comme dénomination commerciale en 2010, le changement légal n'est entré en vigueur que le 17 janvier 2011.

Nouvelle Convention collective de travail couvrant l'année 2011

Le 12 octobre 2010, la Commission paritaire de bpost a approuvé

la Convention collective de travail couvrant l'année 2011. Cet accord a ensuite été approuvé par le Conseil d'administration.

Le nouvel accord prévoit, entre autres, le paiement éventuel d'un bonus non récurrent en 2011 à condition qu'un certain niveau de rentabilité soit atteint. Si ce niveau est atteint, le bonus sera déterminé en fonction de la performance réelle de l'entreprise par rapport à cette mesure de rentabilité.

La mesure incluse dans la précédente convention collective de travail et octroyant aux collaborateurs ayants droit âgés de 50 ans ou plus une indemnité s'ils optent pour un emploi à temps partiel a été reconduite pour l'année 2011.

Enfin, le plan qui offre aux collaborateurs ayant atteint l'âge de 58 ans à une certaine date, actifs dans certains départements désignés comme étant en restructuration et n'étant pas remplacés, la possibilité de solliciter un départ à la prépension, a été confirmé.

Contrat relatif aux plaques d'immatriculation au format européen

À la suite d'un appel d'offres lancé par le Service Public Fédéral Mobilité, bpost a décroché un contrat de production et de distribution des nouvelles plaques d'immatriculation des véhicules automobiles conformes aux nouvelles directives de l'Union européenne. On estime qu'au cours des quatre prochaines années, pas moins d'1,6 million de plaques devraient être produites et expédiées annuellement. Ce contrat est un parfait exemple de la capacité de bpost à proposer des solutions intégrées à ses clients.



bpost, Fournisseur de la Cour

Le 15 novembre 2010, jour de la Fête de la Dynastie, le Roi Albert II a ajouté bpost à la liste des Fournisseurs brevetés de la Cour de Belgique. Il s'agit là d'une reconnaissance prestigieuse pour l'ensemble des collaborateurs de bpost qui, chaque jour, par leur engagement et leurs prestations, œuvrent à l'amélioration continue de la qualité de nos services.

Un nouvel environnement

En Belgique, comme dans la plupart des pays de l'Union européenne, le marché postal est totalement ouvert à la concurrence depuis le 1^{er} janvier 2011. Il s'agit là d'une étape importante dans l'histoire des services postaux.

Cette libéralisation du marché ne s'est toutefois pas faite en un jour. Elle est l'aboutissement d'un processus progressif qui a débuté en 2000 par l'ouverture du marché aux envois nationaux et internationaux de plus de 350 grammes. Elle s'est poursuivie en 2003 par la limitation du monopole des opérateurs nationaux aux envois de moins de 100 grammes et la libéralisation totale du marché du courrier international. En janvier 2006, le processus de libéralisation a connu un nouveau développement avec l'ouverture à la concurrence du marché des envois de plus de 50 grammes.

Depuis le 1^{er} janvier 2011, c'est tout le courrier, lettres et paquets, sans plus aucune limite de poids, qui peut être traité et distribué par tout qui le souhaite, moyennant l'obtention d'une licence et le respect de certaines conditions.

L'ouverture totale du marché postal à la concurrence résulte de la mise en œuvre de trois directives européennes adoptées respectivement en 1997, 2002 et 2008. C'est la « troisième » directive postale (Directive 2008/6 du Parlement Européen et du Conseil Européen, adoptée le 20 février 2008) qui fixe le cadre de l'ouverture totale du marché. Cette directive vise la mise sur pied d'un marché intérieur européen pour les services postaux, grâce à l'abrogation des droits exclusifs et particuliers dans le secteur postal, en vue de préserver un niveau commun de service universel pour tous les utilisateurs des pays de l'Union européenne et d'introduire des principes harmonisés de régulation des services postaux. Elle laisse toutefois le soin aux différents Etats membres de l'Union européenne de fixer les modalités de sa mise en œuvre.

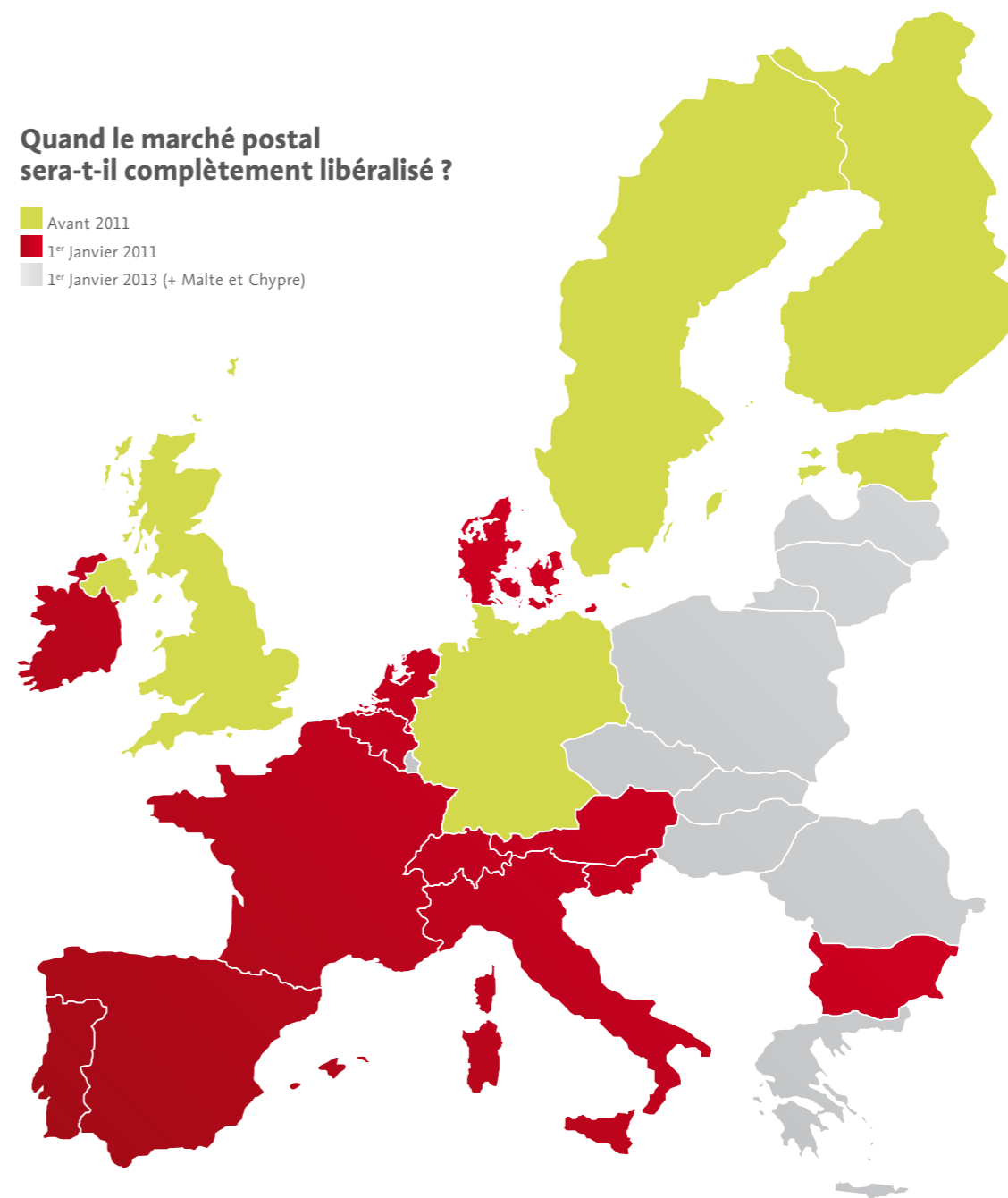
Le 18 novembre 2010, le Parlement belge a ainsi approuvé le projet de loi relatif à la libéralisation du marché postal (publié au Moniteur belge du 31 décembre 2010), transposant la directive de 2008 et comprenant les éléments suivants :

- bpost est désignée comme prestataire unique du service universel pour l'ensemble du territoire, à compter de 2011 et pour une période initiale de 8 ans ;
- le service universel sera exclusivement financé par l'État belge ;
- il est interdit de recourir à des indépendants au niveau du processus d'enlèvement, de tri et de distribution du courrier adressé dans le cadre du service universel ;
- les nouveaux arrivants devront couvrir 80% du territoire de chacune des 3 régions du pays dans les 5 ans, selon la progression suivante :

1^{ère} année :	10%
2^e année :	20%
3^e année :	40%
4^e année :	60%
5^e année :	80%

Quand le marché postal sera-t-il complètement libéralisé ?

- Avant 2011
- 1^{er} Janvier 2011
- 1^{er} Janvier 2013 (+ Malte et Chypre)



- les nouveaux arrivants devront assurer une distribution deux fois par semaine après deux ans d'activité ;
- les nouveaux arrivants devront appliquer des tarifs uniformes par client sur le territoire soumis à l'obligation de couverture. Les nouveaux arrivants pourront appliquer différents tarifs à des clients différents.

bpost n'a pas attendu le 1^{er} janvier 2011 pour se préparer à cette libéralisation totale du marché. Depuis plusieurs années déjà, bpost est confrontée à la concurrence, que ce soit sur le marché des paquets, des envois publicitaires non adressés ou encore des journaux. En 2010, une bonne partie du chiffre d'affaires de l'entreprise était ainsi déjà réalisée sur

des marchés concurrentiels. Par ailleurs, les produits dits « en monopole » étaient déjà en concurrence avec d'autres médias : la lettre avec l'e-mail et les sms, la facture avec l'e-billing, l'envoi d'extraits de comptes avec l'ATM, la publicité adressée avec tous les autres médias publicitaires. Ceci prouve bien que bpost est tout à fait en mesure de faire face à la concurrence, en répondant aux besoins et aux exigences de plus en plus fortes de ses clients.

Aujourd'hui, bpost est prête pour assurer les défis qui se présentent à elle : assurer le service universel, poursuivre les missions de service public qui lui sont confiées tout en étant un acteur efficace sur le marché postal en Belgique.



“ Je suis bpost! ”

Notre stratégie, créatrice de valeurs



Wouter

bpost dispose aujourd'hui d'atouts importants : un rapport qualité-prix compétitif, une base opérationnelle et financière renforcée et une offre de solutions qui répond à une large palette de besoins. Ces atouts, bpost entend bien les exploiter plus encore et les développer au cours des années à venir.

Notre mission fixe nos objectifs et nos ambitions.

Les objectifs stratégiques définis par notre mission peuvent se résumer comme suit :

- défendre nos métiers de base en offrant à nos clients un rapport qualité prix attrayant ainsi que des solutions complètes et modernes ;
- exploiter des poches de croissance autour de nos métiers de base ;
- protéger et accroître notre rentabilité par une amélioration constante de notre productivité et la maîtrise de nos coûts ;
- veiller à un équilibre entre pérennité économique et attentes de la société belge à l'égard d'une entreprise publique.

Pour réaliser ces objectifs, nous agissons sur quatre leviers : la satisfaction des clients, la croissance, la performance opérationnelle, des collaborateurs motivés.

Augmenter la satisfaction de nos clients.

Le client est au centre de nos préoccupations. Le satisfaire encore et toujours plus, tel est notre objectif.

Car un client satisfait est un client fidèle et un client fidèle est garant de notre avenir.

Nous développons des solutions qui évoluent en permanence pour être plus en adéquation avec les besoins et attentes de nos clients. Nous œuvrons ainsi constamment à offrir un rapport qualité/prix attrayant et compétitif, en proposant des solutions intégrées, hybrides et numériques avec une haute valeur ajoutée. Nous développons aussi un réseau de vente multicanaux (bureaux de poste, Points Poste, eShop, magasins de timbres, Contact Center) permettant une plus grande accessibilité à nos produits et services postaux de base.

Fin 2010, 82% de nos clients étaient satisfaits de nos services. Dans un environnement où des offres de produits et de solutions concurrentes (physiques comme électroniques) sont de plus en plus aisément

Une organisation orientée clients

Face à un monde en constante mutation et aux besoins et attentes des clients qui évoluent, notre connaissance du client est centrale pour notre viabilité. C'est pourquoi nos produits et solutions sont développés et proposés par nos trois divisions commerciales qui sont chacune dédiées à un type de client bien déterminé :

BIZ (bpost business),

qui gère la totalité des relations commerciales avec les grands clients, privés comme publics, en recherche de solutions bien spécifiques et souvent plus complexes ainsi qu'avec les indépendants et petites entreprises ;

RSS (Residential market and mass channels),

qui s'adresse aux clients résidentiels au travers de la gestion et le développement des « canaux de masse » (bureau de poste, Point Poste, eShop, magasin de timbres, Contact Center) ;

BPI (bpost international),

qui gère les envois des grands opérateurs étrangers ainsi que les envois des entreprises internationales qui expédient lettres et paquets depuis ou vers la Belgique.

accessibles, ce niveau de satisfaction n'est pas suffisant pour nous assurer de la fidélité de tous nos clients. Les sources d'insatisfactions de nos clients particuliers et professionnels font ainsi l'objet d'une attention toute particulière et de programmes d'actions.

Stimuler la croissance

Construire l'avenir, ce n'est pas se contenter d'agir uniquement sur les coûts, c'est aussi saisir des opportunités de croissance et proposer des solutions attractives et compétitives en phase avec les besoins de nos clients tout en démontrant une fiabilité sans failles.

La stimulation de la croissance passe d'abord par la défense de notre cœur de métier, de nos produits de base, à savoir les lettres et paquets ainsi que les services de bancassurance. Elle passe également par l'exploitation et la valorisation de poches de croissance qui mettent notamment en œuvre nos compétences de base. Nous entendons ainsi poursuivre notre croissance en proposant des solutions innovantes dans les domaines des paquets et de l'express, des produits bancaires, des envois internationaux, des envois publicitaires adressés et non adressés, de la gestion de documents ou encore d'une offre de solutions hybrides et numériques.

Améliorer la performance de notre organisation

Ces dernières années, nous travaillons constamment

à l'amélioration de nos performances opérationnelles au travers une augmentation de la productivité, un renouvellement de nos méthodes de travail (en introduisant par exemple la méthodologie du Lean management) ou encore l'amélioration de la qualité de la distribution des envois qui nous sont confiés. Ainsi, en 2004, 85% des colis étaient distribués quatre jours après leur envoi. Aujourd'hui, 97% d'entre eux atteignent leur destination le lendemain de leur envoi.

Nous œuvrons également à la maîtrise de nos coûts par la hausse de l'efficacité. En 2010, nous avons ainsi poursuivi l'adaptation des tournées des facteurs à l'évolution des volumes de courrier, entamé la mise en place d'une nouvelle structure du réseau Mail (regroupement de bureaux distributeurs), exploité davantage les technologies de nos infrastructures de tri (en généralisant le tri par tournée et en lançant le tri dans l'ordre de la tournée).

Travailler avec des collaborateurs motivés et orientés clients

Notre mission, nous ne pouvons la mener qu'avec des collaborateurs motivés et orientés clients. Depuis plusieurs années, nous mesurons annuellement cette motivation et nous constatons à chaque fois une évolution à la hausse. En 2010, le taux de collaborateurs motivés était de 81%. C'est 10% de plus qu'en 2007.

Apporter de la valeur... grâce à nos solutions pour toute entreprise

La satisfaction du client est un des piliers de la réussite de bpost. Satisfaire le client c'est gagner sa confiance et son envie de revenir. Pour le client professionnel, c'est lui offrir le meilleur service et l'accompagner au mieux dans ses relations avec ses propres clients.



Benoît

A cette fin, bpost a développé une large gamme de solutions en matière d'envoi et de réception du courrier, de paquets et d'envois express, d'envois publicitaires adressés et non-adressés, de gestion de documents et de factures, ou encore de paquets et courrier international.

Aujourd'hui, grâce à notre savoir-faire, nous sommes en mesure de proposer des solutions « triple play », c'est-à-dire qui peuvent combiner trois éléments fondamentaux: les paquets, le papier, l'électronique. Dans un environnement en constante évolution, où les exigences de nos clients se font de plus en plus fortes, c'est par une offre modulaire de solutions que nous pourrions nous démarquer de la concurrence et satisfaire un plus grand nombre de clients.

Une organisation mettant le client au centre de notre démarche

Pour pouvoir répondre aux besoins de nos clients professionnels et leur proposer des solutions adaptées à leurs spécificités, nous avons organisé notre entité **bpost business** autour de quatre entités correspondant à quatre groupes de clients: Media Mail, Document Management, Parcels & Express et Small and Medium Business.

Media Mail répond aux besoins des clients qui utilisent nos produits essentiellement pour leur communication commerciale: la grande distribution, la vente par correspondance, FMCG, etc. Cette entité est également responsable des produits de communication en direct marketing tels que la publicité adressée, les toutes-

boîtes et la mise à disposition d'adresses qualifiées. Media Mail gère aussi toutes les solutions de bpost pour la distribution des quotidiens et périodiques, ainsi que les relations avec les éditeurs.

Document Management répond aux besoins des clients qui utilisent nos services essentiellement pour leur communication administrative et financière: les pouvoirs publics, les banques et assurances, le secteur des télécoms etc. Cette entité développe et commercialise des solutions basées sur le papier traditionnel et/ou sur l'électronique, tels que les activités de scanage, d'impression de documents (factures, extraits bancaires, fiches salariales, etc.) ou de facturation électronique.

Parcels & Express répond aux besoins des clients « logisticiens » et a pour mission de délivrer un service paquets aux consommateurs et aux entreprises. Cette entité se repose sur deux réseaux opérationnels, d'une part le réseau de bpost et d'autre part le réseau « Special Logistics » (Euro-Sprinters, Corpc).

A côté de ces trois entités, on trouve également l'entité **Small & Medium Business** qui a comme objectif de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises, par exemple leur permettre de mieux se positionner ou se faire connaître ou pour faciliter l'envoi de factures depuis leur PC 24h/24 et 7j/7 (produit « Click&Post »).

e-commerce

L'e-commerce a le vent en poupe. En 2010, un Belge sur trois a effectué un achat via le web. L'augmentation des ventes par Internet représente un potentiel de croissance important pour bpost, de par le volume de paquets que ces ventes génèrent. C'est pourquoi nous faisons du e-commerce une de nos priorités pour les années à venir, grâce à des solutions complètes et efficaces répondant aux besoins de ce secteur en pleine expansion. Notre offre « Colis & Express » a ainsi été développée pour répondre aux besoins complexes de clients qui veulent mettre en avant la qualité de service pour leurs propres clients. Citons par exemple la distribution dans une plage horaire réduite ou sur rendez-vous, la gestion des

retours ou l'échange de matériel sous garantie. Ou encore des produits tels que Taxipost 24h Mini, plus petit et meilleur marché que le produit Taxipost traditionnel, ou Taxipost Pick-up & Go, une alternative à la livraison à domicile, qui ont été lancés en 2010, pour mieux répondre aux besoins des vendeurs sur Internet.

Communication publicitaire

Sur le marché des envois publicitaires, bpost est également présente avec des solutions en matière de Direct Mail et de distribution d'envois toutes-boîtes. Grâce à une politique commerciale dynamique combinée à une excellente qualité de distribution, nous gagnons des parts de marchés dans des domaines fortement concurrentiels tels que celui du Direct mail. Sur le marché des toutes-boîtes publicitaires, grâce à notre produit Distripost, nous avons doublé notre chiffre d'affaires sur les cinq dernières années.

Document management

En matière d'enlèvement et d'affranchissement du courrier, nous proposons des solutions à forte valeur ajoutée. En 2010, dans un souci de cohérence et de logique, nous avons unifié nos différentes offres de services de préparation et d'affranchissement du courrier au sein d'une seule et même entité commerciale « Collect & Stamp ». Cette nouvelle offre commerciale est plus moderne, plus flexible et plus performante.

Les grandes entreprises traitent chaque jour des quantités importantes de documents. Avec l'aide de notre filiale eXbo, nous sommes en mesure de leur proposer de convertir des documents papiers entrants en flux de communication électronique (le « digital delivery »). Ces documents sont réceptionnés dans les centres de tri, scannés puis diffusés directement auprès des services des entreprises concernées. Ceci a l'avantage de permettre un accès à l'information au sein de l'entreprise beaucoup plus rapide.

Ces besoins de numérisation des documents offrent des perspectives de croissance intéressantes et bpost entend bien faire valoir son expertise dans ce domaine.

**Taxipost
24h Mini**
une alternative
à la livraison
à domicile

« Grâce à notre savoir-faire nous sommes en mesure de proposer des solutions « triple play », c'est-à-dire qui peuvent combiner trois éléments fondamentaux : les paquets, le papier, l'électronique. »

bpost, c'est bien plus que des lettres

Nous œuvrons à l'élargissement de notre champ d'action dans des projets intégrés où nous gérons tout le processus : enregistrement de commandes, impression de formulaires, contacts avec les fournisseurs, ... et, finalement, distribution.

La gestion de la production et distribution des nouvelles plaques d'immatriculation au format européen qui ont fait leur apparition en Belgique l'année dernière est un parfait exemple de projet qui repose sur des solutions intégrées. En 2010, bpost a en effet été choisie par le Service Public Fédéral Mobilité pour gérer tout le processus de production et de distribution de cette nouvelle plaque d'immatriculation. Il s'agit là d'un marché important puisqu'on estime qu'au cours des 4 prochaines années 1.600.000 de plaques devraient être produites et expédiées annuellement. Ce projet fait appel à l'ensemble des ressources et capacités de bpost et de ses filiales qui seront mobilisées au cours des prochaines années pour mener à bien ce projet, qui concerne et intéresse tous les citoyens de notre pays.

Nombre de nos solutions sont conçues pour soulager les activités de back-office des entreprises. Le SEPA Service Center en est un exemple. Parler de SEPA, c'est évoquer l'uniformisation européenne des systèmes de paiement et des domiciliations bancaires. En 2009 nous avons mis en place le SEPA Service Center avec pour objectif d'aider les entreprises dans la gestion des procédures et des démarches de domiciliation pour leurs clients. Ce service, développé avec l'aide de nos filiales Certipost et eXbo, a connu un nouveau développement en 2010 par la création d'une plateforme d'aide en ligne facilitant grandement le travail de nos clients. Le fait que la plupart des secrétariats sociaux ont aujourd'hui recours à ce centre démontre bien le besoin pour de telles solutions.

Nous pouvons encore citer d'autres solutions intégrées : la production et la distribution des carnets

d'attestations de soins pour l'INAMI ou celles des amendes routières pour la police fédérale. Toutes ces solutions illustrent le rôle que peut jouer bpost dans l'outsourcing d'activités administratives, financières et logistiques de ses clients et indiquent une nouvelle source de croissance prometteuse pour l'entreprise.

Œuvrer plus encore à la satisfaction de nos grands clients

La satisfaction de nos clients, et de nos grands clients en particulier, est d'une importance cruciale. Les 1.000 clients les plus importants contribuent en effet à raison de 65% de notre chiffre d'affaires. Il est donc essentiel de nous assurer de leur fidélité de par la qualité de nos services et de notre fiabilité.



Laurence

bpost aujourd'hui est en mesure d'offrir des solutions hybrides, intégrées et digitales en s'appuyant sur son savoir-faire et celui de ses filiales.

Speos propose des services de gestion de documents administratifs et financiers tels que factures, relevés bancaires et fiches de salaire.

Certipost développe des solutions complètes pour l'échange et l'archivage sécurisés de documents électroniques. En outre, Certipost est un fournisseur reconnu de certificats digitaux, qui garantissent l'identité de personnes sur l'Internet et l'authenticité de sites web.

eXbo propose des solutions technologiques de mailrooms digitales et hybrides pour la gestion de flux de documents entrants, internes ou sortants.

Euro-Sprinters assure des services de transport en Belgique 24h/24 et 7j/7 pour des marchandises pouvant peser jusqu'à 24 tonnes. **Corpco** et **MG Road Express** proposent un service de distribution de paquets à forte valeur ajoutée et des services express.

Deltamedia assure la distribution quotidienne d'environ 155.000 journaux.

« J'apporte de la valeur. »

Aujourd'hui, le taux de clients satisfaits s'élève à 82% (scores 5-6-7 sur une échelle de 7). Dans un environnement où la concurrence, qu'elle soit physique ou encore plus électronique (l'e-substitution), est présente à chaque coin de rue, nous devons pouvoir faire mieux encore et nous mettons tout en œuvre pour augmenter sensiblement ce pourcentage de clients satisfaits dans le but de gagner leur loyauté et leur envie de recourir davantage à nos solutions.

A cette fin, certains points feront l'objet d'une attention toute particulière. Ceux-ci concernent essentiellement la gestion des contrats que nous passons avec nos clients, la relation que nous avons avec eux dans le cadre de l'envoi de dépôts massifs, la facturation de nos services, l'information sur nos produits et nos points de contact disponibles sur notre site Internet ou encore une gestion des plaintes plus rapide et plus performante.



Eric

Aujourd'hui, le taux de clients satisfaits s'élève à **82%**

Apporter de la valeur... par notre réseau de vente multicanal

Il y a cinq ans, le principal canal d'accès aux produits et services postaux était le bureau de poste. Depuis, nous avons fait du chemin et transformé ce réseau « mono » canal en un réseau multicanal. C'était nécessaire dès lors que le réseau des bureaux de poste n'était plus adapté aux besoins et comportements de nos clients et qu'il était lourdement déficitaire. Nous avons donc développé différents canaux d'accès et diversifié l'offre de produits de chacun de ceux-ci. À côté des bureaux de poste, moins nombreux, nous avons déployé des Points Poste, des magasins de timbres, lancé l'eShop, ou encore instauré le Contact Center.



Julie

Bureaux de poste

Diversifier les activités

La bancassurance

Les activités bancaires sont importantes pour bpost. Elles font partie intégrante de nos activités et sont en constante augmentation. Nous souhaitons que chaque visiteur d'un bureau de poste soit conscient des services que peut lui rendre la Banque de La Poste. Il était donc nécessaire d'améliorer la notoriété et la visibilité de cette marque. C'est ce que nous avons initié en 2010 en développant le concept de « bank in the post ».

Par le biais d'une signalisation claire et grâce à la création d'un espace conseil, nous voulons que le client se rende immédiatement compte qu'il peut aussi compter, dans le bureau de poste, sur un service bancaire complet et professionnel. Dans un même temps, les clients sont mieux orientés en fonction de leurs besoins : vers le guichet, pour les transactions postales et financières ordinaires, vers l'espace conseil pour les conseils bancaires professionnels.

En 2010, ce concept a d'abord été testé dans 5 bureaux de poste. Depuis octobre, il a été étendu

à d'autres bureaux. A la fin de l'année, 43 bureaux étaient aménagés selon ce concept.

Les produits « partenaires »

Les clients peuvent se rendre dans les bureaux de poste non seulement pour des opérations postales ou financières mais aussi pour se procurer des produits partenaires. Notre volonté en la matière est de nous concentrer sur quelques partenariats importants, créateurs de valeur.

A titre d'exemple, aujourd'hui, près de la moitié des opérations Western Union en Belgique sont réalisées dans un bureau de poste. bpost est ainsi le premier canal de distribution des produits de ce partenaire. Depuis 2009 déjà, les services Western Union sont accessibles dans tous les bureaux de poste maintenus dans le réseau.

PostMobile, lancé en 2008, est un autre exemple de partenariat qui complète l'offre de produits disponibles dans nos bureaux de poste. Dans un marché plutôt marqué par la présence de plans tarifaires complexes, nous avons opté pour la simplicité et la transparence.

Investir dans l'infrastructure

En 2010, nous avons poursuivi notre politique d'investissement dans des bureaux de poste. Les bureaux sont progressivement équipés de guichets ouverts et dotés d'un système de gestion sécurisée sur base du concept « low cash branch » (LCB). Convivialité, modernité et sécurité : tels sont les maîtres mots de cette politique d'investissement.

Nous avons également équipé de nouveaux bureaux de poste de « zones lunes ». Il s'agit de zones accessibles en dehors des heures d'ouverture où il est possible de retirer de l'argent liquide ou d'imprimer des extraits de compte. Nous permettons ainsi à nos clients d'effectuer eux-mêmes toutes les opérations ne nécessitant pas leur passage au guichet. Tous les bureaux LCB sont aujourd'hui équipés d'une zone lune. Fin 2010, cela représentait 153 bureaux.

Points Poste

Les Points Poste sont des points de ventes qui s'inscrivent dans le cadre d'une collaboration avec des partenaires externes, privés comme publics. Ils offrent

essentiellement des produits postaux et proposent plus de 90% des opérations relatives au courrier effectuées dans les bureaux de poste.

2010 a confirmé le succès de ce canal d'accès aux produits et services postaux de base. Nous y avons ainsi enregistré 6.620.000 contacts au cours des douze derniers mois. C'est 950.000 contacts de plus qu'en 2009.

Au cours de l'année écoulée, nous avons également étendu la gamme de produits postaux disponibles afin de répondre à la demande de nos clients. En plus des produits classiques, six nouveaux produits ont fait leur apparition dans les Points Poste : Postpacs, Duostamps, Postograms, cartes Ready-to-Send, enveloppes pré-affranchies et cartes postales pour les changements d'adresse. Les Points Poste deviennent ainsi encore plus complémentaires aux bureaux de poste.

Magasins de timbres

Les différents canaux de vente possèdent une image de plus en plus forte. Parmi cette offre, les magasins de timbres, que l'on retrouve dans des librairies, des stations-service ou encore des grandes surfaces. Jusqu'à présent, ce canal de distribution ne faisait pas véritablement l'objet d'une reconnaissance officielle. En 2010, nous avons dès lors décidé de les intégrer mieux encore dans notre réseau et défini quelques conditions auxquelles un point de vente doit satisfaire afin de pouvoir distribuer des timbres. D'ici deux ans, nous ambitionnons d'atteindre les 4.000 points de vente de ce type reconnus officiellement.

eShop

L'eShop, la boutique en ligne de bpost lancée il y a cinq ans, connaît un succès croissant. Professionnels comme particuliers peuvent aujourd'hui y faire un choix parmi plus de 200 produits. Toute commande passée avant 15 heures et payée en ligne est livrée à domicile le jour suivant. En 2010, le nombre de commandes a augmenté de 30% par rapport à l'année précédente.

Le montant moyen par commande s'élevait fin 2010 à 187 euros. C'est pratiquement 2,5 fois plus qu'en 2005.

L'eShop représente un maillon essentiel de la stratégie multicanal de bpost et dispose d'une marge de croissance importante.

6.620.000
contacts dans
les Points Poste
en 2010 (+17%)

Contact Center

Le Contact Center, c'est le centre d'appel téléphonique unique de bpost (022/012345). Il compte au total près de 400 collaborateurs. Chacun d'eux dispose de connaissances spécifiques propres à certains produits et services de bpost. Lorsqu'il compose le numéro unique, le client est ainsi orienté vers l'opérateur formé pour répondre à la demande.

Depuis fin 2009, tous les appels destinés aux bureaux de poste sont automatiquement transférés vers le Contact Center. Ceci permet de garantir la cohérence dans les réponses fournies au client et aux collaborateurs dans les bureaux de poste de se consacrer pleinement à leurs activités de base et à leur relation avec le client.

Le menu d'accueil du Contact Center a été adapté en 2010 avec comme volonté unique d'améliorer la qualité du service en assurant au client un accès fluide et une réponse de qualité dans un temps raisonnable. Cette adaptation était d'autant plus nécessaire que le Contact Center enregistrerait entre 8.000 et 10.000 appels par jour.

Nouveaux produits et services

Pour les clients résidentiels comme professionnels, de nouveaux produits ont été lancés ces dernières années. Ils sont principalement liés au monde virtuel d'Internet qui prend de plus en plus d'importance dans notre société moderne. Notre défi est donc de poursuivre le développement de produits proches de notre core business tout en étant en lien avec l'électronique.

C'est ainsi que nous avons lancé en 2009 un kit self-service pour les envois recommandés. En une seule transaction, les clients peuvent acheter tout ce dont ils ont besoins pour envoyer des recommandés. Au départ, il était accessible uniquement via l'eShop pour les entreprises. Depuis 2010, ce produit est disponible également pour les clients particuliers.

La vente par Internet a le vent en poupe. De plus en plus de ventes sont réalisées via des sites web et ensuite envoyées par courrier. Pour répondre aux besoins des vendeurs, nous avons ainsi développé Taxipost 24h mini, un produit plus petit, meilleur

marché et tout en un (emballage et affranchissement) cumulant tous les avantages d'un envoi Taxipost ordinaire avec suivi « track & trace ».

Toujours dans le domaine des paquets, avec le service Taxipost Pick-up & Go, nous offrons plus de flexibilité pour les personnes ayant une activité professionnelle en leur proposant une alternative à la livraison à domicile. Avec Taxipost Pick-up & Go, le client choisit lui-même son point de livraison dans un de nos bureaux de poste ou Points Poste.

Satisfaction des clients

Réduire encore plus le temps d'attente

En 2010, pour la première fois, nous sommes parvenus à dépasser la barre des 80% de clients servis endéans les cinq minutes, répondant ainsi à une attente souvent exprimée par nos clients.

Ces bons résultats sont la conséquence d'un travail de longue haleine. Nous avons ainsi adapté notre méthode de travail pour la rendre plus efficace, équipé nos bureaux de poste d'un distributeur de tickets, ou encore sensibilisé nos clients sur l'existence d'alternatives grâce auxquelles ils ne doivent plus se rendre à un guichet. Les collaborateurs commerciaux des bureaux de poste jouent un rôle crucial à cet égard.

En outre, dans le but d'œuvrer à une meilleure perception des temps d'attente chez nos clients et une optimisation du flux de clientèle, nous avons mis en évidence, dans 48 bureaux de poste, les périodes d'affluence par le biais un affichage spécifique. Les clients savent ainsi d'emblée quels sont les moments de forte et faible fréquentation du bureau de poste.

Accompagner le client

Un projet pilote d'accompagnement des clients a été lancé dans plusieurs bureaux de poste bruxellois. Objectif: une meilleure transmission de l'information, une circulation plus aisée et moins de files d'attentes.

En raison de l'élargissement de l'offre self-service, des clients peuvent avoir des difficultés à s'orienter correctement dans les bureaux de poste. De ce besoin d'accueil est né un projet pilote dans le cadre duquel

“ En 2010 bpost a été récompensée d'un World Mail Award pour la catégorie « Retail ». Cette reconnaissance internationale salue tout le travail accompli par bpost dans la transformation et la modernisation de son réseau Retail en vue d'améliorer la qualité des services dans l'intérêt de ses clients. ”

un collaborateur de bureau facilement identifiable accueille les clients pour les orienter dans les différentes zones du bureau. L'objectif final n'est pas de créer une nouvelle fonction mais de fluidifier le service aux clients en période de pointe et dans les bureaux où de longues files d'attente sont fréquentes.

Le client « mystère »

Tous les bureaux de poste et les Points Poste du pays reçoivent régulièrement la visite d'un client mystère. L'objectif est d'évaluer avec précision et objectivité la qualité de nos services: accueil de la clientèle, professionnalisme (connaissance des produits et procédures), démarches commerciales, temps d'attente, respect du plan de communication.

En 2010, cette fréquence des visites a été augmentée. Tous les bureaux de poste ont été visités au moins à deux reprises et les grands bureaux trois à quatre fois. Les Points Poste ont également reçu la visite du client mystère. 2.650 visites ont été réalisées, soit environ une visite par Point Poste chaque trimestre.

Une plus grande accessibilité

Un des critères qui intervient dans la satisfaction des clients est l'accessibilité aux services postaux. Le déploiement des Points Poste a permis d'augmenter considérablement cette accessibilité. En effet, entre 2006 et 2010, le nombre d'heures d'ouverture pour l'ensemble du réseau (bureaux de poste et Points Poste confondus) a connu une augmentation de près de 50%. Sans oublier l'eShop, accessible 24h/24 et 7j/7.



Cindy

bpost Contact Center enregistre jusqu'à **10.000** appels par jour

Apporter de la valeur... sur les marchés internationaux

bpost est présente sur le marché postal international via sa division bpost international (BPI). Le siège central de BPI est établi sur le site de Brucargo, l'aéroport de fret de Zaventem. Au départ du European Mail Center (EMC), BPI gère tous les flux de courrier et de paquets partant de Belgique vers l'étranger et arrivant dans notre pays. BPI s'occupe également de flux circulant entièrement hors de Belgique, et est particulièrement présente, depuis l'année dernière, sur le marché postal nord-américain et canadien via sa filiale Mail Services International (MSI), établie à Washington, Chicago et Toronto.

Fin 2009, bpost a en effet acquis une majorité des actions de l'opérateur postal MSI. Jusqu'alors, BPI était active sur le marché américain uniquement au niveau de la prestation de services vis-à-vis de consolidateurs postaux. Désormais, BPI peut approcher directement les clients finaux aux États-Unis et au Canada. Grâce à ce partenariat, nous sommes en mesure d'offrir des solutions encore meilleures à nos clients afin de répondre à leurs besoins en échange de courrier et paquets à destination et en provenance d'Amérique du Nord.

Une offre de produits adaptée à l'évolution du marché

Le marché postal international change rapidement et nous devons évoluer avec lui. Si le marché du courrier international traditionnel est caractérisé par des volumes à la baisse, le marché des paquets connaît lui une ascension fulgurante. Grâce au développement de l'e-commerce, il offre en effet des opportunités de croissance que nous comptons saisir et faire de BPI un acteur de premier plan sur ce marché.

BPI dispose d'une gamme étendue de produits pour satisfaire les besoins des clients. Outre les produits

et services internationaux proposés sur le marché belge, BPI offre à ses clients étrangers (banques et assureurs, agences de publicité, e-tailers, entreprises d'utilité publique, etc.) des solutions typiquement internationales. Pour les volumes postaux quotidiens, nous déterminons ainsi le meilleur service en fonction des volumes et des attentes spécifiques du client. L'expédition hors frontière de factures ou d'envois publicitaires est en effet un travail de spécialiste que BPI est en mesure d'accomplir. A partir de 2011, BPI proposera également la distribution de direct mail non adressé à l'étranger ainsi que des solutions dans le domaine du document management.

Sur le marché du e-commerce B2C transfrontalier, BPI est capable de fournir des services de grande qualité à des prix concurrentiels. Les réseaux postaux sont en effet tellement denses et efficaces qu'ils sont le « partenaire naturel » pour la livraison à domicile pour les particuliers qui font leurs achats sur Internet. De nouveaux produits ont été conçus pour répondre aux besoins du marché. Tant les petits paquets pesant moins de 2 kg que les gros jusqu'à 30 kg sont livrés à domicile, partout dans le monde, avec une possibilité de suivi des envois « Track&Trace » et des solutions logistiques de retour.

Le fruit de nos efforts reconnu et récompensé

Des clients très satisfaits

Sur le marché postal international, totalement libéralisé depuis de nombreuses années déjà, le client est au cœur de notre action. Nous mettons tout en œuvre pour répondre le plus efficacement possible à ses besoins. Tous ces efforts portent leurs fruits. Les excellents résultats de la dernière enquête de satisfaction annuelle en sont d'ailleurs la parfaite illustration. 97% des clients nationaux et internationaux se sont en effet dits satisfaits (scores 5-6-7 sur une échelle de 7) des services de BPI. C'est 16% de mieux qu'en 2009. Nos clients apprécient avant tout notre implication, nos connaissances et notre savoir-faire ainsi que notre rapidité de réaction à résoudre des problèmes.

Nous ne comptons toutefois pas en rester là. Nous voulons renforcer plus encore la notion de client dans une organisation capable de fournir une qualité exceptionnelle à des prix concurrentiels. Afin de

réaliser cette ambition, nous avons revu en 2010 la structure organisationnelle de BPI de façon à donner au client davantage de poids au niveau décisionnel.

Une reconnaissance internationale

En 2010, BPI a obtenu pour la troisième fois le Certificate of Excellence, décerné par l'International Postal Corporation (IPC), une association représentant les 23 principales entreprises postales dans le monde qui, ensemble, traitent près de 80% des volumes totaux mondiaux. Ce certificat atteste le respect par BPI des normes strictes en matière de fiabilité et de qualité des processus liés aux flux postaux internationaux.

L'année écoulée a également permis à BPI d'étendre le certificat ISO 9001 aux activités paquets et à renouveler son certificat « Investors in People » pour la deuxième fois. Investors in People est un label qui vérifie si les collaborateurs occupent une place centrale au sein de l'organisation.

En 2010 BPI a obtenu pour la troisième fois le Certificate of Excellence délivré par IPC

“ Nous voulons renforcer plus encore la notion de client dans une organisation capable de fournir un service exceptionnel à des prix concurrentiels. ”



Marco

L'excellence opérationnelle... pour des services de qualité

Dans tout ce que nous entreprenons, nous démontrons notre détermination, notre désir de gagner et notre attention particulière aux résultats, signe de notre engagement à être l'opérateur postal le plus important et le plus fiable. À cette fin, nous développons un environnement où se mêlent harmonieusement professionnalisme et innovation.



Anaïs

Changement continu ces dernières années

Pour bpost, la satisfaction des clients revêt une importance d'autant plus capitale que l'entreprise œuvre aujourd'hui dans un environnement totalement libéralisé.

Un des critères qui intervient dans la satisfaction globale de nos clients est la qualité du service que nous leurs rendons. bpost n'a donc pas attendu 2011 pour adapter l'ensemble de sa chaîne opérationnelle. Au cours de ces dernières années, celle-ci a ainsi fait l'objet d'un processus de transformation continu dont les maîtres-mots sont la modernisation, l'automatisation et la rationalisation.

Des processus de tri de pointe

Depuis 2006, bpost dispose d'infrastructures de tri dotées de technologies dernier cri. Les investissements consentis à l'époque étaient une condition sine qua non pour améliorer toutes les activités liées au traitement des lettres et paquets.

En ce qui concerne les lettres au format normalisé, c'est-à-dire les envois les plus courants, nos machines de tri permettent un traitement mécanique d'une grande partie de celles-ci jusqu'au niveau de la tournée du facteur. Auparavant, le processus de tri se limitait par bureau distributeur. A charge alors pour les facteurs de les répartir par tournée puis dans l'ordre de chaque tournée. Aujourd'hui, la quasi-totalité des 10.000 tournées sont concernées par ce processus de tri.

Nous entendons cependant franchir un pas et trier autant que possible, par le biais de nos machines de tri, le courrier de format normal dans l'ordre de la tournée de

distribution. Dans le courant de 2010, nous avons évalué positivement les premiers pilotes et dans les deux ans à venir, de nouvelles machines devraient être installées dans le réseau.

Le marché des paquets est en pleine croissance. Des investissements ont été consentis en 2008 dans les centres de tri d'Anvers et de Charleroi afin de trier les paquets de façon mécanique. Cet investissement s'est inscrit dans le cadre d'un processus de transformation général selon lequel les services Kilopost et Taxipost ont été fusionnés avec comme objectif d'offrir à nos clients un service complètement renouvelé pour la livraison des paquets. Aujourd'hui, notamment grâce à ces investissements, bpost est en mesure d'offrir un service en J+1 avec une qualité de 97% des envois distribués dans les délais.

Mise en place progressive d'une nouvelle structure du réseau Mail

2010, a été consacrée aux premières étapes concrètes du projet de « Nouvelle structure du réseau ». Ce projet implique, d'une part, le regroupement des bureaux distributeurs et, d'autre part, l'introduction d'un nouveau barème d'« agent auxiliaire » pour les nouveaux facteurs. 2010 a également vu le déploiement des premiers agents qui se consacrent exclusivement à la distribution du courrier et ne doivent plus exécuter de travail préparatoire au sein d'un bureau.

Une approche « end-to-end »

L'automatisation accrue de certaines de nos activités et la demande croissante de nos clients pour des solutions intégrées, accentuent sans cesse l'interdépendance de nos processus. Ceci nous a amené à revoir, en 2010, l'organisation de notre département Mail. Là où les opérations étaient quotidiennement dirigées sur base fonctionnelle (responsabilité partagée pour le tri, le transport, la distribution et l'enlèvement du courrier), la nouvelle structure repose sur une responsabilité globale du processus, de l'enlèvement du courrier jusque et y compris sa distribution.

En outre, la nouvelle organisation met l'accent sur une gestion optimale du processus. Nous avons ainsi rationalisé l'ensemble du processus des envois enregistrés et assuré aujourd'hui un meilleur suivi de ceux-ci.

La nécessité d'une amélioration continue de nos

processus est mise en avant par le biais de la méthodologie Lean. Nous en parlons dans le chapitre suivant.

Une qualité accrue

Les projets décrits ci-avant doivent non seulement conduire à une réduction des coûts, mais également à une satisfaction des clients supérieure, grâce entre autres à une amélioration de la qualité.

En ce qui concerne le courrier, les excellents résultats qualité (mesures Belex) de 2009 ont été améliorés en 2010 et ce malgré une fin d'année difficile liée aux conditions climatiques extrêmes que notre pays a connu.

	2005	...	2009	2010
J+1	91,4%		93,2%	93,3%
J+2	94,4%		97,3%	98,2%
Paquets J+2	92,0%		97,4%	98,8%
Envois recommandés	95,8%		94,9%	94,1%
International (entrant)	93,0%		93,2%	94,4%
Global	93,0%		94,8%	95,3%

A côté du travail sur la qualité, des investissements ont aussi été consentis au niveau de la circulation de l'information entre le service clientèle et les agents sur le terrain afin de mieux répercuter les plaintes de nos clients. À ce sujet, le projet relatif aux journaux mené en 2010 en collaboration avec les éditeurs de journaux a été couronné de succès.

L'innovation technologique au service de la qualité

En 2010, bpost a poursuivi ses investissements technologiques dans divers domaines. Cela a concerné le processus de tri, la lecture optique des adresses par les machines de tri, l'enlèvement et l'affranchissement du courrier, le suivi de la distribution des paquets, ou encore la gestion des liquidités destinées au paiement des pensions.

Enfin, dans le courant de 2010, bpost a investi dans 2.000 vélos électriques en remplacement de vélos moteurs et de vélos ordinaires. Ces vélos électriques combinent la maniabilité d'un vélo et la rapidité d'un vélomoteur, ce qui améliore la sécurité au travail et est plus respectueux de l'environnement.

97%
des paquets sont
distribués en J+1

Des collaborateurs de valeur

De nouvelles valeurs

Afin de pouvoir réaliser notre mission et notre plan stratégique, nous devons faire évoluer notre culture d'entreprise en parallèle. C'est pourquoi bpost a simplifié ses valeurs d'entreprise, en tenant compte d'un contexte concurrentiel toujours plus prononcé.

Nous sommes orientés client

Toutes nos actions et décisions visent à établir des relations durables et rentables avec nos clients externes et internes.

Nous méritons la confiance

Nous respectons nos engagements. Nous communiquons de manière ouverte, sincère et intègre avec les clients, les collègues et les autres parties prenantes. À cette fin, nous créons un environnement où règnent la confiance et le respect.

Nous travaillons ensemble

Dans toutes nos actions, nous accordons la priorité aux intérêts de bpost, en collaborant avec nos collègues des différents départements de sorte à pouvoir faire la différence aux yeux de nos clients.

Nous sommes ambitieux

À travers toutes nos actions, nous affichons notre enthousiasme, notre volonté de gagner et notre orientation résultats, en vue de devenir l'opérateur postal le plus solide et le plus fiable. À cette fin, nous créons un environnement où savoir-faire et innovation vont de pair.

Pour que tous nos collaborateurs assument le rôle d'ambassadeur de bpost et de ses valeurs, nous avons lancé différentes initiatives. Grâce aux formations, aux actions de communication et à l'intégration des attitudes souhaitées dans le fonctionnement quotidien de chacun, le comportement des collaborateurs de bpost évoluera et la culture d'entreprise de bpost se développera de plus en plus sur la base de ces valeurs. Au

terme de ce cheminement, bpost sera une entreprise portée par ses valeurs.

Les dirigeants jouent un rôle clé dans ce processus de changement de culture : chacun d'eux exerce une fonction d'exemple à l'égard des collaborateurs et devra faire ressortir les valeurs de bpost dans son comportement quotidien.

Des collaborateurs impliqués

La volonté de moderniser l'entreprise et d'améliorer sans cesse la qualité et la performance des services rendus aux clients nous conduit à introduire de nombreux programmes de changement. Ces programmes ont un impact sur les méthodes et l'organisation du travail. Cela requiert donc une adaptation et une implication importante des collaborateurs.

Ces dernières années, nous avons ainsi mis en place une série d'outils visant à accompagner nos collaborateurs dans ces changements. STAR, l'un des programmes les plus importants jamais introduits dans notre organisation, a été lancé en 2006. Il fait aujourd'hui partie du quotidien des 30.000 collaborateurs de bpost. Véritable catalyseur du changement de culture d'entreprise, STAR vise à inciter l'ensemble des collaborateurs à construire une société plus participative, plus à l'écoute, et dans laquelle chacun peut contribuer à améliorer la qualité et le service rendu à nos clients. Ce programme est axé autour de cinq thèmes : travailler en équipe, être un leader, augmenter la motivation des équipes, être orienté client et penser « qualité et efficacité ».

Le Lean management, un des leviers choisis pour réaliser notre stratégie, s'inscrit résolument dans la démarche STAR. Par sa méthodologie participative, il rend les processus de l'entreprise plus efficaces en éliminant les sources de perte, telles que le temps



Jan

d'attente dans les bureaux, la surproduction, les mouvements inutiles, etc. Cette participation permet la mise en place d'une démarche d'amélioration continue, créant des équipes autonomes qui continueront dans le futur à remettre en question les méthodes de travail. Ceci contribue non seulement à une plus grande satisfaction des clients, mais aussi des collaborateurs, qui sont en mesure de servir les clients plus confortablement.

Grâce notamment à ce programme STAR, nous constatons une amélioration constante de la motivation et la satisfaction de nos collaborateurs. Celles-ci sont en effet mesurées annuellement depuis 2007. En 2010, 81% des collaborateurs se sont dit motivés (scores 5-6-7 sur une échelle de 7).

Le dialogue social

Tous les changements font l'objet d'une concertation avec les représentants du personnel. L'année 2010 a ainsi été marquée par la poursuite de la réorganisation des tournées des facteurs (Géoroute, introduction du tri automatisé dans l'ordre de la tournée), la réorganisation du réseau de distribution en « plateformes logistiques », l'introduction d'un nouveau barème d'« agent auxiliaire » et la conclusion d'une nouvelle Convention collective de travail pour l'année 2011.

Accompagner nos collaborateurs

Dans le domaine psychosocial, bpost agit sur plusieurs dimensions relatives au bien-être au travail. À la fois sur le plan de la santé physique et sur le plan

Les collaborateurs de bpost

sont orientés client
méritent la confiance
travaillent ensemble
et sont ambitieux

psychologique. Dans ce dernier domaine, le service de Prévention psychosociale assure une gestion du stress dans le cadre du travail. Cela consiste à organiser des campagnes de prévention, sensibiliser le management, enregistrer les plaintes et assurer un accompagnement, voire des formations sur la gestion du stress. L'accompagnement psychosocial assure également un soutien dans le cadre d'événements dramatiques, tels que les agressions physiques et verbales, décès d'un collègue, accidents du travail ; mais aussi dans le cadre des conflits entre membres du personnel ou plaintes pour harcèlement moral ou sexuel.

bpost fournit un large éventail d'opportunités d'évolution à ses collaborateurs. Nous faisons grand cas de la mobilité interne. Nous en voulons pour preuve le fait que 90% de nos postes vacants sont pourvus par des candidats internes.

bpost dispose de son propre centre de formation, « bpost Academy ». Chaque année, ce service dispense quelque 50.000 jours-homme de formation. Outre des formations fonctionnelles, nous proposons une gamme étendue de formations liées au développement personnel. Les thèmes vont de la gestion du stress au leadership, en passant par la communication assertive. Toutes ces opportunités de développement sont offertes gratuitement à nos collaborateurs.



Romina

Fethi

Une entreprise de valeurs

Un de nos objectifs stratégiques consiste à veiller à un équilibre entre la pérennité économique de nos activités et les attentes de la société belge à l'égard d'une entreprise publique.

Préserver notre mission sociale

bpost est présente partout et chaque jour et de ce fait profondément ancrée dans la société belge. Cette présence se manifeste par une forte accessibilité à nos produits et services via, entre autres, un réseau constitué de près de 1.400 points de vente. De plus, chacune des 589 communes du royaume, qu'elle soit rurale ou urbaine, dispose d'au moins un bureau de poste au sein duquel toutes les opérations postales et bancaires peuvent être effectuées.

Mais notre mission première, c'est d'assurer la prestation du service universel, c'est-à-dire la levée et la distribution du courrier et des paquets, cinq jours par semaine, sur l'ensemble du territoire. Quotidiennement, quelques 10.000 facteurs parcourent toutes les routes de Belgique pour desservir le courrier auprès des quelques 4,5 millions de foyers.

En 2010, cette responsabilité nous a à nouveau été confiée par l'État belge pour une durée minimale de huit années.

Dans un environnement totalement libéralisé où la concurrence physique et celle d'internet se feront grandissantes, la poursuite de cette mission dépendra de notre capacité à préserver une structure financière et économique saine. Depuis plusieurs années nous y travaillons d'arrache-pied et avec succès.

Promouvoir la diversité et l'égalité des chances

Dans une économie mondialisée et face aux défis démographiques, la diversité fait partie d'une bonne gestion des ressources humaines, pas uniquement d'une gestion responsable. C'est pourquoi, au sein de bpost, la diversité s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise pour être « prête pour demain ».

Notre objectif est que chacun se sente bienvenu dans notre organisation et qu'il y trouve des chances égales de déve-

lopper son potentiel, quel que soit son origine, son sexe, son âge, son orientation sexuelle, ses convictions religieuses, son état de handicap éventuel, etc.

En 2010, nous avons franchi des étapes supplémentaires afin que la démarche de bpost en matière de diversité et d'égalité des chances progresse dans l'entreprise. On relèvera tout d'abord l'adoption d'un plan d'actions sur deux ans, qui fait suite à un processus d'analyse de la diversité. Nous avons également choisi de mentionner le rejet de toute forme de discrimination et l'ouverture à la manière d'être et de penser des autres dans les valeurs de notre entreprise, sous la valeur « Mériter la confiance ». Afin de mesurer la perception de notre personnel et de suivre l'impact de nos actions, nous avons également introduit cette année une question sur l'égalité des chances dans l'enquête de motivation annuelle adressée à l'ensemble du personnel. Par ailleurs, les démarches entreprises en 2009 pour augmenter la présence des femmes à tous les échelons de management se sont également poursuivies. Les premiers progrès enregistrés cette année démontrent la nécessité d'inscrire la diversité et l'égalité des chances dans un processus d'amélioration continue.

Notre engagement environnemental

bpost est une grande entreprise. C'est plus de 1.000 bâtiments, 6.400 camionnettes et camions et plus de 3.700 vélocycleurs qui sillonnent chaque jour les routes de notre pays.

Mais bpost, c'est aussi le « papier ». Chaque année, nous traitons plus de 3,5 milliards de lettres et colis. Sans papier, il n'y a pas de lettres. Et sans lettres, il n'y a pas de bpost.

En 2009, nous avons développé un programme visant à construire une poste plus verte, plus soucieuse de l'environnement. Baptisé Green Post, il couvre l'ensemble des aspects énergétiques et environnementaux de l'entreprise (réduc-

“ Green Post couvre l'ensemble des aspects énergétiques et environnementaux de l'entreprise, mais aussi le développement de solutions et de produits « verts » pour nos clients. ”

tion de la consommation d'énergie et des émissions de CO₂, utilisation et consommation durable de papier, gestion rationnelle des déchets, consommation durable de l'eau, etc.), mais aussi le développement de solutions et de produits « verts » pour nos clients.

Par cet ensemble de mesures, nous voulons garantir à nos clients que l'envoi de leurs lettres et paquets se fait avec le moins d'impact possible sur l'environnement et dans des conditions écologiques responsables.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Les émissions de gaz à effet de serre constituent, de beaucoup, le facteur qui détermine le plus l'impact qu'ont les activités de bpost sur l'environnement. Le transport par route est en effet l'épine dorsale du réseau d'enlèvement et de distribution du courrier et bpost ne peut pas accomplir sa mission première sans un parc automobile étendu.

bpost a développé un plan d'action ambitieux pour réduire ses émissions de CO₂ de 35% sur la période 2007-2012 et sa consommation d'énergie de 15% sur la période 2005-2012.

Ces trois dernières années, différentes mesures ont déjà été concrétisées. C'est ainsi que depuis 2008,

nous nous approvisionnons exclusivement en électricité verte. Nous avons également équipé notre centre de tri de Gand X de panneaux solaires. Ils couvrent 12% des besoins en électricité du centre de tri, ce qui équivaut à la consommation moyenne de 120 ménages. En 2010, les centres de tri de Gand Stapelplein et Saint-Nicolas ont également été pourvus de tels équipements solaires.

Fin 2009, nos cinq centres de tri ont obtenu la certification ISO 14001. Cette reconnaissance signifie que le traitement du volume annuel des lettres et paquets s'opère dans des conditions écologiquement responsables. En 2010, d'autres sites, tels que l'Imprimerie du Timbre à Malines et notre siège central (Centre Monnaie) au cœur de Bruxelles ont été reconnus pour leurs efforts en matière d'environnement.

En 2009 et 2010, nous avons réalisé des audits énergétiques dans les 150 bâtiments présentant la plus forte consommation d'énergie et les émissions de CO₂ les plus élevées. En 2009 et 2010, des actions ont déjà été entreprises dans tous ces bâtiments pour réduire ces valeurs élevées. Ainsi, des projets ont été lancés pour un réglage rationnel du chauffage et de la ventilation.

En **2010**
des étapes
supplémentaires
sont franchies et
font progresser
la démarche de
bpost en matière
de diversité et
d'égalité des
chances



“ bpost est le premier opérateur postal à avoir collaboré au développement d'un instrument visant à mesurer l'impact en CO₂ dans le « cycle de vie » complet d'une campagne publicitaire recourant aux mailings adressés. ”

En 2010, le projet « Wake-on-lan » a également été mis sur pied afin de permettre l'extinction automatique de quelque 10.000 PC pendant la nuit. Cela induit une importante économie d'énergie.

Pour ce qui est de notre parc de véhicules, nous analysons systématiquement toutes les possibilités pour introduire des véhicules qui consomment le moins possible de carburant. En 2010, nous avons par exemple acheté quelque 2.000 vélos électriques (dont les batteries sont rechargées avec de l'électricité verte) comme alternative aux vélomoteurs et voitures.

Par ailleurs, nous formons nos chauffeurs de camionnettes à une conduite écologiquement responsable qui peut nous permettre d'économiser 5 à 7% de carburant. Aujourd'hui, environ 2.500 collaborateurs ont déjà suivi cette formation. Une « car policy » à faible taux d'émission de CO₂ a aussi été introduite. Elle vise à encourager les collaborateurs à choisir un véhicule de société émettant moins de CO₂.

En 2010, bpost a lancé, en collaboration avec le bureau Greenloop, le « DM Carbon Meter ». Cet outil permet aux gros clients de mesurer l'impact en CO₂ de leurs campagnes publicitaires recourant aux mailings adressés.



Maxime

Les entreprises peuvent ainsi continuer à réduire l'impact de leurs mailings adressés à leurs clients et veiller à adopter une politique soucieuse de l'environnement.

bpost est le premier opérateur postal et le premier canal de communication en Belgique à avoir collaboré au développement d'un instrument visant à mesurer l'impact en CO₂ dans le « cycle de vie » complet d'une campagne publicitaire recourant aux mailings adressés.

Promouvoir une utilisation rationnelle du papier

Le papier et les lettres sont des supports d'information écologiques pour autant qu'ils soient utilisés et recyclés de façon responsable, rationnelle et respectueuse de l'environnement. bpost entend, sur ce plan, assumer un rôle d'exemple. Depuis fin 2009, nous avons recours à 99%, pour nos propres besoins, à du papier recyclé ou qui provient de forêts gérées de façon responsable (label FSC par exemple).

En 2009, environ 95% des timbres-poste étaient imprimés sur du papier FSC. En 2010, ce taux est de 100%. Dans ce domaine, bpost est le chef de file des opérateurs postaux en Europe.

Un partenariat avec WWF-Belgique

Pour nous aider à réaliser le plan Green Post, nous avons conclu un partenariat avec WWF-Belgique. Ce partenariat porte sur une durée de trois ans. Nous entendons ainsi disposer de la large expérience et du savoir-faire du WWF, afin de nous aider à réaliser nos objectifs et à développer de nouvelles initiatives, ainsi qu'à susciter une prise de conscience écologique chez nos collaborateurs et nos clients.

L'engagement dans la société

Alphabétisation

Par le biais du Fonds de bpost pour l'Alphabétisation, bpost soutient depuis plus de dix ans déjà la lutte contre l'analphabétisme. Ce Fonds a été créé en 1997

et est géré par la Fondation Roi Baudouin. En 2009, nous avons décidé de donner un nouvel élan à son action en reversant une partie du montant généré par la vente des timbres de Noël. Depuis 2009, plus de 1.500.000 EUR ont ainsi été versés au Fonds, ce qui a permis de soutenir de nouveaux projets d'alphabétisation menés par diverses associations.

Initiatives des collaborateurs

En 2010, bpost a lancé une initiative visant à encourager ses collaborateurs qui s'engagent activement et de façon tout à fait bénévole dans des projets à portée citoyenne, culturelle, sociale ou environnementale que ce soit en Belgique ou à l'étranger. STAR4U a récolté un beau succès puisque 300 dossiers ont été introduits. Ceci illustre bien l'intérêt que les collaborateurs de bpost portent au monde qui les entoure. Cette initiative sera renouvelée en 2011.

Respect des droits et libertés fondamentaux

Chaque année, bpost s'approvisionne pour plus de 500 millions EUR auprès de quelque 6.500 fournisseurs nationaux et étrangers. Nous utilisons ou transformons ces produits et services pour constituer l'offre que nous proposons à nos clients. Nous voulons veiller à ce que tous ces produits et services soient fabriqués dans le respect des libertés et droits fondamentaux des travailleurs, de l'environnement et des principes éthiques.

C'est pourquoi, les conditions générales d'achat applicables aux contrats conclus avec nos fournisseurs contiennent une clause spéciale dans laquelle ils doivent confirmer expressément qu'ils respectent toutes les dispositions légales en matière de protection de l'environnement, qu'ils garantissent les droits et libertés de leurs travailleurs pour ce qui est des conditions de travail, de l'âge minimal, de la rémunération, de la santé ou encore de la sécurité, et que la relation commerciale avec bpost sera menée dans le respect des normes éthiques les plus strictes.

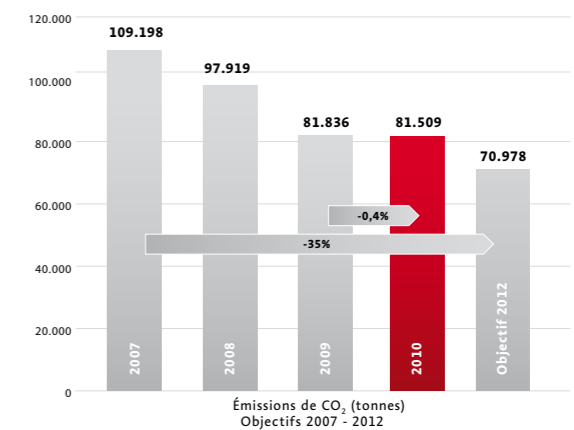
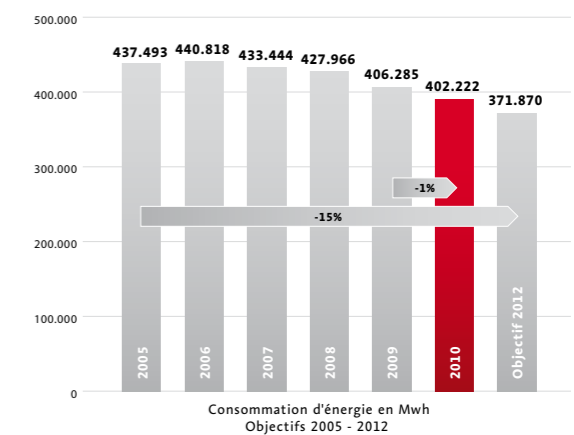
“ J'apporte de la valeur. ”



Adrienne

Code de conduite

bpost dispose d'un Code de conduite entré en vigueur début 2007. Le Code de conduite est un document important car il énonce clairement les attentes de bpost à l'égard de tous les membres du personnel sur les plans de l'éthique professionnelle et du « bien vivre ensemble ». Cette année a été l'occasion pour bpost d'actualiser le texte de son Code de conduite. Le texte actualisé entrera en vigueur début 2011.



Les facteurs de conversion CO₂ utilisés par bpost sont ceux mentionnés dans le Greenhouse Gas Protocol (idem pour la méthode de calcul).

Notre marque au fil du temps

Les services postaux belges sont nés en 1830. Véritables services publics dès leurs origines, ils se voient dotés de leur propre administration en 1937. Cette évolution est marquée par l'apparition d'un premier logotype. En 1972, l'institution prend l'appellation de « Régie des Postes » et le logo connaît une première modification. En 1992, « La Poste » naît en tant qu'entreprise publique autonome. Cette dénomination est restée jusqu'à nos jours mais le logo a évolué de nombreuses fois entre 1992 et 2008. En juin 2010, La Poste est devenue bpost. Les anciens nom et logo cèdent progressivement leur place aux nouveaux.



Un nouveau nom, un nouveau logo : pour quoi faire ?

Améliorer la perception. La Poste évoquait encore pour certains une entreprise bureaucratique et rigide, ce qui ne correspondait pas du tout à la réalité. Il était temps de rompre avec ces préjugés.

Simplifier notre nom et l'intégrer dans un contexte international sans risque de confusion avec d'autres opérateurs postaux étrangers.

Manifester notre modernité. Après dix années de nombreux et profonds changements, bpost est devenue une entreprise moderne et dynamique avec des collaborateurs compétents et motivés.

Maintenir et renforcer notre notoriété. bpost ne marque pas une rupture avec le passé mais bien une évolution. Nous restons une entreprise postale avec des racines profondes en Belgique.

Construire l'avenir sur nos fortes valeurs. bpost dispose d'un savoir-faire postal de haut-niveau, d'une connaissance du marché, et peut compter sur une organisation solide pour rencontrer les (nouveaux) besoins de ses clients.

En juin 2010, La Poste est devenue bpost. Ce changement de nom, et de logo, constitue la dernière étape d'une longue série de transformations entamées il y a près de dix ans. Au cours de la dernière décennie la poste belge a évolué de façon radicale pour devenir une entreprise plus productive et plus orientée client. C'était nécessaire parce que le marché postal subissait une profonde métamorphose marquée par l'avènement des technologies numériques et de la libéralisation.

De plus, au début des années 2000, la poste belge était confrontée à une situation difficile marquée par des déficits financiers importants en 2002 et 2003, une qualité de la distribution du courrier insuffisante, un réseau de bureaux de poste lourdement déficitaire et peu adapté aux besoins de la clientèle, une satisfaction de ses clients et une motivation de ses collaborateurs en dessous de la moyenne.

bpost est aujourd'hui une entreprise moderne, performante et saine. Elle s'adapte à un environnement postal en pleine évolution, propose des produits innovants et répond aux besoins de la société actuelle. bpost a renoué avec des résultats financiers positifs. Elle dispose d'une infrastructure opérationnelle dotée de la technologie « dernier cri », ce qui lui permet d'offrir une qualité de plus de 95% des envois distribués dans les délais. Son réseau de points de vente s'est diversifié (bureaux de poste, Points Poste, eShop, magasins de timbres, Contact-Center). La satisfaction de la clientèle

atteint 82% et la motivation des collaborateurs dépasse les 81%.

Bien que l'entreprise se soit améliorée de façon visible, tant en termes de qualité, que de services ou de stabilité financière, la façon dont les clients nous percevaient n'a pas suivi la même évolution. Certains considéraient encore la poste belge comme rigide et désuète. Cette perception négative, héritage du passé, ne correspond pas à la réalité. Il fallait rompre avec ces préjugés.

Le nom bpost et le nouveau logo doivent donc contribuer à renforcer auprès des consommateurs et des entreprises la notoriété de la poste d'aujourd'hui, bien plus orientée client. Il s'agit toutefois d'une évolution logique et bpost ne rompt pas avec son passé.

Le nom bpost souligne en effet nos deux caractéristiques fondamentales. Nous sommes et restons une entreprise postale et nous gardons un ancrage solide sur notre marché national. Par ailleurs, nous portons désormais un nom unique qui nous distingue aussi sur le plan international. Nous conservons en outre notre principal signe distinctif, à savoir la couleur rouge.

La nouvelle identité visuelle de bpost a fait son apparition dès septembre. L'adaptation des bâtiments, véhicules, boîtes aux lettres, uniformes, et bien d'autres outils de travail encore, se fait de manière progressive et s'étalera sur plusieurs mois voire plusieurs années, au fur et à mesure des remplacements du matériel et de l'infrastructure.



Alexandra, Gaetana, Peter

Corporate governance

Général

En tant que société anonyme de droit public, bpost est régie en premier lieu par la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (dite « Loi de 1991 »). Pour toutes les matières non régies spécifiquement par la Loi de 1991, bpost est régie par le Code belge des Sociétés.

En tant que société non cotée, bpost n'est pas soumise au Code belge de Corporate Governance du 12 mars 2009. Néanmoins, bpost veut s'engager à respecter la philosophie de bonne gestion, d'intégrité et de transparence dans le processus décisionnel reprise dans les principes de « Corporate Governance » de ce Code et les lignes directrices de l'OCDE sur la Corporate Governance des entreprises publiques. Certains de ces principes et lignes de conduites ont déjà été intégrés dans la Charte du Conseil d'Administration et des Comités consultatifs (voir ci-dessous pour plus d'informations dans « Charte du Conseil d'Administration et des Comités »).

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

- un Conseil d'Administration qui définit la politique et la stratégie générale de bpost 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 et qui dispose de pouvoirs de gestion journalière 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 de 1991, assiste l'Administrateur délégué dans l'exercice de ses pouvoirs ;
- une répartition claire des responsabilités entre le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur délégué.

En 2011, le cadre réglementaire de gouvernance de bpost évoluera à la suite des amendements apportés à plusieurs dispositions de la loi de 1991 par la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les entreprises cotées et les entreprises publiques autonomes (dite « Loi du 6 avril 2010 »). Les amendements concernent le contenu du rapport de rémunération annuelle, le paiement de la rémunération variable à l'Administrateur délégué, aux administrateurs et aux membres du Comité de Direction, ainsi que le paiement des indemnités de départ.

Conseil d'Administration

Composition

Le Conseil se compose de :

- Cinq administrateurs, en ce compris le Président du Conseil d'Administration, (les administrateurs de la catégorie A) nommés par l'Etat belge via un Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres ;
- Quatre administrateurs (les administrateurs de la catégorie B) élus par les autres actionnaires (à savoir l'ensemble des actionnaires de la société, à l'exception de l'autorité publique) ; et
- L'Administrateur délégué, qui ne fait partie d'aucune des catégories susmentionnées, nommé par l'Etat belge via Arrêté Royal délibéré en Conseil des Ministres.

Le Conseil d'Administration est présidé depuis le 17 janvier 2006 par Martine Durez. Il se compose à l'heure actuelle des administrateurs suivants, en plus de la Présidente :

- Arthur Goethals (A)
- Luc Lallemand (A)
- Christian Leysen (A)
- Jean-François Robe (A)
- Geert Duyck (B)
- K.B. Pedersen (B)
- Søren Vestergaard - Poulsen (B)
- Bjarne Wind (B)
- Johnny Thijs (Administrateur délégué)



Conseil d'Administration

1. Arthur Goethals
2. Wim Coumans
(Commissaire du Gouvernement)
3. Christian Leysen
4. Johnny Thijs
(Administrateur délégué)
5. Luc Lallemand
6. Søren Vestergaard - Poulsen
7. Martine Durez (Présidente)
8. Geert Duyck
9. Bjarne Wind
10. Jean-François Robe
11. K.B. Pedersen

Pouvoirs et fonctionnement

Le Conseil a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires et utiles à la réalisation de l'objet social de la société, à l'exception de ceux réservés à d'autres organes. Le Conseil a adopté des chartes qui règlent le fonctionnement du Conseil et des Comités consultatifs. Ces chartes ont pour dessein de mettre en œuvre et de préciser les principes de bonne gouvernance et ainsi augmenter la transparence dans le processus décisionnel.

Le Conseil d'Administration est convoqué par le Président ou 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 2010, le Conseil s'est réuni huit fois.

Le Conseil ne peut délibérer que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Les décisions du Conseil sont en principe prises à la majorité simple. En ce qui concerne un certain nombre de matières (mentionnées à l'article 27, §2 des statuts), le Conseil d'Administration ne peut statuer que si au moins deux administrateurs de chaque catégorie sont présents ou représentés, et les décisions sur ces matières ne peuvent être prises qu'avec une majorité de septante-cinq pour cent des voix exprimées.

Par ailleurs, en vertu de la loi de 1991, les décisions suivantes 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'article 13, § 2, alinéa 1^{er} de la loi de 1991.

En cas d'égalité des voix, celle du Président est prépondérante.

L'Administrateur délégué présente lors de chaque séance un rapport d'activité sur la gestion journalière de la société et un rapport sur la situation financière. Le suivi des décisions prises aux séances précédentes est également assuré lors de chaque séance.

Charte du Conseil d'Administration et des Comités

Le Conseil a adopté un certain nombre de chartes en vue de concrétiser et de mettre en œuvre à tous les niveaux les principes de bonne gestion et de transparence. Ces chartes reprennent des règles concernant :

- le rôle du Conseil d'Administration et des Comités d'une part, et le rôle du Comité de Direction et de l'Administrateur délégué d'autre part ;
- les responsabilités du Président et du Secrétaire Général ;
- le reporting périodique aux membres du Conseil d'Administration concernant la progression et la mise en œuvre du business plan et les autres évolutions importantes concernant les activités de la société ;
- les exigences auxquelles les membres du Conseil d'Administration doivent répondre afin de veiller à ce qu'ils aient l'expérience, l'expertise et les compétences requises pour s'acquitter de leurs obligations et responsabilités ;
- la mise en place d'un système de déclaration des mandats et d'une réglementation visant à éviter les conflits d'intérêts et à émettre des recommandations sur la manière dont il convient d'informer le Conseil de manière transparente en cas de présence de tels conflits. Le Conseil peut décider d'exclure le membre confronté à un conflit d'intérêts lors des délibérations et des votes en la matière.

Le Conseil évalue et améliore son fonctionnement sur une base continue en vue de gérer toujours mieux et de façon plus efficace la société.

Comités créés par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a institué trois Comités, qui sont chargés de l'assister et de formuler des recommandations dans des domaines spécifiques. Il s'agit du Comité Stratégique, du Comité d'Audit et du Comité de Rémunération et Nomination.

Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est chargé d'assister le Conseil dans la définition de la stratégie du Groupe. Il émet notamment des avis sur les orientations stratégiques de la société, le business plan et les opportunités d'acquisition et de partenariat. Le Comité Stratégique est présidé par l'Administrateur délégué et se compose également de deux administrateurs de chaque catégorie. Le Comité s'est réuni une fois en 2010.

Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est chargé d'assister le Conseil d'Administration dans les domaines de la comptabilité, de l'audit et du contrôle interne. Il émet notamment des recommandations sur la politique comptable, l'examen des comptes, le contrôle du budget, la vérification de la fiabilité de l'information financière, et l'organisation et la surveillance du système de contrôles internes.

En plus de réviser les rapports d'audit, le Comité assure le suivi des travaux du département d'Audit interne. Le Directeur de l'Audit interne dépend fonctionnellement du Président du Comité d'Audit et administrativement de l'Administrateur délégué. Le Comité se compose de deux administrateurs de chaque catégorie et est présidé par un administrateur de catégorie B. Le Comité s'est réuni cinq fois en 2010.

Le Comité de Rémunération et Nomination

Le Comité de Rémunération et Nomination est chargé de formuler des recommandations à propos de la rémunération et des nominations de la direction. Il émet notamment des avis sur la nomination de l'Administrateur délégué, sur la rémunération des membres du Comité de Direction et sur tout plan d'intéressement qui pourrait être institué en faveur des cadres et du personnel. Le Comité de Rémunération et de Nomination est présidé par le Président du Conseil d'Administration et se compose également d'un administrateur de catégorie A et de deux administrateurs

de catégorie B. Le Comité s'est réuni deux fois en 2010.

Composition des Comités

Comité Stratégique

- Johnny Thijs (Président)
- Luc Lallemand
- K.B. Pedersen
- Christian Leysen
- Bjarne Wind

Comité d'Audit

- Bjarne Wind (Président)
- Geert Duyck
- Arthur Goethals
- Jean-François Robe

Comité de Rémunération et Nomination

- Martine Durez (Présidente)
- Arthur Goethals
- Geert Duyck
- Bjarne Wind

L'Administrateur délégué et le Comité de Direction

L'Administrateur délégué est nommé par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, pour un terme renouvelable de six ans. Si le Président du Conseil d'Administration est d'expression néerlandophone, l'Administrateur délégué doit être d'expression francophone et inversement. Par Arrêté Royal du 26 février 2008, le mandat de l'actuel Administrateur délégué, Johnny Thijs, a été prolongé pour un nouveau terme de 6 ans, à compter du 7 janvier 2008, sur proposition du Conseil d'Administration et sur recommandation du Comité de Rémunération.

L'Administrateur délégué est chargé de la gestion opérationnelle de la société. Il dispose des pouvoirs de gestion journalière qui lui ont été délégués par le Conseil d'Administration et il représente la société dans les limites de cette gestion journalière et des autres pouvoirs qui lui sont délégués. Cette représentation comprend l'exercice de droits de vote attachés aux actions et participations détenues par la société.

Dans sa gestion de la société, l'Administrateur délégué est assisté d'un Comité de Direction. Le Comité de Di-

rection est également habilité collégalement à négocier tout renouvellement ou toute modification du Contrat de Gestion conclu entre l'État et la société. Des pouvoirs au niveau opérationnel sont délégués par l'Administrateur délégué aux membres du Comité de Direction ainsi qu'à d'autres employés de la société.

Le Comité de Direction est actuellement composé comme suit :

- Johnny Thijs, Administrateur délégué
- Baudouin Meunier : Business Customers ; Group Marketing ; Regulatory
- Mark Michiels : Human Resources & Organisation
- Koen Van Gerven : Residential Market & Mass Channels, ICT
- Pierre Winand : CFO ; Service Operations

Les personnes suivantes sont investies de pouvoirs opérationnels et sont adjoints au Comité de Direction :

- Kurt Pierloot : Mail Service Operations
- Peter Somers : International Customers

Ces personnes sont invitées à assister à toutes les réunions du Comité de Direction afin de discuter des sujets qui concernent la gestion de l'entreprise ou qui relèvent de leurs compétences.

Rapport de Rémunération

Rémunération des Administrateurs

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

Conformément à cette décision, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur délégué) sont habilités à recevoir la rémunération annuelle suivante pour leur mandat de membre du Conseil d'Administration :

- 36.297,32 EUR pour le Président, qui préside également la Commission paritaire de bpost ;
- 18.148,70 EUR pour les autres administrateurs, à l'exception de l'Administrateur délégué.

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

Conformément à la décision susdite de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2000, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur délégué) ont droit à un jeton de présence de 1.514,12 EUR par réunion d'un des Comités consultatifs établis par le Conseil d'Administration dont ils sont membres. Aucun jeton de présence ou rémunération supplémentaire n'est prévu pour la participation du Président du Conseil d'Administration aux réunions de la Commission paritaire.

MM. Søren Vestergaard - Poulsen et Geert Duyck ont renoncé aux jetons de présence et autres rémunérations liés à leur position de membre du Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice fiscal, les membres du Conseil d'Administration ont reçu la rémunération annuelle brute totale suivante :

Membre	Réunions du Conseil	Comité d'Audit	Comité stratégique	Comité de Rémunération et Nomination	TOTAL
Martine Durez	36.297,32 EUR	Pas membre	Pas membre	3.028,24 EUR	39.325,56 EUR
Arthur Goethals	18.148,70 EUR	7.570,60 EUR	Pas membre	1.514,12 EUR	27.233,42 EUR
Luc Lallemand	18.148,70 EUR	Pas membre	1.514,12 EUR	Pas membre	19.662,82 EUR
Christian Leysen	18.148,70 EUR	Pas membre	1.514,12 EUR	Pas membre	19.662,82 EUR
Jean-François Robe	18.148,70 EUR	6.057,48 EUR	Pas membre	Pas membre	24.206,18 EUR
Bjarne Wind	18.148,70 EUR	9.074,35 EUR	1.514,12 EUR	3.028,24 EUR	31.765,41 EUR
K.B. Pedersen	18.148,70 EUR	Pas membre	1.514,12 EUR	Pas membre	19.662,82 EUR
Geert Duyck	/	/	/	/	/
Søren Vestergaard-Poulsen	/	/	/	/	/

Comité de Direction

1. Pierre Winand
2. Baudouin Meunier
3. Kurt Pierloot *
4. Johnny Thijs
(Administrateur délégué)
5. Mark Michiels
6. Koen Van Gerven
7. Peter Somers *

* adjoint au Comité de Direction



Rémunération de l'Administrateur délégué

Pour l'année se clôturant le 31 décembre 2010, une rémunération de 1,069 million EUR (2009: 1,061 million EUR) a été payée à l'Administrateur délégué. Cette rémunération peut être ventilée comme suit:

- Salaire de base: 731.826 EUR payés dans le cadre d'un contrat de gestion;
- Rémunération variable (bonus lié aux performances, payé en espèces): 277.220 EUR;
- Paiements de pension: 57.393 EUR;
- Avantages en nature: 2.352 EUR.

Quantité et caractéristiques principales des actions, stock options et autres droits à acquérir des actions qui, dans le courant de l'exercice fiscal:

- ont été octroyés: aucune option sur action dans le cadre de l'Employee Stock Option Plan n'a été attribuée en 2010 à l'Administrateur délégué (2009: aucune).
- ont été exercés: 0
- ont expiré: 0

Rémunération des autres membres du Comité de Direction

Pour l'année se clôturant le 31 décembre 2010, une rémunération globale de 2,93 millions EUR (2009: 3,56 millions EUR) a été payée aux autres membres du Comité de Direction, en ce compris les personnes adjointes au Comité comme précisé ci-dessus. Cette rémunération peut être ventilée comme suit:

- Salaire de base: 2,0 millions EUR payés dans le cadre d'un contrat d'emploi, hors cotisations à la sécurité sociale, payées par bpost;
- Rémunération variable (bonus lié aux performances, payé en espèces): 772.179 EUR;
- Plan de retraite payé via l'assurance groupe: 97.403 EUR;
- Autres composantes de rémunération: 45.620 EUR.

En 2010, aucune option n'a été octroyée ni exercée ou n'a expiré.

Le Secrétaire Général

Le Conseil d'Administration, les Comités consultatifs du Conseil et le Comité de Direction sont assistés, dans leur fonctionnement, par le Secrétaire Général. Cette fonction est occupée par Dirk Tirez, qui est également le General Counsel de la société.

Le Collège des Commissaires

Le contrôle de la situation financière et des comptes annuels de bpost est confié à un Collège des Commissaires, qui compte quatre membres, dont deux d'entre eux sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et les deux autres par la Cour des Comptes. Le Collège se compose de:

- Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL, représentée par Monsieur Pierre Anciaux;
- PVMD Réviseurs d'Entreprises SCCRL, représentée par Monsieur Lieven Delva;
- Monsieur Philippe Roland, Premier Président de la Cour des Comptes;
- Monsieur Josef Beckers, Conseiller à la Cour des Comptes.

Ernst & Young et PVMD sont en outre responsables du contrôle des comptes annuels consolidés de la société. Ernst & Young est en outre responsable du contrôle des comptes annuels des filiales belges de la société.

Le Commissaire du Gouvernement

Le Commissaire du Gouvernement est Monsieur Wim Coumans. Il représente le Ministre qui a les Entreprises Publiques dans ses attributions, et veille au respect de la Loi, des statuts de la société et du Contrat de Gestion.

rapport financier 2010

1. Sélection des chiffres clés

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
Chiffres clés du compte de résultats et du bilan				
Produits d'exploitation	2.317,8	2.250,1	2.262,4	3,0%
Charges de personnel	(1.314,5)	(1.201,5)	(1.294,2)	9,4%
Autres charges d'exploitation	(680,9)	(675,0)	(698,8)	0,9%
Résultat d'exploitation (EBIT)	322,4	373,6	269,4	-13,7%
Bénéfice d'exploitation normalisé	319,2	240,1	221,9	32,9%
Profit attribuable aux actionnaires	209,6	290,9	221,8	-28,0%
Fonds propres	1.114,3	1.132,5	930,1	-1,6%
Autres chiffres clés				
EBITDA	437,4	475,2	360,5	-8,0%
EBITDA normalisé	434,2	341,7	312,5	27,1%
Cash flow net d'exploitation (*)	224,7	187,2	228,6	20,0%
Dividende par action (en EUR)	526,8	416,7	419,0	26,4%
Nombre d'employés (à la fin de l'année)	33.616	34.180	35.313	-1,7%
Nombre d'équivalents temps plein (à la fin de l'année)	28.618	29.618	30.660	-3,4%
Nombre d'équivalents temps plein (moyenne)	29.324	30.030	31.460	-2,4%

(*) En excluant l'impact des comptes des particuliers et des avances de l'Etat

2. Commentaires sur les états financiers

2.1. Le compte de résultats

Au cours de l'exercice 2010, bpost a réalisé un bénéfice net de 209,6 millions EUR (contre 290,9 millions EUR en 2009). Cette baisse par rapport à l'année dernière s'explique par la diminution de la contribution positive des éléments non récurrents influençant les résultats, d'un revenu net de 127,8 millions EUR en 2009 à un revenu net de 2,1 millions EUR en 2010, soit une diminution de 125,7 millions EUR. Les résultats de 2009 avaient plus particulièrement subi l'impact positif d'un revenu non récurrent de 116,8 millions EUR, conséquence de la liquidation d'un plan lié aux avantages du personnel. En 2010, les éléments non récurrents ont eu moins d'impact. Si l'on exclut l'évolution des éléments non récurrents, le bénéfice pour l'année a augmenté de 44,4 millions EUR, soit 27,2%, l'amélioration des performances opérationnelles ayant compensé des résultats financiers plus faibles et des impôts plus élevés.

Au niveau des activités opérationnelles, l'entreprise a enregistré un bénéfice résultant des activités opérationnelles (EBIT) de 322,4 millions EUR (2009: 373,6 millions EUR). En excluant les revenus et charges non récurrents, l'EBIT a augmenté de 32,9%.

L'amélioration de l'EBIT résulte en partie de l'augmentation de 3% des produits d'exploitation, lesquels ont atteint 2.317,8 millions EUR en 2010 (2009: 2.250,1 millions EUR).

Cette augmentation des produits d'exploitation est due à la stabilisation de la demande en produits courrier de base, le niveau général de l'activité économique s'étant légèrement redressé par rapport à 2009. Les produits d'exploitation ont également été influencés positivement par la contribution pour une année entière des entreprises rachetées en 2009, ainsi que par un bénéfice plus élevé sur la vente de bâtiments.

Les charges d'exploitation, qui englobent les dépréciations, les amortissements et les réductions de valeur, se sont élevées à 1.995,4 millions EUR (2009: 1.876,5 millions EUR), ce qui correspond à une augmentation de 6,3%, découlant entièrement de l'évolution des éléments non récurrents et de l'impact des acquisitions.

Si l'on exclut les éléments non récurrents ayant exercé un impact sur les exercices 2009 et 2010 ainsi que le changement de périmètre, les produits d'exploitation nets ont augmenté de 1,7% et les charges d'exploitation nettes (incluant les dépréciations, amortissements et réductions de valeur) ont baissé de 1,9%.

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
Chiffre d'affaires	2.279,0	2.228,4	2.231,2	2,3%
Autres produits d'exploitation	38,7	21,7	31,2	78,2%
Total des produits d'exploitation	2.317,8	2.250,1	2.262,4	3,0%
Approvisionnements et marchandises	(27,3)	(19,1)	(27,9)	43,1%
Services et biens divers	(545,1)	(524,0)	(569,5)	4,0%
Charges de personnel	(1.314,5)	(1.201,5)	(1.294,2)	9,4%
Autres charges d'exploitation	6,6	(30,2)	(10,4)	-121,8%
Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/amortissements	(1.880,4)	(1.774,9)	(1.902,0)	5,9%
EBITDA	437,4	475,2	360,5	-8,0%
Dépréciations, amortissements	(115,0)	(101,6)	(91,0)	13,2%
Résultat d'exploitation (EBIT)	322,4	373,6	269,4	-13,7%
Revenus financiers	11,1	22,1	62,5	-50,0%
Charges financières	(31,7)	(27,8)	(19,4)	14,2%
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	13,3	4,7	1,3	182,5%
Résultat avant impôt	315,0	372,6	313,9	-15,5%
Impôts sur le résultat	(105,4)	(81,7)	(92,1)	29,0%
Résultat de l'année	209,6	290,9	221,8	-28,0%

Compte de résultats

Les années 2009 et 2010 ont toutes deux subi l'impact d'une série d'éléments non récurrents ayant affecté l'EBITDA, l'EBIT et le résultat après impôts. L'EBITDA normalisé, l'EBIT normalisé et le résultat normalisé de l'année après impôts ne prennent pas en compte l'impact de ces éléments non récurrents.

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
EBITDA publié	437,4	475,2	360,5	
Convention Collective du Travail	27,3	19,4	-	
Liquidation « avantages liés au personnel »	-	(116,8)	-	
Compensation suite à la suppression d'allocations	-	-	38,4	
Autres coûts de restructuration	-	-	(2,4)	
Provisions litiges en cours	(9,3)	-	-	
BPO: dépenses relatives à la « rentabilité sur fonds propres »	-	(13,1)	-	
Modifications relatives aux plans liés aux avantages du personnel	(21,2)	(23,0)	(83,9)	
EBITDA normalisé	434,2	341,7	312,5	27,1%

EBITDA normalisé

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
Résultat d'exploitation (EBIT)	322,4	373,6	269,4	
Convention Collective du Travail	27,3	19,4	-	
Liquidation « avantages liés au personnel »	-	(116,8)	-	
Compensation suite à la suppression d'allocations	-	-	38,4	
Autres coûts de restructuration	-	-	(2,1)	
Provisions litiges en cours	(9,3)	-	-	
BPO: dépenses relatives à la « rentabilité sur fonds propres »	-	(13,1)	-	
Modifications relatives aux plans liés aux avantages du personnel	(21,2)	(23,0)	(83,9)	
Résultat d'exploitation normalisé (EBIT)	319,2	240,1	221,9	32,9%

Résultat d'exploitation normalisé

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
Profit de l'année (EAT)	209,6	290,9	221,8	
Convention Collective du Travail	18,0	12,8	-	
Liquidation « avantages liés au personnel »	-	(116,8)	-	
Compensation suite à la suppression d'allocations	-	-	25,3	
Autres coûts de restructuration	-	-	(1,4)	
Provisions litiges en cours	(6,1)	-	-	
BPO: dépenses relatives à la « rentabilité sur fonds propres »	-	(8,6)	-	
Modifications relatives aux plans liés aux avantages du personnel	(14,0)	(15,2)	(67,0)	
Profit de l'année normalisé (EAT)	207,5	163,1	178,7	27,2%

Profit de l'année normalisé

Les éléments non récurrents scindés par rubrique du compte de résultats (au niveau EBIT) peuvent se résumer comme suit:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
Produits d'exploitation				
Produits non récurrents	0,0	0,0	0,0	0,0
Charges de personnel	6,1	(120,4)	(45,5)	126,5
Autres charges d'exploitation	(9,3)	(13,1)	(2,4)	3,9
Amortissements et réductions de valeur	0,0	0,0	0,3	0,0
Charges non récurrentes	(3,2)	(133,5)	(47,6)	130,3
Éléments non récurrents	(3,2)	(133,5)	(47,6)	130,3

Éléments non récurrents

En décembre 2010, l'entreprise a annoncé son intention d'introduire un plan qui permettra aux collaborateurs ayant atteint l'âge de 58 ans au 31 décembre 2012, travaillant dans certains départements désignés comme en restructuration et n'étant pas remplacés, de solliciter un départ à la retraite anticipée. En janvier 2011, les partenaires sociaux et l'entreprise ont approuvé le plan proposé. Le coût de ce plan était estimé à 27,3 millions EUR et une charge non récurrente de ce montant a été inscrite au compte de résultats de 2010. Un plan similaire avait été adopté en 2009 concernant d'autres départements et avait entraîné la comptabilisation d'une charge de 19,4 millions EUR dans les états financiers 2009.

En 2009, le plan offrant certains avantages médicaux aux retraités de l'entreprise était régi par une association sans but lucratif gérée par les représentants des travailleurs. La liquidation de l'avantage a entraîné une extourne de la dette liée aux avantages du personnel inscrite au bilan de l'entreprise et a généré un revenu non récurrent de 116,8 millions EUR sans sortie de cash dans les états financiers de 2009. Aucune liquidation de ce type n'a été réalisée en 2010.

Une provision inscrite les années précédentes et portant sur un litige en cours a été réévaluée en 2010 et réduite d'un montant de 9,3 millions EUR. La charge relative à la provision initiale ayant été considérée comme non récurrente, l'extourne de la provision en 2010 est également considérée comme non récurrente.

En 2009, l'entreprise et Fortis Bank avaient conclu un accord visant à revoir les contrats les liant dans le cadre de Banque de La Poste (« BPO »). À la suite de cet accord, l'entreprise a repris la quote-part inutilisée de la provision qu'elle avait établie pour couvrir le risque de la clause de « Rentabilité sur fonds propres » incluse dans les contrats. L'extourne de 13,1 millions EUR a été comptabilisée dans les états financiers 2009.

L'entreprise a effectué la révision périodique des estimations comptables relatives à sa dette liée aux avantages du personnel. Cette révision a entraîné la reconnaissance d'un revenu non récurrent (présenté comme dépense de personnel négative) de 21,2 millions EUR (2009: 23 millions EUR). En 2009, l'origine du revenu non récurrent était liée aux changements intervenus au niveau de la méthodologie suite à l'amélioration et aux compléments de données utilisées. En 2010, l'origine du revenu non récurrent était liée aux changements intervenus dans la réglementation d'un plan consécutif aux Conventions Collectives de Travail couvrant les années 2009, 2010 et 2011.

2.1.1 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation ont augmenté de 3% pour atteindre 2.317,8 millions EUR (2009: 2.250,1 millions EUR). Le changement de périmètre (2009 incluait seulement 6 mois de revenus de Courier Network System, Express Road et MG Road Express et aucune contribution de MSI Worldwide Mail, qui a été totalement consolidée en janvier 2010) a fait augmenter les revenus de 29 millions EUR. Si l'on exclut ce changement de périmètre, l'augmentation des produits d'exploitation équivaut à 38,7 millions EUR, soit 1,7%.

L'évolution par ligne de produits se résume comme suit:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
Transactional Mail	954,4	942,4	954,7	1,3%
Advertising Mail	318,9	310,9	305,5	2,6%
Press	389,5	385,8	375,2	1,0%
Parcels	120,8	108,0	100,0	11,9%
Value Added Services	85,0	86,8	81,0	-2,1%
International Mail	199,4	174,0	195,0	14,6%
Banking & Financial Products	200,9	191,3	209,7	5,0%
Autres	49,0	51,0	41,4	-4,0%
Total bpost	2.317,8	2.250,1	2.262,4	3,0%

Produits d'exploitation par ligne de produits

Les recettes du **Domestic Mail**, qui inclut le *Courrier transactionnel* et *publicitaire* ainsi que la *Presse* ont augmenté de 1,4% par rapport à l'année dernière, la baisse de volume (un peu moins de 0,5%) étant plus que compensée par une hausse de 1,7% au niveau de la tarification et du mix de produits.

Si l'on exclut l'impact de la consolidation de Courier Network System, Express Road et MG Road Express pour une année entière (2009: 6 mois), l'activité **Parcels** a progressé d'un peu moins de 8%, sous l'effet d'une croissance de 5% du volume et d'une augmentation de 3% au niveau de la tarification et du mix de produits.

Les **Value Added Services** ont régressé de 2,1%, la croissance du document management, des services courrier à valeur ajoutée et des activités électroniques ayant été plus que contrebalancée par la restructuration des activités d'eXbo et leur transfert vers d'autres lignes de produits de l'entreprise.

Si l'on ne tient pas compte de l'inclusion pour 12 mois (2009: nihil) des activités de MSI Worldwide Mail, **International Mail** s'est stabilisé par rapport à l'année dernière, la baisse de volume de 6% enregistrée pour les activités de courrier en transit étant compensée par une croissance de 1% du courrier inbound et par des augmentations tarifaires.

Le département **Banking & Financial Products** a vu ses revenus augmenter de 5%, en raison des commissions de bancassurance reçues des entreprises partenaires et du nouveau modèle de rémunération applicable aux activités de gestion de trésorerie.

L'évolution par département opérationnel se présente comme suit:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
BIZ	1.592,4	1.558,0	1.583,8	2,2%
RSS	502,7	499,5	510,3	0,7%
INT	204,0	171,9	172,0	18,7%
Corporate	18,6	20,7	(3,6)	-10,1%
Total produits d'exploitation	2.317,8	2.250,1	2.262,4	3,0%

Évolution par unité opérationnelle

L'unité opérationnelle BIZ

Les produits d'exploitation de l'unité opérationnelle BIZ (le département en charge des grands et moyens clients belges) sont passés de 1.558,0 millions EUR en 2009 à 1.592,4 millions EUR en 2010, soit une augmentation de 2,2%. Si l'on exclut l'impact de changement de périmètre à hauteur de 4,5 millions EUR pour les paquets, la croissance nette s'élève à 1,9%.

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
Transactional Mail	686,3	679,5	678,1	1,0%
Advertising Mail	302,9	299,4	296,4	1,1%
Press	387,6	384,0	375,2	0,9%
Parcels	81,5	67,8	64,6	20,2%
Value Added Services	72,2	73,9	69,9	-2,3%
International Mail	22,5	23,7	29,4	-4,9%
Banking & Financial Products	44,7	36,3	60,3	23,0%
Autres	(5,3)	(6,6)	9,8	-19,9%
Total BIZ	1.592,4	1.558,0	1.583,8	2,2%

Unité opérationnelle BIZ – Produits d'exploitation

Transactional Mail (courrier transactionnel) inclut les familles de produits Daily Mail, Registered Mail, Social Outbound Mail et Administrative Mail. L'augmentation des prix et l'amélioration du mix de produits ont contribué à une augmentation des ventes de 2%, compensant une baisse de volume de 1%. Au sein de Transactional Mail, Administrative Mail est resté pratiquement stable, la reprise économique ayant compensé la substitution électronique. Les volumes ont continué à diminuer pour les types de courrier Daily, Registered et Social Outbound.

Advertising Mail (courrier publicitaire) inclut aussi bien le courrier direct adressé que les familles de produits liées au courrier non adressé. Les augmentations tarifaires et l'amélioration du mix de produits ont généré une augmentation de revenus de 1%, alors que les volumes restaient stables. L'économie s'étant redressée, les annonceurs sont restés fidèles au courrier direct, mais ont consacré leurs investissements supplémentaires en matière de marketing à d'autres médias.

L'activité *Press* inclut la distribution des journaux et périodiques. Le volume total a diminué de 1%, le recul des périodiques étant plus que compensé par la croissance des abonnements aux quotidiens. Le prix et le mix de produits ont fait augmenter les chiffres de vente de 2%.

Le département *Parcels* inclut les paquets et les activités logistiques spéciales proposées aux clients belges. La croissance de 13,7 millions EUR tient compte d'un effet de changement de périmètre à hauteur de 4,5 millions EUR, Courier Network System, Express Road et MG Road Express ayant contribué pour une année entière (contre 6 mois en 2009). Si l'on exclut cet impact, les ventes nettes ont augmenté de 13,6%. Les volumes de paquets ont gagné 10%, sous l'effet de la croissance économique et du succès de la nouvelle offre de produits de bpost. Le prix et le mix de produits ont contribué à accroître les chiffres de vente de 4%. Si l'on exclut l'impact du changement de périmètre, les activités logistiques spéciales ont connu une hausse de près de 10%, dans la foulée de la reprise économique.

Les *Value Added Services* incluent la gestion de documents par bpost ou les activités liées aux données, ainsi que d'autres services à valeur ajoutée tels l'enlèvement du courrier dans les locaux du client et l'affranchissement des envois. L'augmentation des activités de gestion des documents et des services électroniques a été plus que compensée par la restructuration des activités d'eXbo.

Les *Banking & Financial Products* incluent plusieurs services financiers proposés aux gros clients. L'augmentation des ventes résulte du nouveau modèle de rémunération pour les activités de gestion de trésorerie.

L'unité opérationnelle RSS

Les produits d'exploitation de l'unité opérationnelle RSS ont augmenté de 0,6% par rapport à 2009. L'unité opérationnelle RSS est au service des clients particuliers, ainsi que de tous les clients qui recourent à des canaux de marché de masse tels que les bureaux de poste, les Points Poste ou l'eShop de bpost pour acheter leurs produits postaux. L'unité opérationnelle RSS vend également des produits de bancassurance dans le cadre d'un contrat d'agence conclu avec BPO et AG Assurance.

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
Transactional Mail	265,5	260,8	276,0	1,8%
Parcels	32,0	32,4	34,9	-1,0%
Value Added Services	12,4	12,2	11,1	1,6%
Banking & Financial Products	156,2	155,0	149,4	0,8%
Autres	36,5	39,2	38,9	-6,7%
Total RSS	502,7	499,5	510,3	0,6%

Unité opérationnelle RSS – Produits d'exploitation

Transactional Mail inclut les familles de produit Daily Mail, Registered Mail, Social Outbound Mail et Administrative Mail. Le volume a augmenté de 1% par rapport à 2009, grâce à l'effet combiné de deux constitutions de stock par les clients: 2009 avait subi l'impact négatif de la constitution de stock fin 2008, alors que l'exercice 2010 a été favorablement influencé par une constitution de stock en fin d'année, les clients ayant anticipé l'augmentation tarifaire du 1er janvier 2011. Si l'on exclut ces effets de constitution de stock, le volume a diminué de plus de 6%, conformément aux années précédentes. Les prix ont connu une légère hausse de 1% par rapport à 2009, les clients s'étant rapidement adaptés à la tarification par lots et ayant acheté leurs timbres par 10 unités ou plus afin d'éviter l'augmentation tarifaire à la pièce du 1er janvier 2010. Cela représente une évolution favorable, le coût engendré par la vente de 10 timbres ou plus étant le même que pour la vente à l'unité.

Les *Bankings & Financial Products* ont augmenté de 0,8%, la croissance des commissions perçues pour la vente de produits de bancassurance ayant été compensée par le recul des ventes d'autres produits financiers, consécutif au nettoyage du portefeuille de produits et au recul sur le long terme du paiement de factures au comptant au guichet.

La vente des *autres* produits a diminué de 6,7%, en raison de la baisse continue des ventes de produits philatéliques (moins 5% en 2010) et du retrait de l'offre des produits à faible marge commerciale vendus auparavant dans les bureaux de poste.

L'unité opérationnelle International

L'unité opérationnelle International vend des produits de courrier nationaux comme le courrier transactionnel ou publicitaire et des produits de courrier internationaux tels que le courrier d'affaires ou le courrier inbound internationaux à des clients internationaux. Depuis le 1er janvier 2010, l'unité opérationnelle International inclut la contribution de MSI Worldwide Mail, société basée aux USA. Hors contribution de MSI Worldwide Mail, les ventes ont augmenté de 4,5%.

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR				
Advertising Mail	16,0	11,4	9,1	40,2%
Parcels	7,3	7,8	0,5	-6,1%
International Mail	176,9	150,4	165,5	17,6%
Autres	3,9	2,3	(3,1)	69,6%
Total International	204,0	171,9	172,0	18,7%

Unité opérationnelle International – Produits d'exploitation

Les revenus de *Advertising Mail* ont augmenté de 40,2%. L'arrivée de nouveaux clients a fait grimper les volumes de 28% et l'amélioration du mix des clients a engendré une hausse de 16%.

L'*International Mail* a subi l'impact positif de l'ajout des ventes de MSI Worldwide Mail à partir du 1^{er} janvier 2010. Sans tenir compte de ce changement de périmètre, les ventes ont augmenté de 1,3%, étant donné que la croissance du courrier inbound de 3,9% résultant principalement de l'amélioration des prix et du mix, a été contrebalancée par le recul du courrier de transit affecté, quant à lui, par la perte de quelques clients importants et par la substitution électronique.

2.1.2 Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation, qui englobent les dépréciations, les amortissements et les réductions de valeur, se sont élevées à 1.995,4 millions EUR (2009: 1.876,5 millions EUR), soit une augmentation de 118,9 millions EUR ou 6,3% par rapport à l'année dernière.

Le changement de périmètre (2009 incluait seulement 6 mois de charges de Courier Network System, Express Road et MG Road Express et aucune contribution de MSI Worldwide Mail, qui a été totalement consolidée en janvier 2010) entraîne une augmentation des charges à hauteur de 27,5 millions EUR.

Les dépenses non récurrentes sont passées d'un revenu net (coûts négatifs) de 133,5 millions EUR en 2009 à un revenu net (coûts négatifs) de 3,2 millions EUR, soit un impact négatif sur les dépenses de 130,3 millions EUR.

Si l'on exclut l'impact du changement de périmètre et l'évolution des dépenses non récurrentes, les charges opérationnelles nettes ont diminué de 38,9 millions EUR, ou 1,9%. La poursuite des programmes d'amélioration de la productivité, l'inflation limitée des coûts en l'absence de report de 2009 et les augmentations moindres des provisions ont été partiellement compensées par des investissements plus conséquents dans la publicité et dans des initiatives visant à générer des revenus ou des économies dans les années à venir.

Les **approvisionnements et marchandises** ont augmenté de 8,2 millions EUR pour atteindre 27,3 millions EUR (2009: 19,1 millions EUR). Les changements de périmètre expliquent cette augmentation pour 3 millions EUR, le solde provenant d'une reclassification des rémunérations de tiers du coût des chauffeurs indépendants des filiales logistiques spéciales et du coût de production des plaques minéralogiques, à la suite du lancement du contrat de production et de distribution des plaques minéralogiques conformes à la législation européenne.

Les **frais liés aux biens et services** ont augmenté de 21,1 millions EUR ou 4% par rapport à 2009. Si l'on ne tient pas compte de l'impact des changements de périmètre sur les coûts (19,6 millions EUR), les frais liés aux biens et services ont augmenté de 1,5 millions EUR, soit 0,3%:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008	ÉVOL 2010-09 €	ÉVOL 2010-09 %
EN MILLIONS EUR					
Loyers et charges locatives	59,0	56,6	60,4	2,4	4,3%
Entretien et réparation	55,8	56,9	59,6	(1,1)	-1,9%
Fournitures d'énergie	39,1	38,5	40,8	0,6	1,6%
Autres biens	27,5	28,5	29,9	(1,0)	-3,5%
Frais postaux et de télécommunication	7,6	9,0	8,1	(1,4)	-15,8%
Frais d'assurance	10,8	17,7	17,5	(6,9)	-38,8%
Frais de transport	134,1	121,7	137,8	12,4	10,2%
Publicité et annonces	27,6	17,4	21,6	10,2	58,9%
Frais de consultance	34,9	23,7	30,7	11,2	47,1%
Intérim	33,3	53,4	70,2	(20,1)	-37,7%
Rémunérations de tiers. Honoraires	100,7	87,6	77,2	13,1	15,0%
Autres services et biens divers	14,7	13,0	15,7	1,7	13,2%
Total	545,1	524,0	569,5	21,1	4,0%

Frais liés aux biens et services

• Les loyers et frais de location ont augmenté de 2,4 millions EUR. Si l'on exclut l'impact des changements de périmètre, la hausse atteint 1,8 millions EUR. Elle s'explique par le transfert continu de propriété au leasing opérationnel pour la flotte automobile, partiellement compensé par la réduction des locations de bâtiments à la suite de la diminution du nombre de bureaux Mail et Retail.

- Les charges d'entretien et de réparation diminuent de 1,1 millions EUR par rapport à 2009. Hors changements de périmètre, cette diminution s'élève à 1,3 millions EUR et découle principalement de la renégociation favorable de plusieurs contrats d'entretien.
- Les coûts d'énergie ont augmenté de 0,6 million EUR, dont 0,1 million EUR résultant du changement de périmètre. L'augmentation du prix moyen du carburant pour les véhicules n'a pas pu être compensée par la réduction de la consommation énergétique dans les bâtiments induite par la diminution de surface occupée et les mesures d'économie d'énergie.
- Les autres biens ont diminué de 1 million EUR, en raison d'initiatives financières spécifiques visant à réduire l'utilisation de biens de consommation.
- Les frais postaux et de télécommunication ont diminué de 1,4 millions EUR ou 16%, à la suite de la renégociation de plusieurs contrats et des mesures prises pour réduire le volume des communications.
- Les frais d'assurance ont diminué de 6,9 millions EUR. Si l'on exclut la reclassification en 2010 de certains frais liés aux accidents du travail vers les charges de personnel (7,3 millions EUR), les frais d'assurance ont augmenté de 0,4 million EUR, en raison d'une hausse des coûts d'assurance de la flotte automobile, partiellement compensée par la renégociation fructueuse d'autres contrats d'assurance.
- Les frais de transport ont augmenté de 12,4 millions EUR, ou 10% par rapport à 2009. Les changements de périmètre et, plus particulièrement, la consolidation de MSI Worldwide Mail depuis le 1^{er} janvier 2010 ont contribué à cette hausse pour 17,3 millions EUR. Si l'on exclut l'impact de ces nouvelles activités, les frais de transport ont diminué de 4,9 millions EUR, en raison surtout du recul enregistré par les volumes de courrier outbound et de l'extourne d'une provision.
- Les frais de publicité et d'annonce ont augmenté de 10,2 millions EUR par rapport à 2009. En 2009, les frais de publicité et d'annonce ont diminué de manière significative, dans le cadre d'un exercice d'économie appliqué à toute l'entreprise. En 2010, ils sont revenus à la normale et plusieurs campagnes « above-the-line » ont été menées afin de promouvoir les produits de bpost. De plus, des campagnes soutenant la marque en général ont été réintégrées en vue de présenter les nouveaux nom et logo de l'entreprise.
- Les frais de consultance ont augmenté de 11,2 millions EUR, soit 47%, par rapport à 2009, bpost ayant entrepris une série de projets en vue de soutenir la future croissance des revenus ou l'amélioration de la productivité, tels qu'un programme destiné à promouvoir le recours au courrier administratif, le développement d'une offre de produits d'e-commerce, la refonte du système de facturation de l'entreprise, le développement d'une nouvelle image de marque, le développement du séquençage automatique des tournées de distribution, etc. Les changements de périmètre ont contribué à cette augmentation pour 0,4 million EUR.
- Les dépenses occasionnées par l'utilisation d'intérimaires ont diminué de 20,1 millions EUR, soit 38% de moins que l'année précédente. En 2010, les étudiants employés principalement durant l'été ont été intégrés à la masse salariale de l'entreprise, alors qu'ils étaient auparavant recrutés par le biais d'agences d'intérim. Cela a généré un transfert de 9,5 millions EUR des frais d'intérim vers les charges de personnel. Si l'on exclut ce transfert, le recours à des intérimaires en 2010 s'est élevé en moyenne à 105 ETP de moins qu'en 2009. Enfin, la renégociation des contrats avec les sociétés d'intérim a engendré des économies de coûts. Des intérimaires sont engagés afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre à court terme, ainsi que pour combler un manque de personnel à court ou moyen terme dans le cadre de projets importants.
- La rémunération de tiers et les honoraires ont augmenté de 13,1 millions EUR ou 15%. Le changement du périmètre a généré une hausse de 0,3 million EUR. L'augmentation du nombre de transactions effectuées par les Points Poste et l'introduction d'un bonus de qualité se sont traduits par une hausse de 2,7 millions EUR de leur rémunération. Les chiffres de 2009 avaient subi l'impact favorable de la comptabilisation d'une note de crédit de 3,7 millions EUR émanant d'un fournisseur dans le contexte d'un litige contractuel. Aucune note de crédit de ce type n'a été reçue en 2010. Le solde de l'augmentation est principalement dû à l'augmentation des frais de développement ICT, l'année 2009 ayant été impactée par les initiatives de réduction de coûts applicables à toute l'entreprise et 2010 ayant vu le lancement de plusieurs projets d'entreprise nécessitant des développements ICT.

Les **charges de personnel** se sont élevées à 1.314,5 millions EUR en 2010 (2009: 1.201,5 millions EUR), ce qui représente une augmentation de 113 millions EUR. Les changements de périmètre résultant de la consolidation

de Courier Network System, Express Road et MG Road Express pour une année entière (6 mois en 2009) et de la consolidation de MSI Worldwide Mail pour 12 mois (néant en 2009) ont entraîné une augmentation de 4,9 millions EUR des charges de personnel. Les éléments non récurrents avaient généré un revenu net (coûts négatifs) de 120,4 millions EUR en 2009, alors qu'ils ont entraîné une augmentation des dépenses à hauteur de 6,1 millions EUR en 2010. L'évolution des éléments non récurrents a dès lors exercé un impact négatif de 126,5 millions EUR par rapport à 2009. Si l'on exclut l'impact du changement de périmètre et l'évolution des éléments non récurrents, les charges de personnel ont connu une réduction nette de 18,4 millions EUR, ou 1,5%.

En excluant l'impact du transfert vers les charges de personnel des étudiants précédemment comptabilisés au niveau des coûts des intérimaires, la moyenne des effectifs a été réduite de 922 ETP (2009: 1.473), ce qui a engendré une économie de 41,4 millions EUR (2009: 64,5 millions EUR), conséquence des divers plans de réorganisation. Cette baisse doit être analysée en parallèle à la diminution du recours à des intérimaires, à concurrence de 105 ETP ou 5,4 millions EUR (repris sous la rubrique des services et biens divers). Tous les départements ont contribué à la réduction du nombre d'ETP. La mise en œuvre des programmes liés à la productivité chez Collect & Distribution, au sein du back-office du réseau Mail et dans les centres de tri, s'est poursuivie en même temps que la conversion des bureaux de poste en Points Poste franchisés et que l'optimisation des activités de support fournies par les Ressources humaines, Facility Management et Cleaning.

Les charges de personnel ont également subi l'influence positive pour un montant de 12,7 millions EUR du recrutement de travailleurs dans un barème salarial inférieur.

Le gouvernement a introduit plusieurs mesures visant à favoriser l'emploi durant la crise économique. Ces mesures, applicables à toutes les entreprises de Belgique, ont permis d'économiser 22 millions EUR en 2010 par rapport à 2009. Elles devraient prendre progressivement fin au début 2011.

Ces évolutions positives ont été partiellement compensées par:

- la décision d'intégrer les étudiants dans la masse salariale de bpost plutôt que de faire appel à des sociétés d'intérim. Par conséquent, le coût des étudiants (7,3 millions EUR pour 338 ETP en 2010) est renseigné comme charge de personnel en 2010, alors qu'il figurait dans les frais d'intérim en 2009;
- l'indexation du coût de la vie en octobre 2010, qui a généré une augmentation des charges de personnel à concurrence de 7,8 millions EUR;
- les augmentations normales liées à l'ancienneté et au mérite, pour 6,9 millions EUR;
- la reclassification de certains frais d'assurance, en provenance des services et biens divers vers les charges de personnel, pour un montant de 7,3 millions EUR;
- une évolution défavorable des dettes liées aux avantages du personnel (y compris une reconnaissance accélérée des pertes actuarielles non reconnues) et de la provision pour restructuration, à concurrence de 32 millions EUR.

Les **dépréciations, amortissements et réductions de valeur** ont augmenté de 13,4 millions EUR sous l'effet de charges d'amortissement accrues.

Les **autres charges d'exploitation** sont passées d'une charge nette de 30,2 millions EUR en 2009 à un revenu net de 6,6 millions EUR en 2010. Si l'on ne tient pas compte de l'impact de ce transfert sur les éléments non récurrents, l'évolution positive par rapport à l'année dernière se chiffre à 40,5 millions EUR. Les états financiers de 2009 avaient subi l'impact négatif de la comptabilisation de provisions pour litige à hauteur de 32,4 millions EUR. En outre, l'exercice 2010 a bénéficié d'une réduction de la provision pour créances douteuses.

Les **résultats financiers** se sont détériorés à concurrence de 14,9 millions EUR. Les intérêts générés par les liquidités de l'entreprise ont une nouvelle fois diminué de 11 millions EUR, l'entreprise ayant maintenu sa politique d'investissement très conservatrice afin de favoriser les investissements dans des fonds à court terme soutenus par l'État. Les charges d'intérêt liées aux avantages du personnel ont augmenté de 3,3 millions EUR.

Les **impôts** ont augmenté de 81,7 millions EUR en 2009 à 105,4 millions EUR en 2010. Les charges fiscales pour 2010 représentent 33,5% du bénéfice avant impôts, contre 21,9% en 2009. Le taux d'impôt de 2009 avait subi un impact favorable, car la provision relative à l'avantage lié au personnel « frais médicaux pour les retraités » n'était pas prise en compte dans le calcul des impôts. Par conséquent, son extourne non récurrente n'avait eu aucun impact sur les dépenses fiscales.

2.2. Bilan

2.2.1 Actifs

En 2010, les acquisitions d'**immobilisations corporelles** (57,1 millions EUR) ont été inférieures aux amortissements (76,1 millions EUR) et aux réductions de valeur (19,7 millions EUR). Les transferts vers les actifs détenus pour la vente se sont élevés à 6,5 millions EUR. Conséquence de ces transferts, la valeur nette des immobilisations corporelles a baissé de 45,3 millions EUR. Les principaux investissements de l'année ont trait aux réameublissements, à la modernisation et à l'entretien des bâtiments de Mail et du réseau Retail (25 millions EUR), aux infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (14 millions EUR), aux véhicules (8 millions EUR) et à l'équipement IT (10 millions EUR).

Les **immobilisations incorporelles** ont diminué de 10,5 millions EUR. Cette baisse s'explique surtout par les facteurs suivants:

- les investissements dans les logiciels (9,1 millions EUR) et les frais de développement de logiciels (1,2 millions EUR);
- plus que compensés par l'amortissement de l'année en cours: -21,9 millions EUR.

Les **participations dans les sociétés associées** ont diminué de 43,9 millions EUR, passant de 175,1 millions EUR à 131,2 millions EUR, ce qui reflète la diminution des gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations de BPO (57,1 millions EUR) et la prise en compte de la participation de l'entreprise dans les résultats de BPO pour 2010 (13,3 millions EUR contre 4,7 millions EUR en 2009). La diminution des gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations de BPO est due principalement à l'augmentation du taux d'intérêt appliqué à la dette publique belge, qui réduit de manière mécanique la valeur de marché de cette catégorie d'actifs.

Les **immeubles de placement** sont passés de 15,9 millions EUR en 2009 à 19,5 millions EUR en 2010, davantage d'actifs déclassés étant destinés à la vente.

Les **actifs d'impôts différés** s'élèvent à 81,9 millions EUR (2009: 70,7 millions EUR). Cette augmentation de 11,2 millions EUR s'explique principalement par la réduction de la différence temporelle entre la valeur fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles fixes et les avantages du personnel, qui a été compensée par un accroissement de la différence temporelle sur les provisions et autres éléments.

Les **placements** ont diminué pour atteindre 31,3 millions EUR (2009: 125,3 millions EUR), l'entreprise ayant poursuivi sa politique consistant à investir ses liquidités disponibles dans le Trésor public afin d'éliminer le risque de contrepartie. L'impact de cette décision visait aussi à réduire de manière significative ses revenus d'intérêt. Au 31 décembre 2010, les placements restants incluaient surtout un investissement dans un fonds du marché monétaire de cote AAA.

Les **créances commerciales et autres créances** ont augmenté de 39,8 millions EUR pour atteindre 391,3 millions EUR (2009: 351,5 millions EUR), sous l'effet d'une augmentation des créances commerciales à concurrence de 34 millions EUR. Cette augmentation des créances commerciales découle principalement des 17,2 millions EUR d'augmentation des frais terminaux dus par les opérateurs étrangers et des 13,8 millions EUR d'augmentation des créances de comptes clients, résultant d'une part, de ventes accrues et, d'autre part, du changement de la date de règlement auprès du Trésor public. Les autres créances ont augmenté de 5,6 millions EUR.

La **trésorerie et les équivalents de trésorerie** ont augmenté de 35,2 millions EUR pour atteindre 1.115,5 millions EUR (2009: 1.080,3 millions EUR), les placements amortis ayant été additionnés aux liquidités disponibles auprès du Trésor public. Cette réallocation des placements a été partiellement compensée par le flux de trésorerie nette de l'année.

2.2.2 Passifs

Les **capitaux propres** s'élèvent à 1.114,3 millions EUR (2009: 1.132,5 millions EUR). L'intégration du bénéfice net consolidé à hauteur de 209,2 millions EUR (participation du Groupe) pour l'année 2010 a été contrebalancée par la diminution de la participation de l'entreprise dans les gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations de BPO pour un montant de 57,1 millions EUR, et compensée par le paiement durant l'année de dividendes pour un total de 170,8 millions EUR.

Les **emprunts bancaires** se stabilisent à 101,6 millions EUR (2009: 101,8 millions EUR).

Les **avantages du personnel** sont restés pratiquement stables par rapport à l'année dernière et s'élèvent à 378,8 millions EUR (2009: 371,1 millions EUR). Cette augmentation de 7,7 millions EUR est due aux éléments suivants:

- le paiement d'avantages a fait diminuer le solde de 64,6 millions EUR (2009: 66,6 millions EUR), en ce compris 19,2 millions EUR pour le paiement des avantages liés au plan de préretraite et aux mesures de travail à temps partiel;
- le coût des services rendus et les charges d'intérêt de l'année ont fait augmenter la dette d'un montant total de 70,8 millions EUR (2009: 61,1 millions EUR); cette hausse du coût des services rendus et des charges d'intérêt est due à l'augmentation des avantages liés à la préretraite, consécutive à la décision annoncée en décembre 2010 de restructurer de nouveaux départements;
- les gains relatifs aux services passés, les gains actuariels et ceux liés à la liquidation d'un plan ont réduit la dette de 0,1 million EUR (2009: diminution de 128,5 millions EUR).

Après déduction de l'actif d'impôt différé s'y rapportant, pour un montant de 75,1 millions EUR (2009: 77,8 millions EUR), les avantages du personnel représentent un passif de 303,7 millions EUR (2009: 293,3 millions EUR). Les pertes actuarielles non reconnues s'élèvent à 27,6 millions EUR (2009: 29,2 millions EUR).

Les **provisions à plus d'un an** ont diminué pour atteindre 83,4 millions EUR (2009: 98 millions EUR), les provisions pour litiges ayant été reversées pour un montant de 15 millions EUR.

Les **provisions à moins d'un an** s'élèvent à 37,5 millions EUR (2009: 32,4 millions EUR). L'augmentation de 7,9 millions EUR relative aux provisions pour litiges a été en partie compensée par l'utilisation partielle (2,9 millions EUR) de la provision pour restructuration.

Les **dettes commerciales et autres dettes** ont diminué pour atteindre 712,7 millions EUR (2009: 792,7 millions EUR), en raison de la diminution des liquidités déposées par des tiers auprès de l'entreprise (diminution de 28 millions EUR), du remboursement par bpost des avances reçues de l'État (84,3 millions EUR), de la réduction des dettes liées à la rémunération du personnel et à la sécurité sociale (17,7 millions EUR), partiellement compensés par la hausse des créances commerciales (à concurrence de 14,2 millions EUR), due à une augmentation du nombre de jours de paiement en suspens et à un niveau supérieur de report de revenus (augmentation de 24,4 millions EUR).

2.3. Flux de trésorerie

Les flux de trésorerie en provenance des *activités d'exploitation* génèrent une rentrée de liquidités nette de 154,6 millions EUR (2009: 139,9 millions EUR). Cette augmentation de 14,7 millions EUR par rapport au résultat de l'année dernière s'explique par:

- de meilleures performances d'exploitation générant un profit de trésorerie en provenance des activités opérationnelles supérieur de 38,2 millions EUR à celui de l'année dernière, malgré l'augmentation considérable du montant d'impôts payé durant l'année (augmentation de 69,7 millions EUR) et la réduction des intérêts nets reçus (diminution de 11,7 millions EUR);
- une diminution de 28 millions EUR des fonds déposés par des tiers (2009: diminution de 118,7 millions EUR). La différence positive entre les deux exercices est toutefois de 90,7 millions EUR. En juin 2010, bpost a mis fin au système de dépôt de fonds par des tiers et tous les soldes restants ont été retournés à leurs propriétaires;
- un montant de 9,5 millions EUR relatif aux provisions a été payé en 2010 par rapport à un montant de 23,4 millions EUR en 2009, ce qui représente une amélioration de 13,9 millions EUR;
- le fonds de roulement, n'incluant pas l'impact des fonds déposés par des tiers et l'utilisation des provisions, a consommé des liquidités pour un montant de 98,1 millions EUR (2009: production de 30 millions EUR de liquidités). Les avances reçues de l'État pour financer les opérations du Trésor public ont été remboursées dans le cadre du changement de la relation liant bpost au Trésor public. Cela a généré un décaissement de 84,3 millions EUR. De plus, des taxes se rapportant aux années précédentes ont été payées en 2010 pour un montant de 13,2 millions EUR.

Les *produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles* ont augmenté de 16,7 millions EUR pour atteindre 26,5 millions EUR (2009: 9,8 millions EUR). En 2010, l'entreprise a continué à vendre des propriétés qu'elle n'utilise plus dans le cadre de ses opérations.

Des *immobilisations corporelles* ont été acquises pour 57,1 millions EUR (2009: 46,5 millions EUR).

L'*acquisition d'immobilisations incorporelles* a diminué pour atteindre 11,2 millions EUR (2009: 19,4 millions EUR).

L'*acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise* inclut pour 2010 un ajustement contractuel de la rétribution payée les années précédentes. La diminution par rapport à 2009 s'explique par le fait que le bilan financier de 2009 tenait compte de la rétribution payée pour l'acquisition de 100% de Courier Network System, Express Road et MG Road Express et de 60% de MSI Worldwide Mail.

La trésorerie nette explicitée dans la note 8.5 et incluant la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements réduits du montant des emprunts grevés d'intérêts et des emprunts non grevés d'intérêts (y compris la dette correspondant aux dépôts effectués par des tiers et les avances reçues de l'État) est passée à 1.043,8 millions EUR (2009: 990,9 millions EUR). Si l'on exclut le paiement d'un dividende pour un montant de 170,8 millions EUR pendant l'année, la production de liquidités s'est donc élevée à 223,7 millions EUR en 2010 (par rapport à 186,7 millions EUR en 2009).

Etats financiers consolidés 2010

3	Compte de résultats consolidé	52	8.13	Immeubles de placement	79
4	Etat de résultat global consolidé	53	8.14	Actifs destinés à la vente	80
5	Bilan consolidé	54	8.15	Immobilisations incorporelles	81
6	Mouvements consolidés des capitaux propres	55	8.16	Contrats de location	82
7	Flux de trésorerie consolidé	56	8.17	Placements	84
8	Commentaires sur les états financiers consolidés	57	8.18	Participations dans des sociétés mises en équivalence	85
			8.19	Créances commerciales et autres créances	85
8.1	Informations générales	57	8.20	Stocks	86
8.2	Changement dans les principes comptables	57	8.21	Trésorerie et équivalents de trésorerie	86
8.3	Jugements comptables essentiels	58	8.22	Passifs financiers	87
8.4	Résumé des principales règles d'évaluation	59	8.23	Avantages au personnel	87
8.5	Gestion des risques	67	8.24	Paiements fondés sur des actions	91
8.6	Regroupements d'entreprises	73	8.25	Dettes commerciales et autres dettes	93
8.7	Autres produits d'exploitation	73	8.26	Provisions	94
8.8	Autres charges d'exploitation	74	8.27	Passifs et actifs éventuels	95
8.9	Charges de personnel	74	8.28	Droits et engagements hors bilan	95
8.10	Revenus financiers et charges financières	74	8.29	Transactions avec les entités et personnes liées	96
8.11	Impôts sur le résultat / Impôts différés	75	8.30	Sociétés du Groupe	101
8.12	Immobilisations corporelles	77	8.31	Evénements survenus après la clôture de l'exercice	102

3. Compte de résultats consolidé

AU 31 DÉCEMBRE	ANNEXES	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR				
Chiffre d'affaires		2.279,0	2.228,4	2.231,2
Autres produits d'exploitation	8.7	38,7	21,7	31,2
Total des produits d'exploitation		2.317,8	2.250,1	2.262,4
Approvisionnements et marchandises		(27,3)	(19,1)	(27,9)
Services et biens divers		(545,1)	(524,0)	(569,5)
Charges de personnel	8.9	(1.314,5)	(1.201,5)	(1.294,2)
Autres charges d'exploitation	8.8	6,6	(30,2)	(10,4)
Dépréciations, amortissements		(115,0)	(101,6)	(91,0)
Total des charges d'exploitation		(1.995,4)	(1.876,5)	(1.993,0)
Résultat d'exploitation (EBIT)		322,4	373,6	269,4
Revenus financiers	8.10	11,1	22,1	62,5
Charges financières	8.10	(31,7)	(27,8)	(19,4)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées		13,3	4,7	1,3
Résultat avant impôt		315,0	372,6	313,9
Impôts sur le résultat	8.11	(105,4)	(81,7)	(92,1)
Résultat des opérations continues		209,6	290,9	221,8
Résultat des opérations abandonnées		-	-	-
Résultat de l'année		209,6	290,9	221,8
Attribuable aux:				
Porteurs des capitaux propres de la société mère		209,2	290,9	221,8
Intérêts minoritaires		0,4	0,0	0,0

4. Etat de résultat global consolidé

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Résultat de l'année	209,6	290,9	221,8
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente par les associés	(57,1)	82,8	24,2
(Perte) gain sur actifs financiers disponibles à la vente	(86,6)	125,4	36,2
Effet de l'impôt	29,4	(42,6)	(12,0)
Intérêts minoritaires	0,1	0,5	-
Autres éléments du résultat, après impôt	(57,0)	83,3	24,2
Résultat global de l'année, après impôt	152,6	374,2	246,0
Attribuable aux:			
Porteurs des capitaux propres de la société mère	152,1	373,7	246,0
Intérêts minoritaires	0,5	0,5	0,0

5. Bilan consolidé

AU 31 DÉCEMBRE	ANNEXES	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR				
Actifs				
Actifs non courants				
Immobilisations corporelles	8.12	622,8	668,1	710,4
Immobilisations incorporelles	8.15	69,3	79,8	67,2
Placements	8.17	0,0	0,0	0,0
Participations dans des entreprises associées	8.18	131,2	175,1	87,7
Immeubles de placement	8.13	19,5	15,9	16,5
Actifs d'impôts différés	8.11	81,9	70,7	90,7
Créances commerciales et autres créances	8.19	0,9	0,6	4,3
		925,7	1.010,2	976,8
Actifs courants				
Actifs destinés à la vente	8.14	1,6	3,6	1,1
Placements	8.17	31,3	125,3	1.111,5
Stocks	8.20	7,7	8,6	9,6
Impôt sur le résultat à recevoir	8.11	0,4	0,5	0,1
Créances commerciales et autres créances	8.19	391,3	351,5	371,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.21	1.115,5	1.080,3	198,5
		1.547,8	1.569,8	1.691,9
Total des actifs		2.473,5	2.580,0	2.668,7
Capitaux propres et passifs				
Capitaux propres attribuables aux porteurs de capitaux propres de la société mère				
Capital souscrit		783,8	783,8	783,8
Réserves		120,3	57,2	(75,6)
Bénéfices non distribués		209,1	290,9	221,8
		1.113,2	1.131,8	929,9
Intérêts minoritaires		1,1	0,7	0,2
Total des capitaux propres	6	1.114,3	1.132,5	930,1
Passifs non courants				
Emprunts bancaires	8.22	101,6	101,8	102,6
Avantages au personnel	8.23	378,8	371,1	544,3
Dettes commerciales et autres dettes	8.25	14,3	14,2	16,3
Provisions	8.26	83,4	98,0	98,7
Impôts différés passifs	8.11	0,5	0,3	0,3
		578,6	585,4	762,2
Passifs courants				
Emprunts bancaires	8.22	0,8	0,8	0,8
Découverts bancaires		0,1	0,0	0,0
Provisions	8.26	37,5	32,4	55,1
Impôts sur le résultat à payer	8.11	29,4	36,1	15,7
Dettes commerciales et autres dettes	8.25	712,7	792,7	904,8
		780,6	862,1	976,4
Total des passifs		1.359,2	1.447,5	1.738,6
Total des capitaux propres et passifs		2.473,5	2.580,0	2.668,7

6. Mouvements consolidés des capitaux propres

EN MILLIONS EUR	ATTRIBUABLES AUX PORTEURS DE CAPITAUX PROPRES				INTERETS MINORITAIRES	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
	CAPITAL SOUSCRIT	AUTRES RESERVES	RESULTAT DE L'EXERCICE	TOTAL		
Au 1^{er} janvier 2008	783,8	(43,0)	64,8	805,6	0,1	805,7
Résultat de l'année 2008			221,8	221,8	0,1	221,8
Autres éléments du résultat		89,0	(64,9)	24,2		24,2
Résultat global de l'année	-	89,0	156,9	245,9	0,1	246,0
Dividendes payés		(121,6)		(121,6)		(121,6)
Au 31 décembre 2008	783,8	(75,6)	221,7	929,9	0,2	930,1
Résultat de l'année 2009			290,9	290,9		290,9
Autres éléments du résultat		304,5	(221,8)	82,8	0,5	83,3
Résultat global de l'année	0,0	304,5	69,1	373,7	0,5	374,1
Dividendes payés		(171,7)		(171,7)		(171,7)
Au 31 décembre 2009	783,8	57,3	290,9	1.131,8	0,7	1.132,5
Résultat de l'année 2010			209,2	209,2	0,4	209,6
Autres éléments du résultat	0,0	233,8	(290,9)	(57,1)	0,1	(57,0)
Résultat global de l'année	0,0	233,8	(81,7)	152,1	0,5	152,6
Dividendes payés		(170,8)		(170,8)	(0,1)	(170,9)
Au 31 décembre 2010	783,8	120,3	209,1	1.113,2	1,1	1.114,3

Les autres réserves au 31 décembre 2010 (120,3 millions EUR) sont composées des réserves légales pour 100,2 millions EUR, des réserves immunisées pour 28,8 millions EUR, des résultats des exercices antérieurs pour 20,8 millions EUR et des réserves de consolidation pour -29,6 millions EUR.

Les montants repris sous la ligne « Autres éléments du résultat » concernent principalement les gains et pertes non réalisés sur le portefeuille obligataire de la BPO. Voir l'annexe 8.18 pour plus de détails.

	TOTAL NOMBRE D'ACTIONNAIRES	ACTIONS CLASSE A		ACTIONS CLASSE B		ACTIONS CLASSE C	
		NOMBRE D'ACTIONNAIRES	MILLION EUR	NOMBRE D'ACTIONNAIRES	MILLION EUR	NOMBRE D'ACTIONNAIRES	MILLION EUR
Au 1^{er} janvier 2009	409.838,0	204.920,0	483,8	204.643,0	299,6	275,0	0,4
Changements encourus durant l'année	-	-	-	(182,0)	(0,3)	182,0	0,3
Au 31 décembre 2009	409.838,0	204.920,0	483,8	204.461,0	299,3	457,0	0,7
Changements encourus durant l'année	-	-	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2010	409.838,0	204.920,0	483,8	204.461,0	299,3	457,0	0,7

Les actions n'ont pas de valeur nominale et sont entièrement payées.

7. Flux de trésorerie consolidé

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Activités opérationnelles			
Résultat d'exploitation (EBIT)	322,4	373,6	269,5
Dépréciations et amortissements	115,0	101,6	88,4
Réductions de valeur	(2,2)	3,4	4,1
Perte/(Gain) sur la vente d'immobilisations corporelles	(21,8)	(7,2)	(8,0)
Variation des avantages au personnel	(19,1)	(196,7)	(148,9)
Intérêts perçus	11,1	25,5	62,5
Intérêts payés	(4,9)	(7,6)	(10,6)
Dividendes perçus	-	-	-
Impôts payés sur le résultat	(110,3)	(40,6)	(40,7)
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles avant changement du fonds de roulement et des provisions	290,1	251,9	216,3
Diminution/(Augmentation) des créances commerciales et autres créances	(20,0)	(0,8)	12,6
Diminution/(Augmentation) des stocks	0,8	0,5	(1,0)
Augmentation/(Diminution) des dettes commerciales et autres dettes	(78,9)	30,3	19,6
Dépôts reçus de tiers	(28,0)	(118,7)	37,5
Augmentation/(Diminution) des provisions	(9,5)	(23,4)	57,5
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles	154,6	139,9	342,4
Activités d'investissement			
Produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles	26,5	9,8	14,0
Produits découlant de la vente d'immobilisations financières	-	-	-
Recettes suite à la cession de filiales, sous déduction de la trésorerie disponible	-	-	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	(57,1)	(46,5)	(60,7)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(11,2)	(19,4)	(27,1)
Acquisition d'autres investissements	-	-	(0,2)
Acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(0,4)	(15,4)	(2,2)
Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement	(42,2)	(71,5)	(76,3)
Activités de financement			
Emissions d'actions	-	-	-
Emissions d'emprunts	-	-	-
Remboursement d'emprunts	-	-	-
Remboursement des dettes de contrats de location financement	(0,3)	(1,2)	(0,4)
Dividendes payés aux actionnaires	(170,9)	(171,7)	(121,6)
Flux de trésorerie net généré par les activités de financement	(171,2)	(172,9)	(122,0)
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(58,9)	(104,4)	144,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 1 ^{er} janvier	1.080,3	198,5	154,8
Placements au 1 ^{er} janvier	125,3	1.111,5	1.011,1
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements au 1er janvier	1.205,5	1.310,0	1.165,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 31 décembre	1.115,5	1.080,3	198,5
Placements au 31 décembre	31,3	125,3	1.111,5
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements au 31 décembre	1.146,8	1.205,5	1.310,0
Mouvements entre le 1er janvier et le 31 décembre	(58,9)	(104,4)	144,1

8. Commentaires sur les états financiers consolidés

8.1. Informations générales

Activités commerciales

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

Par le biais de ses filiales et de ses entités commerciales, bpost vend également toute une série d'autres produits et services, parmi lesquels des produits postaux, bancaires et financiers, des services de livraison express, la gestion de documents et d'autres services apparentés. bpost assume également des activités d'intérêt public pour le compte de l'État.

Statut juridique

bpost est une société anonyme de droit public. Le siège social de bpost est sis au Centre Monnaie, à 1000 Bruxelles.

8.2. Changement dans les principes comptables

Les principes comptables adoptés sont identiques à ceux appliqués au cours de l'exercice financier précédent excepté ce qui suit.

Au cours de l'exercice, et pour la première fois au 30 juin 2010, bpost a décidé d'appliquer la norme **IAS 34 – Information Financière Intermédiaire**.

Les nouvelles normes ou celles révisées et les interprétations reprises ci-dessous sont entrées en vigueur en 2010 mais n'ont pas eu d'impact sur la présentation, la situation ou les performances financières de bpost car non applicables dans le cas de bpost :

- **IAS 32** – Instruments Financiers: Présentation – Classification des questions de droits
- **IFRS 2** – Amendements à la norme IFRS2 Paiements fondés sur des actions: transactions intragroupe dont le paiement est fondé sur des actions et réglées en trésorerie
- **IFRS 1** – Amendements à la norme IFRS 1 Première adoption des normes internationales d'information financière – Exemptions additionnelles pour les premiers adoptants
- **IFRS 1** – Amendements à la norme IFRS 1 Exemption limitée de l'obligation de fournir des informations comparatives selon IFRS 7 pour les premiers adoptants
- **IAS 39** – Amendements à la norme IAS 39 Instruments Financiers: Comptabilisation et évaluation –Éléments couverts éligibles
- **IFRIC 15** – Accords pour la construction d'un bien immobilier
- **IFRIC 16** – Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger
- **IFRIC 17** – Distributions aux actionnaires d'actifs autres que de la trésorerie
- **IFRIC 19** – Extinction des passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres

Normes et interprétations qui ne sont pas encore appliquées par bpost

Les nouvelles normes IFRS et interprétations IFRIC suivantes, qui ne sont pas encore obligatoires, n'ont pas été adoptées par bpost pour la préparation de ses états financiers 2010:

	Date effective de publication
Normes ou interprétations	
IFRS 9 – Instruments Financiers	1 ^{er} janvier 2013
IAS 12 – Impôt sur le résultat – Recouvrement des actifs sous jacents	1 ^{er} janvier 2012

IFRS 7 – Instruments financiers: Informations à fournir – Amendement aux informations à fournir	1 ^{er} juillet 2011
IAS 24 (révisée) – Informations relatives aux parties liées	1 ^{er} janvier 2011
IFRIC 14 - IAS 19 – Amendements: Paiement anticipé d'une obligation de financement minimum	1 ^{er} janvier 2011
Divers – Améliorations annuelles 2010 (cycle 2008-2010)	1 ^{er} janvier 2011 sauf indication contraire

Normes et Interprétations appliquées par bpost

Au 31 décembre 2010, les principes comptables de bpost sont en conformité avec les normes IAS/IFRS et interprétations SIC/IFRIC listées ci-dessous :

Normes Internationales d'Informations Financières (IFRS)

- **IFRS 2** – Paiement fondé sur des actions
- **IFRS 3** – Regroupements d'entreprises (publié en 2004) pour les acquisitions intervenues avant le 1 janvier 2010
- **IFRS 3** – Regroupements d'entreprises (révisé en 2008)
- **IFRS 5** – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Normes Comptables Internationales (IAS)

- **IAS 1** – Présentation des états financiers
- **IAS 2** – Stocks
- **IAS 7** – Tableaux des flux de trésorerie
- **IAS 8** – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs
- **IAS 10** – Evènements postérieurs à la date de clôture
- **IAS 12** – Impôts sur le résultat
- **IAS 16** – Immobilisations corporelles
- **IAS 17** – Contrats de location
- **IAS 18** – Produits des activités ordinaires
- **IAS 19** – Avantages du personnel
- **IAS 24** – Informations relatives aux parties liées
- **IAS 27** – Etats financiers consolidés et individuels (révisé en 2008)
- **IAS 28** – Participations dans des entreprises associées
- **IAS 32** – Instruments financiers: présentation
- **IAS 34** – Information financière intermédiaire
- **IAS 36** – Dépréciation d'actifs
- **IAS 37** – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels
- **IAS 38** – Immobilisations incorporelles
- **IAS 40** – Immeubles de placement

Interprétations (SIC/IFRIC)

- **IFRIC 1** – Variation des passifs existants relatifs au démantèlement, à la remise en état et similaires
- **IFRIC 4** – Déterminer si un accord contient un contrat de location
- **IFRIC 10** – Information financière intermédiaire et pertes de valeur (dépréciation)
- **SIC 12** – Consolidation – Entités ad hoc

Les autres normes et interprétations actuellement adoptées par l'Union Européenne et en vigueur pour la préparation des états financiers 2010 ne sont pas applicables dans le cadre de bpost.

8.3. Jugements comptables essentiels

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

• Employee Stock Option Plan (ESOP)

Conformément à la norme IFRS 2, l'impact de l'ESOP est mesuré grâce au modèle binomial d'évaluation des options et le prix ainsi calculé est reconnu dans le compte de résultats dans la rubrique « Charges de personnel » puis ventilé sur la durée des options. Les différents paramètres utilisés sont repris ci-dessous :

- Volatilité du prix de l'action: 40,46%
- Rendement des dividendes: 9,69%
- Durée de vie attendue: -

• Avantages au personnel - IAS 19

Les hypothèses clés inhérentes à l'évaluation du passif relatif aux avantages au personnel et à la fixation des coûts des régimes de retraite incluent la rotation du personnel, le taux de mortalité, l'âge du départ à la retraite, les taux d'actualisation, le taux de rendement à long terme prévu sur les actifs, les augmentations des avantages et les futures hausses de salaire, actualisés sur base annuelle. Les circonstances réelles peuvent diverger de ces hypothèses, ce qui engendre un passif différent au niveau des avantages au personnel, lequel peut se refléter dans le compte de résultats sous la forme de revenus ou de coûts additionnels.

De plus, en ce qui concerne l'avantage « Rémunération des absences cumulées », le modèle de consommation des jours de maladie découle des statistiques relatives aux onze premiers mois de 2010 extrapolés sur 12 mois. Le nombre de jours de maladie dépend de l'âge et a été identifié par tranche d'âge de la population statutaire. Depuis 2010, le taux de salaire garanti a été fixé à 75% en cas de maladie de longue durée. Jusqu'en 2010, le salaire garanti variait en fonction d'un certain nombre de facteurs. Suite à cette modification, le pourcentage du salaire garanti pour la détermination du coût de jours accumulés dans le compte notionnel (« cagnotte ») est de 25% en 2010 au lieu de 29% l'année dernière.

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

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendements du marché à la date du bilan des obligations. Cette année, bpost a utilisé l'outil « Towers Watson » pour la détermination des taux d'actualisation, qui est basée sur l'approche habituelle, c'est-à-dire d'un mix d'obligations AA financières et non financières.

8.4. Résumé des principales règles d'évaluation

Les états financiers consolidés ont été préparés sur base du principe de la valorisation au coût d'acquisition historique, à l'exception des placements qui ont été mesurés à leur juste valeur. Les états financiers consolidés sont exprimés en euro (EUR), et sont arrondis au million le plus proche sauf indication contraire.

Les états financiers consolidés ont été adoptés par le Conseil d'Administration le 17 mars 2011 et ont été établis en respectant les dispositions du référentiel « IFRS » (International Financial Reporting Standards). Les principes de base sont décrits plus en détail dans les règles d'évaluation ci-dessous.

L'ensemble des estimations et hypothèses utilisées lors de la préparation des états financiers est en ligne avec le dernier budget prévisionnel approuvé par bpost ou projection du plan à long terme, si applicable. Les jugements émis sont basés sur des informations disponibles à chaque date de bilan. Bien que ces estimations soient basées sur les dernières informations mises à disposition de la Direction, les données réelles pourraient finalement présenter des différences par rapport à ces estimations.

Consolidation

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

Filiales

Les actifs et passifs, droits et engagements revenus et dépenses de la société mère et des filiales dont elle a le contrôle exclusif sont consolidés dans leur intégralité. Le contrôle est le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une société de façon à obtenir les avantages découlant de ses activités. Ce contrôle est présumé exister lorsque bpost détient au moins 50%, plus une voix des droits de vote de l'entité; ces hypothèses peuvent être réfutées si la situation contraire est clairement établie. L'existence et l'effet de droits de vote potentiels exerçables ou convertis sont pris en compte pour déterminer si bpost contrôle une entité.

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

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

Sociétés associées

Une société associée est une entité dans laquelle bpost exerce une influence notable, mais qui ne constitue ni une filiale ni une coentreprise (voir ci-dessous) de l'investisseur. Par influence notable, on entend le pouvoir de participer à des décisions relevant des politiques financières ou opérationnelles de la société associée, et non celui de contrôler ces politiques. On considère qu'il y a influence notable lorsque bpost possède au moins 20% du droit de vote de la société. En deçà des 20%, cette influence notable est considérée comme nulle. Cependant, ces présomptions peuvent être réfutées si la preuve du contraire peut être clairement apportée.

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

La part du résultat des sociétés associées attribuables à bpost est intégrée séparément dans l'état des revenus consolidés sous la rubrique « Quote-part dans le résultat des entreprises associées ».

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

Goodwill et écarts d'acquisition négatifs

En cas d'acquisition d'une entreprise, la différence constatée à la date d'acquisition entre la valeur d'acquisition de la participation et la juste valeur des actifs, passifs, passifs latents identifiables acquis est comptabilisée à l'actif en tant que goodwill (si la différence est positive), ou directement en produits dans le compte de résultats (si la différence est négative).

Le goodwill n'est pas amorti mais soumis annuellement à un test de perte de valeur.

Immobilisations incorporelles

Un actif incorporel est reconnu au bilan lorsque les conditions suivantes sont remplies: (1) l'actif est identifiable, c'est-à-dire soit séparable (s'il peut être vendu, transféré, loué), soit il résulte de droits contractuels ou légaux; (2) il est probable que des avantages économiques futurs attribuables à l'actif seront générés pour bpost; (3) bpost peut contrôler l'actif; et (4) le coût de l'actif peut être évalué de manière fiable.

Les actifs incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition (incluant les coûts directement attribuables à la transaction, mais pas les coûts indirects), sous déduction des amortissements cumulés, et des pertes de valeur éventuelles cumulées. Les dépenses liées à la phase de recherche sont imputés dans le compte de résultats. Les dépenses liées à la phase de développement sont capitalisées. Au sein de bpost, les immobilisations incorporelles générées en interne représentent essentiellement des projets informatiques.

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

Immobilisations incorporelles	Durée d'utilité probable
Frais de développement informatiques	5 ans maximum
Licences pour les logiciels mineurs	3 ans
Concessions, brevets, clients, savoir-faire, marques enregistrées et autres droits similaires	A déterminer au cas par cas
Fonds commercial	N/A, mais test de dépréciation annuel

Immobilisations corporelles

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

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

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

Immobilisations corporelles	Durée d'utilité probable
Terrains	N/A
Bâtiments administratifs centraux	40 ans
Immeubles du réseau	40 ans
Bâtiments industriels, centres de tri	25 ans
Travaux d'aménagement des bâtiments	10 ans
Tracteurs et élévateurs	10 ans
Vélos et vélomoteurs	4 ans
Autres véhicules (voitures, camions, ...)	5 ans
Machines	5 - 10 ans
Mobilier	10 ans
Équipement informatique	5 ans

Opérations de location/leasing

Les opérations de location/leasing en vertu desquelles l'actif et l'essentiel des risques et avantages inhérents à la propriété de cet actif sont assumés par le preneur sont reconnus comme des leasings financiers. Ceux-ci sont comptabilisés à l'actif du bilan à la valeur actuelle des loyers minimums (= la somme des intérêts et capital inclus dans les loyers), ou à leur juste valeur si celle-ci est inférieure. Les loyers sont répartis entre le remboursement de la dette et une charge financière afin d'obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde de la dette pendant toute la durée du financement. Les immobilisations corporelles détenues dans le cadre de contrats de leasing sont amorties conformément aux règles retenues pour les actifs de même nature.

Les loyers payés/reçus sous le leasing opérationnel (location qui ne transfère pas substantiellement tous les risques et avantages liés à la possession d'un actif) sont considérés comme des dépenses par le preneur / comme un revenu par le bailleur sur base linéaire tout au long de la durée du bail.

Immeubles de placement

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

Actifs détenus à la vente

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

Les actifs non courants destinés à la vente ne sont plus amortis mais peuvent faire l'objet d'une réduction de valeur. Ils sont comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur nette comptable et la juste valeur diminuée des coûts de vente.

Collection de timbres

La collection de timbres qui est la propriété de bpost et utilisée de manière durable par celle-ci, est évaluée à sa valeur réévaluée, déduction faite d'une décote pour manque de liquidité. Les valeurs réévaluées sont déterminées périodiquement sur base du prix du marché. La collection de timbres est comptabilisée dans la section « Autres immobilisations corporelles » du bilan.

Pertes de valeur sur actifs

Une perte de valeur est reconnue lorsque la valeur comptable d'un actif dépasse son montant récupérable, c'est à dire le montant le plus haut entre sa juste valeur, déduction des frais de vente (soit le montant que bpost recevrait si elle vendait l'actif) et sa valeur d'utilité (soit le montant que bpost génèrerait si elle continuait à utiliser l'actif).

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

Un test de perte de valeur est réalisé chaque année pour une UGT à laquelle un goodwill est alloué. Toutefois, il n'est réalisé pour une UGT à laquelle aucun goodwill n'est alloué que lorsqu'il existe une indication de perte de valeur. Les goodwill dégagés lors d'une acquisition sont alloués aux filiales, et sont le cas échéant ventilés sur les UGT qui sont sensées bénéficier des synergies résultant de l'acquisition.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, elle est en premier lieu imputée sur le goodwill alloué à l'UGT. L'excédent éventuel est alors imputé sur les autres actifs immobilisés de l'UGT au prorata de leur valeur comptable, mais uniquement dans la mesure où la valeur de vente de ces actifs est inférieure à leur valeur comptable. Une perte de valeur sur goodwill ne peut jamais être reprise ultérieurement. Une perte de valeur sur autres actifs immobilisés est reprise si les conditions initiales qui ont prévalu au moment de la comptabilisation de la perte de valeur ne sont plus rencontrées, et uniquement dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas le montant qui serait apparu, après amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été prise en compte.

Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure.

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

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

Une réduction de valeur est comptabilisée si la valeur de réalisation nette d'un élément de stock à la date de clôture est inférieure à sa valeur comptable.

Paiements fondés sur des actions

Le « stock option plan » est mesuré sur base des principes d'évaluation utilisés dans les modèles de détermination de prix d'options. Sous ce type de modèle, les options sont valorisées à leur juste valeur à la date de leur octroi. Le prix de l'option ainsi calculé est repris dans le compte de résultats dans la rubrique « Charges de personnel » et est réparti sur la durée des options.

Reconnaissance de revenus

Les revenus provenant de la vente de biens sont reconnus lorsque bpost transfère les risques et avantages inhérents à la propriété du bien à l'acheteur et lorsqu'il est probable que les bénéfices économiques liés à la transaction seront transférés à bpost.

Les revenus relatifs à des prestations de services sont reconnus en résultats en fonction du degré d'avancement des prestations. En application de ce principe, les revenus relatifs à l'activité de timbres et de machines à affranchir sont reconnus en résultats lorsque le courrier est délivré.

bpost perçoit également des commissions sur ventes de produits partenaires au travers de son réseau de bureaux de poste. Les produits de commissions sont enregistrés lorsque les prestations sont effectuées.

Les revenus provenant des intérêts perçus sont reconnus en utilisant la méthode du rendement effectif et le revenu lié aux dividendes est identifié lorsque le Groupe acquiert le droit au paiement dudit dividende. Les revenus de location en provenance des leasings opérationnels ou des immeubles de placement sont comptabilisés de manière linéaire sur base du contrat de location.

Créances

Les créances sont initialement comptabilisées à leur valeur nominale, et ultérieurement à leur coût amorti, c'est-à-dire à la valeur actuelle des cash flows à recevoir (sauf si l'impact est non significatif).

Une évaluation individuelle de la possibilité de récupération des créances est réalisée. Des réductions de valeur sont comptabilisées lorsque leur encaissement est, en tout ou partie, douteux ou incertain.

Les paiements d'avance et les produits acquis sont aussi classés sous cette rubrique.

Placements financiers

Les actifs financiers sont assignés à différentes catégories suivant leur comptabilisation initiale et selon les caractéristiques de l'instrument et son objectif. Le choix de la catégorie est important car il détermine la manière dont l'instrument est mesuré et si les revenus et les dépenses en résultant sont reconnus dans le compte de résultats ou directement sur les capitaux propres.

Les différentes catégories d'actifs financiers sont les suivantes :

- (1) Les actifs financiers détenus à des fins de trading reprennent (a) les produits dérivés et (b) les actifs que bpost a décidé de classer sur base volontaire, au moment de la comptabilisation initiale, dans la catégorie « à leur juste valeur avec impact sur le compte de résultats ». Ces actifs financiers sont évalués à leur juste valeur à chaque date de clôture, les variations de juste valeur étant reconnues dans le compte de résultats.
- (2) Les actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers, autres que les produits dérivés, avec des montants à encaisser fixes ou déterminables et des échéances fixes, que bpost a l'intention et la capacité de garder jusqu'à leur échéance. Ces actifs sont évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
- (3) Les prêts et les montants à recevoir sont les actifs financiers non dérivés présentant des paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Après leur comptabilisation initiale, ces actifs sont évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
- (4) Les actifs disponibles à la vente constituent une catégorie résiduelle qui reprend tous les actifs non classés dans une catégorie reprise ci-dessus, par exemple les actions (autres que les actions des filiales, filiales conjointes et entreprises associées), les placements en SICAV, les obligations que bpost n'a ni l'intention ni la capacité de conserver jusqu'à l'échéance. Ces actifs disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant comptabilisées sous les fonds propres, jusqu'à ce que les actifs ne soient plus comptabilisés, moment auquel les gains ou pertes accumulés dans les fonds propres sont reclassés dans le compte de résultats.

Les achats normaux d'actifs financiers sont comptabilisés et dé-comptabilisés à la date de règlement. La juste valeur des actifs financiers est déterminée en prenant comme référence les cotations du marché.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Capital

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

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

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

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

Avantages au personnel

Avantages à court terme

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

Avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme

Les avantages au personnel font l'objet d'une évaluation actuarielle et sont provisionnés (sous déduction des avoirs du plan) dans la mesure où bpost a une obligation d'encourir des coûts relatifs à ces avantages.

Cette obligation peut résulter d'une loi, d'un contrat ou de « droits acquis » sur base d'une pratique passée (obligation implicite).

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

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

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

La provision est calculée comme suit :

Evaluation actuarielle de l'obligation sous IAS 19

– Coûts des services passés non encore reconnus (uniquement pour les avantages postérieurs à l'emploi)

+ Gains actuariels / - pertes actuarielles non encore reconnu(e) s (uniquement pour les avantages postérieurs à l'emploi)

– Juste valeur des actifs du plan

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

Le calcul de l'obligation se fait en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Chaque année de service donne droit à une unité de crédit supplémentaire à prendre en compte dans la valorisation des avantages octroyés et des obligations y afférentes. Le taux d'actualisation utilisé correspond au rendement des obligations des entreprises de première catégorie ou est basé sur les obligations de l'Etat d'une durée similaire à celle des avantages évalués.

En cas de modification des avantages, un coût de service relatif aux services passés est reconnu dans le compte de résultats (charge de l'année s'il y a augmentation des avantages, profit de l'année en cas de diminution des avantages). Ce n'est que dans le cas des avantages postérieurs à l'emploi que ce coût des services passés est étalé sur la période durant laquelle les employés doivent encore éventuellement prêter pour avoir droit à ces avantages. Chez bpost, les avantages sont acquis immédiatement. Toute modification de ces avantages a donc un impact direct sur le compte de résultats.

Des hypothèses actuarielles (concernant le taux d'actualisation, le taux de mortalité, les coûts des avantages futurs, l'inflation, etc.) sont utilisées pour évaluer les obligations sociales, conformément aux normes IAS 19. Des gains et pertes actuariels apparaissent inévitablement, résultant (1) des variations dans les hypothèses actuarielles d'un exercice à l'autre, et (2) des écarts entre les coûts réels et les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation IAS 19. Dans le cas des avantages à long terme, ces gains et pertes actuariels sont reconnus directement dans le compte de résultats.

Dans le cas des avantages postérieurs à l'emploi, bpost a opté (a) pour la non reconnaissance des gains et pertes actuariels qui restent dans un corridor de 10% du plus haut des deux montants suivants: le montant de l'obligation IAS 19 ou la juste valeur des actifs du plan, et (b) pour l'étalement dans le compte de résultats des gains et pertes actuariels qui sortent de ce corridor sur une période de deux ans ou sur la durée résiduelle moyenne de service pour les actifs si cette période est de moins de deux ans.

Indemnité de fin de contrat de travail

Lorsque bpost met fin au contrat d'un membre du personnel avant la date normale de sa retraite ou lorsque l'employé accepte volontairement de partir en contrepartie d'avantages, une provision est constituée dans la mesure où il existe une obligation pour Bpost. Cette provision est actualisée si les avantages sont payables après plus d'un an.

Aucune des obligations liées aux avantages au personnel ne sont couvertes par des actifs.

Provisions

Une provision est reconnue uniquement lorsque:

- (1) bpost a une obligation légale ou implicite d'effectuer des dépenses en vertu d'un événement passé;
- (2) il est probable (probabilité élevée) que la dépense sera effectuée; et
- (3) le montant de l'obligation peut être évalué de manière fiable.

Lorsque l'impact est susceptible d'être significatif (pour les provisions à long terme principalement), la provision est évaluée sur base actualisée. L'augmentation de la provision due à l'actualisation est présentée en charges financières.

Une provision pour assainissement de sites pollués est reconnue si bpost est soumise à une obligation en la matière. Les provisions pour pertes opérationnelles futures sont interdites.

Si bpost a un contrat onéreux (bpost devra faire face à une perte inévitable qui découle de ses engagements contractuels), une provision doit être constituée.

Une provision pour restructuration est uniquement comptabilisée si bpost démontre qu'elle a une obligation implicite de restructurer au plus tard à la date de clôture. Cette obligation doit être démontrée par:
(a) l'existence d'un plan formel détaillé identifiant les principales caractéristiques de la restructuration et (b) soit la mise en œuvre de la restructuration, soit l'annonce des principales caractéristiques de celle-ci aux intéressés.

Les dividendes à payer par rapport à l'exercice N ne sont reconnus comme dettes que lorsque les droits des actionnaires à recevoir ces dividendes (au cours de l'exercice N+1) sont établis.

Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend l'impôt courant et l'impôt différé. L'impôt courant est le montant des impôts à payer (récupérer) sur les revenus imposables de l'année écoulée, ainsi que tout ajustement aux impôts payés (à récupérer) relatifs aux années antérieures. Il est calculé en utilisant le taux d'imposition en vigueur à la date de clôture.

Les impôts différés sont calculés sur base de la méthode du report variable sur les différences temporelles entre la valeur comptable de l'actif (ou du passif) et leur base taxable, en utilisant le taux de taxation attendu lors du recouvrement de l'actif ou du règlement du passif. En pratique, on utilise le taux en vigueur à la date de clôture du bilan.

Des impôts différés ne sont toutefois pas calculés sur:

- (1) le goodwill dont l'amortissement n'est pas déductible fiscalement;
- (2) la comptabilisation initiale d'actifs et de passifs (hors acquisition de filiales), qui n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice fiscal; et
- (3) les investissements dans les filiales, filiales conjointes et entreprises associées tant qu'il n'est pas probable que des dividendes seront distribués dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôt différé ne sont reconnus que lorsqu'il est probable que des bénéfices imposables seront disponibles pour y imputer les différences temporaires déductibles existantes à la date de clôture, par exemple celles résultant de pertes fiscales récupérables. Ce critère est réévalué à chaque date de clôture.

Les impôts différés sont calculés au niveau de chaque entité fiscale. Les impôts différés actifs et passifs relatifs à des filiales différentes ne peuvent pas être présentés en net.

Revenus différés

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

Transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées initialement dans la monnaie fonctionnelle des entités concernées, en utilisant les taux de change en vigueur aux dates des transactions. Les pertes et profits réalisés à partir des taux de change, ainsi que les pertes et profits non réalisés à partir des taux de change sur les actifs et passifs monétaires à la date du bilan sont reconnus dans le compte de résultats.

Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur. Les variations de la juste valeur sont reconnues dans le compte de résultats.

Des règles spécifiques peuvent s'appliquer dans le cas d'opérations de couverture réalisées par le biais de dérivés, mais bpost n'a pas effectué de telles opérations. De même, bpost n'a pas utilisé d'instruments financiers dérivés pour effectuer des transactions de type spéculatif.

8.5. Gestion des risques

Chacun des risques suivants pourrait avoir un effet matériel négatif sur la situation financière de l'entreprise, ses résultats d'exploitation ou ses disponibilités de trésorerie. Les risques décrits ci-dessous ne sont pas les seuls risques auxquels elle est exposée. Il peut y avoir d'autres risques qui ne sont pas décrits ci-dessous et dont nous n'avons pas connaissance actuellement. Il peut aussi y avoir des risques que nous considérons actuellement comme immatériels, mais qui pourraient avoir un effet matériel défavorable sur le long terme.

Risques liés au contexte légal et réglementaire

La libéralisation du marché postal belge est effective depuis le 1er janvier 2011. En 2010, l'activité courrier a généré approximativement 80% des revenus d'exploitation de bpost. La libéralisation du marché postal pourrait avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise et sa part de marché.

bpost, en tant qu'opérateur postal national belge, est tenue de fournir un service universel étendu en Belgique. La compensation reçue en échange du service universel pourrait s'avérer inadéquate comparé aux coûts que cela engendrera et pourrait, par conséquent, affecter la rentabilité de l'entreprise.

Suite à la Troisième Directive Postale, bpost est censée fournir aux autres opérateurs postaux un accès adéquat au réseau. Si l'entreprise devait l'effectuer à des niveaux de prix non économiques, les volumes de courrier collecté et trié par celle-ci pourraient diminuer significativement, ce qui aurait un impact matériel sur ses revenus et résultats d'exploitation.

La capacité de bpost à augmenter ses tarifs sur les produits concernés par l'obligation de service universel est limitée étant données les restrictions prévues dans le Contrat de Gestion conclu avec l'Etat belge.

Le 4^e Contrat de Gestion a expiré en septembre 2010, mais a cependant été prolongé en attendant l'examen du 5^e Contrat de Gestion par la Commission européenne.

bpost est une entreprise publique autonome ayant adopté le statut légal de société anonyme de droit public belge. L'entreprise est soumise aux lois belges qui s'appliquent à l'ensemble des sociétés anonymes sauf si la Loi de 1991, ou toutes autres lois et régulations adoptées par la suite, le prévoient autrement. La Loi de 1991 diffère du droit des sociétés belge traditionnel en certains points. L'entreprise est également soumise au régime spécifique d'insolvabilité et de liquidation et certains de ses actifs ne peuvent faire l'objet de mesures d'application par ses créanciers.

En conséquence de son statut d'entreprise publique autonome, bpost doit également se conformer aux droits public et administratif belges. L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés anonymes privées et les droits public et administratif et principes applicables à bpost peut présenter des difficultés d'interprétations non encore vérifiées devant les Cours et Tribunaux belges et pourrait mener à des incertitudes légales.

Au 31 décembre 2010, bpost avait un effectif de 21.254 employés statutaires, pour lesquels les conditions d'emploi sont plus lourdes pour l'entreprise que pour le secteur privé, en particulier en termes de coûts, de possibilité de licenciement et de flexibilité. Cette situation restreint la capacité de bpost à réagir à des changements drastiques dans l'environnement économique ou d'améliorer son efficacité et sa flexibilité pour atteindre des niveaux observés chez ses concurrents.

L'introduction de la TVA sur un certain nombre de produits postaux peut entraîner une perte de revenus provenant de clients ne pouvant récupérer cette taxe et pourrait limiter la capacité de bpost à augmenter ses tarifs dans le futur.

La nouvelle législation donnant au recommandé électronique la même valeur légale que le courrier recommandé a été publiée au Moniteur belge le 30 décembre 2010. Cela pourrait avoir un effet négatif sur les volumes de courriers recommandés vendus par l'entreprise.

Le degré de responsabilité ou de co-responsabilité de bpost pour les biens qu'elle importe, et pour lesquels elle procède à leur dédouanement, n'est pas certaine. Si l'entreprise devait être tenue pour responsable, cela pourrait mener à des pertes potentiellement significatives.

A côté des risques mentionnés ci-dessus, certains risques réglementaires et légaux moins significatifs demeurent. Ils concernent la différence d'interprétation et de compréhension entre bpost et l'autorité de régulation belge sur le contexte réglementaire postal, le respect de la loi sur les marchés publics et de la législation environnementale, l'engagement extra-contractuel envers les parties tierces et enfin de tous les changements dans la législation pouvant avoir un impact négatif sur la position de bpost (e.g. régulation opt-out pour la livraison de courrier direct,...).

Risques liés aux activités et à l'environnement de l'entreprise

Un nombre limité de clients clés représentent une proportion significative des revenus de bpost. On estime que les 100 plus grands clients représentent 45% des revenus des activités courrier et service de l'entreprise. La libéralisation du marché en 2011 et l'impact de l'introduction de la TVA auront plus que probablement une conséquence sur le choix de fournisseur par ces clients.

bpost pourrait être contrainte, en réaction à la concurrence agressive menée par les nouveaux entrants sur le marché, à réduire ses prix afin de conserver des volumes de courrier et paquets. De telles réductions de prix ou la perte d'un ou plusieurs clients importants pourraient entraîner une perte de revenus et avoir un impact négatif sur les résultats de l'entreprise.

Des changements dans le comportement des clients, comme un usage plus fréquent d'email, de facturation électronique, etc., ont un impact direct sur les revenus de l'entreprise. Toute accélération de la substitution électronique pourrait avoir un impact négatif sur les résultats de l'entreprise.

En outre, la diminution de volumes pourrait amener l'entreprise à revoir sa stratégie concernant les activités sur lesquels elle veut se concentrer. La nouvelle stratégie pourrait entraîner l'abandon de ces activités. Les réductions de personnel et les coûts de restructuration qui s'ensuivraient pourraient avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise.

L'évolution des volumes de courrier est partiellement corrélée avec l'activité économique en Belgique et, jusqu'à un certain point, à l'étranger. Des ralentissements de l'activité économique entraînent une diminution des volumes de courrier, avec comme conséquence directe un impact sur les résultats de l'entreprise si celle-ci ne peut immédiatement et complètement compenser le niveau plus faible de l'activité à travers des réductions de coûts étant donné

que la nature des opérations de son réseau fixe entraîne un haut niveau de coûts fixes.

Les actions de grèves menées par les syndicats ou petits groupes d'employés pourraient sérieusement déranger les opérations de bpost et mener à la perte de clients. L'entreprise peut également être affectée négativement par les termes de la Convention Collective de Travail conclue avec les employés. Les termes pourraient inclure des augmentations de compensations et bénéfices d'employés, des règles de travail moins flexibles que la concurrence et des limitations sur les prochaines réductions de personnel.

bpost dépend d'un certain nombre d'actifs clés, tels que les centres de tri industriels et certains systèmes IT complexes, afin de prester ses services conformément aux contraintes imposées par le Contrat de Gestion, les accords de REIMS, le traité de l'Union Postale Universelle (« UPU ») ou, dans les limites de temps imparties en accord avec les clients clés.

Ces actifs et autres actifs utilisés par bpost sont potentiellement sujets à des problèmes pouvant entraîner la perte de données ou une perturbation des opérations de l'entreprise.

En cas de défaillance, totale ou temporaire, d'un ou plusieurs de ces actifs, les perturbations inhérentes pourraient entraîner une perte de réputation pour l'entreprise, ainsi qu'une perte de clients, et pourraient donner lieu à des dépenses additionnelles non prévues afin de résoudre ces problèmes. Cela pourrait avoir un impact négatif sur les résultats d'exploitation de bpost.

Afin de conserver sa position sur le marché, l'entreprise doit réaliser d'importants investissements au niveau de son infrastructure, sur base des prévisions de volumes de courrier. Il pourrait s'avérer difficile d'évaluer, avec précision, les besoins futurs, étant donné qu'ils sont basés sur un nombre importants de facteurs. En conséquence, il pourrait subsister une discordance entre les investissements et les besoins actuels. Si l'entreprise sous-estime ses besoins en capacité futurs, il ne sera pas possible de satisfaire les besoins des clients et cela aura un impact négatif sur les revenus et résultats. Si l'entreprise surestime les besoins futurs ou, si des contrats importants sont annulés par des clients, cela résultera en un excès de capacité et aura également un effet négatif sur la rentabilité.

bpost restructure, transforme ou intègre divers aspects de ses opérations afin de développer une source alternative de revenus ou parvenir à des réductions de coûts et d'autres efficacités. Le développement de nouveaux services et la restructuration des opérations ou les mesures de réduction de coûts pourraient ne pas amener aux résultats escomptés, avec comme conséquence un impact négatif sur les revenus et la rentabilité de l'entreprise.

bpost peut ne pas être en mesure d'empêcher ses collaborateurs de se livrer à des activités de fraude et de se comporter de manière inappropriée, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le business et sa réputation. Le mauvais comportement du personnel pourrait mener à des pertes financières, la perte de clients, ou à des sanctions.

bpost bénéficie de protection contre l'accès, non autorisé, vers des données, à travers diverses mesures liées aux employés, l'organisation, les applications, systèmes et réseaux. Elle utilise également des pare-feux, des scanners de virus and des contrôles d'accès au niveau du système opérationnel afin de protéger la confidentialité, l'intégrité et l'authenticité des données. Ne pas parvenir à maintenir la sécurité des données pourrait potentiellement mener à des dommages au niveau de la réputation de l'entreprise, des plaintes et ainsi, des pertes.

Risques liés aux litiges

En vertu d'un jugement daté du 10 février 2009, le Tribunal a annulé, pour des raisons de procédure, la décision prise par la Commission européenne le 23 juillet 2003, qui approuvait une injection de capital à hauteur de 297,5 millions EUR et certaines autres mesures de l'État en faveur de bpost.

Le 22 avril 2009, l'État belge a interjeté appel contre ce jugement devant la Cour de Justice de l'Union européenne. Cet appel, qui ne suspend pas le jugement du 10 février 2009, est toujours en cours.

En raison du jugement du 10 février 2009, la Commission a ouvert le 13 juillet 2009 une procédure formelle d'examen portant sur une aide de l'État dans le cadre de l'accroissement de capital datant de 2003 et d'autres mesures prises entre 1992 et 2002 annulée par la décision de la Commission du 23 juillet 2003. La Commission a également élargi le champ de l'investigation en l'étendant aux compensations de l'État pour les obligations de service public et à certaines autres mesures de l'État pour l'ensemble de la période allant de 1992 à 2010.

Cette procédure d'enquête est en cours et plusieurs échanges écrits et oraux ont déjà eu lieu avec l'équipe de la Commission chargée de l'affaire. L'entreprise considère qu'elle a de bons arguments pour défendre la position qui est qu'aucune aide, incompatible avec le marché interne pour la période allant de 1992 à 2009, n'a été octroyée par le gouvernement belge. Il n'est cependant pas exclu que la Commission conclue que bpost a reçu une aide de l'Etat enfreignant les règles du marché commun et lui ordonne la restitution de cette aide avec les intérêts au taux de recouvrement d'application. Tandis que ce montant peut être non significatif, il est impossible d'estimer l'effet financier de cette éventualité à ce stade de l'investigation.

bpost est actuellement impliquée dans un certain nombre de procédures administratives et légales, parmi lesquelles les deux enquêtes menées par l'Autorité belge de Concurrence suite à des plaintes déposées par des clients de bpost. bpost a manifesté une entière coopération lors de ces investigations, mais conteste que cela aille à l'encontre de la loi de concurrence.

Les plaignants prétendent que bpost a abusé de sa position dominante dans le marché du courrier en imposant des tarifs discriminatoires aux marchands / sous-traitants en comparaison avec les clients direct en ce qui concerne la publicité adressée par voie électronique. Si les autorités devaient conclure qu'il y a abus de position dominante par bpost, elles pourraient imposer une amende de 10% de ventes de l'entreprise.

bpost fait actuellement l'objet de deux plaintes issues de précédents employés devant la Cour du travail de Bruxelles et la Cour d'Appel de travail. Les plaintes concernent l'octroi de stock options, les raisons invoquées étant la non clarté de la clause dans leur contrat d'emploi. Dans le premier cas, un jugement du 20 novembre 2009 imposait à bpost de payer des dommages à l'ancien employé. bpost a alors fait appel contre cette décision. Le second cas est toujours en cours devant la Cour de travail et aucun jugement n'a jusqu'à présent été rendu. Toutes les plaintes sont contestées par bpost.

Risques financiers

Risque de change

L'exposition de bpost aux risques de change est limitée et non gérée activement.

Risque de taux d'intérêt

La filiale commune de bpost, BPO, est, comme toutes les banques, soumise au risque de taux d'intérêt qui a une influence directe sur sa marge.

L'évolution des taux d'intérêt influence également la valorisation du portefeuille d'obligations de BPO, ces dernières étant évaluées à la valeur de vente d'un actif (leur juste valeur via autres éléments du résultat global). BPO étant considérée comme une entité mise en équivalence, 50% de la variation des fonds propres de la BPO influencent directement le résultat consolidé et les fonds propres de bpost. Le tableau suivant montre l'impact sur les fonds propres de BPO d'une fluctuation du taux d'intérêt de 1% et, par le biais de la mise en équivalence, sur les fonds propres de bpost:

	2010	
EN MILLIONS EUR	+1%	-1%
Fonds propres BPO	(10,9)	10,9
Fonds propres bpost	(5,5)	5,5

bpost est également exposée directement au risque de taux d'intérêt. L'emprunt de 100 millions EUR contracté auprès de la Banque Européenne d'Investissement, dont le terme est fixé en 2022, est soumis à un taux d'intérêt variable (taux Euribor de 3 mois moins 3,7 points de base).

Risque de crédit

bpost est exposée aux risques de crédit dans ses activités opérationnelles, dans le placement de ses liquidités et par le biais de son investissement dans BPO.

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Actifs financiers : risque de crédit			
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	6,1	-	-
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats, désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale	25,2	125,3	1.111,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1.115,5	1.080,3	198,5
Créances commerciales et autres créances	392,2	352,1	375,4
Actifs financiers : risque de crédit	1.539,0	1.557,7	1.685,4

Activités opérationnelles

Le risque de crédit ne concerne par définition que la part des activités de bpost qui ne sont pas payées « au comptant ». bpost gère de manière active son exposition au risque de crédit en analysant systématiquement la solvabilité de ses clients. Cela se traduit par un classement crédit mis à jour tous les six mois pour tous les clients (et plus souvent s'il existe un doute sur la solvabilité du client). Si l'enquête de solvabilité débouche sur un résultat négatif, bpost requiert de ses clients un paiement en espèces, des garanties bancaires et / ou un débit direct en faveur de bpost.

Les créances commerciales et autres créances ont été examinées afin de déceler les indicateurs de pertes de valeur. Nous indiquons ci-après les évolutions de certaines créances commerciales ayant connu une perte de valeur.

	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Au 1^{er} janvier	23,5	21,7	27,4
Réductions de valeur: dotation	2,1	2,5	2,3
Réductions de valeur: utilisation	(15,2)	(0,5)	(7,7)
Réductions de valeur: reprise	(2,5)	(0,2)	(0,3)
Au 31 décembre	8,0	23,5	21,7

Certaines créances commerciales constituent des créances échues à la date du reporting. La balance âgée des actifs financiers correspondant à des arriérés se présente comme suit:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Courants	318,0	281,5	284,7
< 60 jours	33,7	39,6	45,9
60 -120 jours	5,2	4,4	5,3
> 120 jours	2,6	-	2,4
Total	359,5	325,5	338,2

Placement des liquidités

En ce qui concerne le placement par l'entreprise de ses liquidités, lesquelles incluent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les placements financiers, l'exposition au risque de crédit résulte d'un manquement de la partie adverse, l'exposition maximale correspondant à la valeur comptable de ces instruments.

Actuellement, bpost limite le risque de crédit sur ses investissements en plaçant la majorité de son cash disponible avec la Trésorerie de l'Etat.

Les variations de la juste valeur des passifs financiers (voir annexe 8.22) ne sont pas dues aux variations du risque de crédit. Ceci est présenté dans le tableau ci-dessous:

	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier	102,6	102,6	103,2
Changements attribuables aux variations liées au risque de crédit	0,0	0,0	0,0
Autres changements	(0,2)	0,0	(0,6)
Valeur nette comptable au 31 décembre	102,4	102,6	102,6

BPO

BPO investit les fonds déposés par ses clients. La société a adopté une politique stricte de placement qui préconise une répartition des investissements entre obligations d'Etat Belge, autres bons d'état et, obligations émises par des sociétés financières et commerciales. En outre, des limites maximales de concentration par émetteur, par secteur, par catégorie, par pays et par monnaie ont été créées et sont constamment surveillées.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité courante de bpost est limité de par le niveau élevé de liquidités de caisse et le fait qu'une partie significative de ses revenus est payée par ses clients avant la prestation de service-même.

Les échéances des passifs financiers de la période reporting précédente sont résumées ci-dessous:

31 DÉCEMBRE 2009	COURANT		NON-COURANT
	MOINS 1 AN	ENTRE 1 ET 5 ANS	PLUS DE 5 ANS
EN MILLIONS EUR			
Dettes de location-financement	0,8	1,9	-
Dettes commerciales et autres dettes	792,7	5,2	9,0
Emprunts bancaires	-	27,3	72,7

Au 31 décembre 2010, les passifs financiers qui présentent des échéances contractuelles sont résumés ci-dessous:

31 DECEMBER 2010	COURANT		NON-COURANT
	MOINS 1 AN	ENTRE 1 ET 5 ANS	PLUS DE 5 ANS
EN MILLIONS EUR			
Dettes de location-financement	0,8	1,6	-
Dettes commerciales et autres dettes	712,7	5,3	9,0
Emprunts bancaires	-	36,4	63,6

Les échéances contractuelles ci-dessus sont basées sur les paiements contractuels non escomptés qui peuvent être différents des valeurs nettes comptables constatées à la clôture du bilan.

Politique et procédures de gestion du capital

bpost contrôle son capital sur base d'un ratio comparant la valeur nette comptable des fonds propres et de la dette nette.

Les éléments composant les fonds propres utilisés pour ce ratio sont les mêmes que ceux repris dans le tableau de réconciliation des fonds propres. La dette nette est composée des emprunts diminués des placements, de la Trésorerie et des équivalents de Trésorerie. Le ratio est calculé de la manière suivante [Dette nette / Capital].

A l'heure actuelle, bpost n'a pas procédé à l'établissement de limites supérieures et inférieures pour ce ratio, étant donnée l'absence d'emprunt significatif jusqu'au 31 décembre 2010 (à l'exception de l'emprunt de la BEI). Les objectifs principaux de la gestion du capital ont pour but d'assurer la continuité du groupe et de fournir un rendement satisfaisant aux actionnaires.

Le tableau suivant détaille les éléments de calcul de ce ratio.

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Capital			
Capital souscrit / capital autorisé	783,8	783,8	783,8
Autres réserves	120,3	57,2	(75,6)
Résultats de l'exercice	209,1	290,9	221,8
Intérêts minoritaires	1,1	0,7	0,2
Total	1.114,3	1.132,5	930,1
Dette nette / (cash net)			
Prêts et emprunts bancaires générant des intérêts	102,4	101,8	102,6
Prêts et emprunts bancaires ne générant pas d'intérêt	0,5	112,8	231,5
- Placements	(31,3)	(125,3)	(1.111,5)
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1.115,5)	(1.080,3)	(198,5)
Total	(1.043,8)	(990,9)	(975,9)
Ratio dette nette / capital	(0,9)	(0,9)	(1,1)

Les prêts et emprunts bancaires ne générant pas d'intérêt (ceci incluant les avances reçues de l'Etat et les dépôts reçus de tiers, tous deux enregistrés sous la rubrique « Autres dettes courantes »), ont été presque dans leur totalité remboursés dans le cadre de la réorganisation de la relation avec la Trésorerie de l'Etat.

8.6. Regroupements d'entreprises

Acquisitions de la période

En 2010, bpost n'a acquis aucun nouveau ou liquidé aucun regroupement d'entreprises existants. Un montant supplémentaire de 485.482,0 USD a été payé pour les 60% des actions de Mail Services Incorporated, une entreprise américaine de distribution de courrier et de colis dont le siège est à Sterling en Virginie et qui a été acquise par bpost le 28 décembre 2009. Ce montant complémentaire a été payé selon les clauses de la convention d'achat des parts.

8.7. Autres produits d'exploitation

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Produit de cessions d'immobilisations corporelles	22,1	7,3	8,2
Avantages de toute nature	1,2	0,4	0,2
Commissions reçues	0,0	-	-
Revenus locatifs découlant des immeubles de placement	2,4	1,8	1,7
Autres revenus locatifs	1,7	2,6	6,0
Revenus de tiers	6,0	5,7	6,2
Autres	5,3	4,0	8,9
Total	38,7	21,7	31,2

Les revenus locatifs découlant des immeubles de placement s'élèvent à 2,4 millions EUR (2009: 1,8 millions EUR).

La récupération de coûts de tiers provient des recettes réalisées dans les restaurants d'entreprise.

Les autres sources des revenus d'exploitation sont principalement les remboursements par des tiers de dommages subis par bpost et par ses filiales.

8.8. Autres charges d'exploitation

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Provisions	(8,5)	29,1	(13,3)
Taxes locales et précompte immobilier	4,3	2,5	4,8
Réduction de valeur sur créances commerciales	(2,2)	3,4	1,5
Dépenses relatives à la 'rentabilité sur fonds propres'	-	(13,1)	16,5
Autres	(0,1)	8,4	0,9
	(6,6)	30,2	10,4

La diminution des provisions résulte principalement de la mise à jour de la provision constituée afin de couvrir les litiges (voir annexe 8.26).

8.9. Charges de personnel

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Rémunérations	1.090,7	1.004,9	1.033,7
Compensation suite à la suppression d'allocations	(1,0)	(35,9)	38,4
Cotisations de sécurité sociale	209,6	221,2	212,4
Autres frais de personnel	15,2	11,4	9,7
	1.314,5	1.201,5	1.294,2

Au 31 décembre 2010, l'effectif de bpost s'élevait à 33.616 (2009: 34.180) et se composait comme suit:

- Personnel statutaire: 21.254 (2009: 22.363)
- Personnel contractuel: 12.362 (2009: 11.817)

Le nombre d'ETP (équivalents temps plein) à la fin de l'année se chiffrait à 28.618 (2009: 29.618) et se composait comme suit:

- Personnel statutaire: 17.737 (2009: 19.114)
- Personnel contractuel: 10.881 dont 54 étudiants (2009: 10.504 – les étudiants n'étaient pas sur le payroll de bpost mais étaient considérés comme intérimaires)

Le nombre moyen d'ETP (équivalents temps plein) pour 2010 est de 29.324, dont 338 étudiants (2009: 30.030).

8.10. Revenus financiers et charges financières

Les mouvements suivants ont été repris dans le compte de résultats pour les années:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Revenus financiers	11,1	22,1	62,5
Charges financières	(31,7)	(27,8)	(19,4)
Résultat financier net	(20,6)	(5,6)	43,1

Revenus financiers

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Intérêts provenant des actifs financiers reconnus à leur juste valeur par le biais du compte de résultats, désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale	0,8	7,9	52,2
Intérêts provenant des liquidités mises à la disposition de la Trésorerie de l'Etat	6,1	10,5	4,8
Intérêts perçus sur dépôts bancaires à court terme	1,2	1,1	1,3
Intérêts perçus sur comptes courants	0,5	0,1	0,9
Gains issus de différence de change	2,0	2,1	2,7
Autres revenus financiers	0,5	0,5	0,6
Revenus financiers	11,1	22,1	62,5

Charges financières

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Intérêts provenant des actifs financiers reconnus à leur juste valeur par le biais du compte de résultats, désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale	1,4	3,0	5,5
Charges financières sur avantages liés au personnel (IAS 19)	26,8	23,5	8,9
Pertes issues de différences de change	2,1	3,5	2,8
Moins-value sur actifs financiers	(0,9)	(3,4)	0,8
Autres charges financières	2,3	1,1	1,4
Charges financières	31,7	27,8	19,4

8.11. Impôts sur le résultat / Impôts différés

Les impôts sur le résultat repris dans le compte de résultats peuvent être détaillés comme suit:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Les charges fiscales comprennent:			
Charges fiscales courantes	(121,0)	(61,7)	(64,9)
Ajustements relatifs aux charges fiscales courantes des exercices précédents	4,6	0,3	9,2
Impôts différés relatifs à l'évolution des différences temporaires	11,0	(20,3)	(36,4)
Total des impôts	(105,4)	(81,7)	(92,1)

La réconciliation du taux d'imposition effectif avec le taux nominal de l'impôt global et pondéré peut se résumer comme suit:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition statutaire (exercice courant)			
Profit net avant impôt	315,0	372,6	313,9
Taux d'imposition statutaire	33,99%	33,99%	33,99%
Réconciliation des éléments entre taux d'imposition statutaire et taux d'imposition effectif			
Impact fiscal dans d'autres juridictions	-	-	-
Impact fiscal des dépenses non admises	7,8	18,3	14,3
Déduction des intérêts notionnels	(8,9)	(10,3)	(10,8)
Récupération d'impôts relative aux exercices précédents	(4,6)	(0,3)	(9,2)
Impact fiscal des utilisations des pertes fiscales par les filiales	(2,9)	(0,6)	(4,0)
Filiales en situation de perte	1,0	2,0	0,8
BPO / Certipost (sociétés mises en équivalence) (*)	(9,0)	(1,6)	(0,5)
Ajustements intra-compagnies	7,6	0,0	7,7
Autres:			
Autres différences	7,3	(52,4)	(12,9)
Total	105,4	81,7	92,1

Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition effectif (exercice courant)	(105,4)	(81,7)	(92,1)
Profit net avant impôt	315,0	372,6	313,9
Taux d'imposition effectif	33,5%	21,9%	29,3%

(*) Certipost était comptabilisée pendant 5 mois en 2008 comme une société mise en équivalence. A partir de mai 2008, Certipost était comptabilisée à 100%.

Au 31 décembre 2010, bpost a reconnu un actif net d'impôts différés s'élevant à 81,9 millions EUR. Cet actif net d'impôts différés se décompose de la manière suivante:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Impôts différés des actifs			
Avantages au personnel	75,1	77,8	91,9
Provisions	21,1	19,6	16,2
Autres	22,8	16,0	32,6
Total des impôts différés des actifs	119,1	113,4	140,6
Impôts différés des passifs			
Immobilisations corporelles	30,9	34,2	37,1
Immobilisations incorporelles	4,6	6,4	6,6
Autres	1,6	2,2	6,1
Total des impôts différés des passifs	37,2	42,8	49,9
Impôts différés nets d'actifs	81,9	70,7	90,7

Aucun impôt différé n'est reconnu sur les différences temporaires résultant des investissements dans les filiales et sociétés mises en équivalence, parce que bpost a le contrôle sur les utilisations des différences temporelles et qu'il est probable qu'elles ne pourront être annulées dans un futur prévisible.

Les différences temporaires liées aux filiales et sociétés mises en équivalence pour lesquelles une dette d'impôts différés n'a pas été reconnue, s'élèvent à 1,6 millions EUR (2009: 1,1 millions EUR).

8.12. Immobilisations corporelles

	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS ET EQUIPEMENTS	FOURNITURE ET VEHICULES	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	TOTAL
EN MILLIONS EUR						
Coût d'acquisition						
Solde au 1^{er} janvier 2008	837,4	253,3	234,0	64,4	0,9	1.390,1
Acquisitions	-	5,8	20,2	23,1	11,4	60,7
Acquisitions via regroupements d'entreprises	-	1,5	0,4	0,2	-	2,1
Cessions	(2,1)	(3,0)	(13,3)	(3,6)	-	(22,0)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	6,5	-	-	(9,7)	-	(3,2)
Autres mouvements	-	0,2	-	(0,2)	-	-
Solde au 31 décembre 2008	841,9	257,8	241,4	74,3	12,3	1.427,7
Solde au 1^{er} janvier 2009	841,9	257,8	241,4	74,3	12,3	1.427,7
Acquisitions	-	11,5	15,6	17,8	1,5	46,5
Acquisitions via regroupements d'entreprises	-	0,1	1,6	0,5	-	2,2
Cessions	-	(29,8)	(26,0)	(14,5)	-	(70,3)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	3,7	-	-	(17,9)	-	(14,3)
Autres mouvements	-	9,5	0,4	0,1	(10,0)	-
Solde au 31 décembre 2009	845,5	249,2	233,1	60,3	3,8	1.391,9
Solde au 1^{er} janvier 2010	845,5	249,2	233,1	60,3	3,8	1.391,9
Acquisitions	0,3	7,9	19,7	21,3	7,9	57,1
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	(0,1)	(1,9)	(16,7)	(4,7)	0,0	(23,4)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	(12,1)	0,0	0,0	(5,3)	0,0	(17,4)
Autres mouvements	5,7	0,0	2,0	(9,9)	2,2	0,0
Solde au 31 décembre 2010	839,4	255,2	238,1	61,7	13,9	1.408,2
Réévaluation						
Solde au 1 ^{er} janvier 2008	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 31 décembre 2008	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 1 ^{er} janvier 2009	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 31 décembre 2009	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 1 ^{er} janvier 2010	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 31 décembre 2010	-	-	-	-	7,4	7,4
Amortissements et réductions de valeur						
Solde au 1^{er} janvier 2008	(329,9)	(155,1)	(153,3)	(34,7)	-	(672,9)
Acquisitions via regroupements d'entreprises	-	(1,3)	(0,4)	(0,1)	-	(1,8)
Cessions	2,1	3,0	13,3	3,6	-	22,0
Cessions via la vente de filiales	-	-	-	-	-	-
Amortissements	(21,3)	(21,2)	(20,9)	(13,3)	-	(76,7)
Réductions de valeur	4,8	(2,9)	-	0,1	-	1,9
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	(4,9)	-	-	7,9	-	2,9
Autre augmentation (diminution)	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2008	(349,3)	(177,5)	(161,4)	(36,5)	-	(724,7)

	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS ET EQUIPEMENTS	FOURNITURE ET VEHICULES	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AUTRES IMMO- BILISATIONS CORPORELLES	TOTAL
EN MILLIONS EUR						
Solde au 1^{er} janvier 2009	(349,3)	(177,5)	(161,4)	(36,5)	-	(724,7)
Acquisitions via regroupements d'entreprises	-	(0,1)	(1,0)	(0,2)	-	(1,3)
Cessions	0,2	29,8	26,0	14,3	-	70,3
Cessions via la vente de filiales	-	-	-	-	-	-
Amortissements	(20,7)	(15,8)	(22,1)	(14,1)	-	(72,8)
Réductions de valeur	5,0	(2,0)	(7,1)	(8,3)	-	(12,4)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	(1,0)	-	-	10,7	-	9,6
Autre augmentation (diminution)	-	-	0,1	-	-	0,1
Solde au 31 décembre 2009	(365,9)	(165,6)	(165,6)	(34,1)	-	(731,2)
Solde au 1^{er} janvier 2010	(365,9)	(165,6)	(165,6)	(34,1)	-	(731,2)
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	0,1	1,9	16,7	4,7	0,0	23,4
Cessions via la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements	(20,2)	(14,8)	(23,5)	(17,6)	0,0	(76,1)
Réductions de valeur	0,4	(4,1)	(6,9)	(5,7)	(3,4)	(19,7)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	8,1	0,0	0,0	2,8	0,0	10,9
Autre augmentation (diminution)	(6,7)	(0,0)	0,0	6,7	0,0	(0,0)
Solde au 31 décembre 2010	(384,1)	(182,6)	(179,4)	(43,3)	(3,4)	(792,8)
Valeur nette comptable						
Au 31 décembre 2008	492,6	80,3	80,0	37,7	19,8	710,4
Au 31 décembre 2009	479,7	83,6	67,5	26,1	11,2	668,1
Au 31 décembre 2010	455,2	72,6	58,7	18,3	17,9	622,8

Les immobilisations corporelles ont diminué de 45,2 million EUR par rapport à l'année précédente et sont passées de 668,1 millions EUR à 622,9 millions EUR. Cette évolution s'explique par:

- Les nouvelles acquisitions: 57,1 millions EUR dont 25,3 millions EUR principalement pour l'infrastructure du réseau Mail et Retail, 13,8 millions EUR pour les centres de tri et l'imprimerie, 7,7 millions EUR pour les véhicules et 10,2 millions EUR pour le matériel ICT et autres équipements.
- Les amortissements et réductions de valeur (95,8 millions EUR).
- Les transferts vers les actifs destinés à la vente (2,7 millions EUR) et les immeubles de placement (3,8 millions EUR).

Tous les amortissements et les pertes de valeur sont inclus dans la rubrique « Amortissements » du compte de résultats.

8.13. Immeubles de placement

	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS
EN MILLIONS EUR	
Coût d'acquisition	
Solde au 1^{er} janvier 2008	43,2
Acquisitions	-
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	(7,1)
Solde au 31 décembre 2008	36,1
Solde au 1^{er} janvier 2009	36,1
Acquisitions	-
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	(0,9)
Solde au 31 décembre 2009	35,1
Solde au 1^{er} janvier 2010	35,1
Acquisitions	0,0
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	8,7
Solde au 31 décembre 2010	43,7
Amortissements et réductions de valeur	
Solde au 1^{er} janvier 2008	(21,4)
Amortissements	(0,2)
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	2,1
Solde au 31 décembre 2008	(19,6)
Solde au 1^{er} janvier 2009	(19,6)
Amortissements	(0,1)
Réduction de valeur	-
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	0,4
Solde au 31 décembre 2009	(19,2)
Solde au 1^{er} janvier 2010	(19,2)
Amortissements	(0,1)
Réduction de valeur	0,0
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	(4,9)
Solde au 31 décembre 2010	(24,3)
Valeur nette comptable	
Au 31 décembre 2008	16,5
Au 31 décembre 2009	15,9
Au 31 décembre 2010	19,5

Les immeubles de placement représentent essentiellement les appartements localisés dans des bâtiments abritant des bureaux de Poste. Les immeubles de placements sont évalués à leur coût d'acquisition, sous déduction des amortissements cumulés et des réductions de valeur cumulées. Le montant amorti est alloué de manière systématique en fonction de la durée d'utilité (en général 40 ans).

Les revenus de location découlant des immeubles de placement s'élèvent à 2,4 millions EUR (2009: 1,8 millions EUR). La juste valeur des immeubles de placement est passée de 38,3 millions EUR à 42,7 millions EUR, soit une augmentation de 4,4 millions EUR due à l'introduction de nouveaux contrats de location (7,1 millions EUR), partiellement compensée par des fins de contrats (2,7 millions EUR).

8.14. Actifs destinés à la vente

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Immobilisations corporelles	1,6	3,6	1,1
	1,6	3,6	1,1

Les actifs destinés à la vente sont passés de 3,6 millions EUR à 1,6 millions EUR. La diminution de 2,0 millions EUR est due à la signature d'actes en 2010 (4,7 millions EUR), partiellement compensée par la signature de compromis de vente en attente d'actes notariaux (2,7 millions EUR).

Le nombre de bâtiments reconnus comme actifs destinés à la vente passent de 18 au 31 décembre 2009 à 13 au 31 décembre 2010. La majorité des actifs repris dans cette catégorie concernent des bâtiments du réseau Retail. Il s'agit d'une conséquence de l'optimisation du réseau postal.

Les revenus des ventes de 22,0 millions EUR (2009: 7,3 millions EUR), ont été repris dans le compte de résultats dans la rubrique « Autres revenus d'exploitation ». En 2010 aucune réduction de valeur n'a été actée dans la section « Amortissements » (2009: 0,1 million EUR).

8.15. Immobilisations incorporelles

	GOODWILL	FRAIS DE DEVELOPPEMENT	SOFTWARE	AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	TOTAL
EN MILLIONS EUR					
Coûts d'acquisition					
Solde au 1^{er} janvier 2008	13,8	66,5	75,1	-	155,4
Acquisitions	7,0	13,5	6,4	7,3	34,2
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	2,1	5,6	3,2	-	10,9
Cessions	-	(2,7)	-	-	(2,7)
Cessions suite à la vente de filiales	-	-	-	-	-
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2008	22,9	82,9	84,7	7,3	197,8
Solde au 1^{er} janvier 2009	22,9	82,9	84,7	7,3	197,8
Acquisitions	14,1	8,3	11,1	-	33,5
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	-	-	0,2	-	0,2
Cessions	-	(3,2)	(8,2)	-	(11,4)
Cessions suite à la vente de filiales	-	-	-	-	-
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2009	37,0	87,9	87,8	7,3	220,1
Solde au 1^{er} janvier 2010	37,0	87,9	87,8	7,3	220,1
Acquisitions	0,0	1,2	9,1	1,0	11,4
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	0,4	0,0	0,0	(0,0)	0,4
Cessions	0,0	(0,2)	(8,8)	0,0	(9,0)
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	(3,7)	3,7	0,0
Solde au 31 décembre 2010	37,4	89,0	84,4	12,1	222,9
Amortissements et réductions de valeur					
Solde au 1^{er} janvier 2008	(11,1)	(42,7)	(46,1)	-	(100,0)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	(1,3)	(5,6)	(2,7)	-	(9,5)
Cessions	-	2,7	-	-	2,7
Cessions suite à la vente de filiales	-	-	-	-	-
Amortissements	-	(10,0)	(6,4)	(1,5)	(17,9)
Réductions de valeur	0,3	(5,0)	(1,2)	-	(5,9)
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2008	(12,1)	(60,7)	(56,4)	(1,5)	(130,6)
Solde au 1^{er} janvier 2009	(12,1)	(60,7)	(56,4)	(1,5)	(130,6)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	-	-	(0,1)	-	(0,1)
Cessions	-	3,2	8,2	-	11,4
Cessions suite à la vente de filiales	-	-	-	-	-
Amortissements	-	(11,2)	(7,8)	(1,4)	(20,5)
Réductions de valeur	-	(0,5)	-	-	(0,5)
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2009	(12,1)	(69,1)	(56,1)	(2,9)	(140,2)

	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	SOFTWARE	AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	TOTAL
Solde au 1^{er} janvier 2010	(12,1)	(69,1)	(56,1)	(2,9)	(140,2)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	0,0	0,2	8,8	0,0	9,0
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements	0,0	(7,5)	(12,9)	(1,4)	(21,9)
Réductions de valeur	(1,2)	0,8	0,0	0,0	(0,4)
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	3,0	(3,0)	0,0
Solde au 31 décembre 2010	(13,2)	(75,7)	(57,3)	(7,3)	(153,5)
Valeur nette comptable					
Au 31 décembre 2008	10,9	22,3	28,3	5,8	67,2
Au 31 décembre 2009	25,0	18,8	31,7	4,4	79,8
Au 31 décembre 2010	24,2	13,3	27,1	4,7	69,3

Les immobilisations incorporelles ont diminué de 79,8 millions EUR en 2009 à 69,3 millions EUR en 2010, soit une baisse de 10,5 millions EUR. Cette diminution est due aux facteurs suivants :

- L'augmentation du goodwill enregistré lors de l'acquisition de MSI (Mail Service Integration), suite à un paiement additionnel de 0,4 million EUR
- Les investissements en logiciels et licences pour 9,1 millions EUR, la capitalisation des coûts de développement pour 1,2 millions EUR et autres immobilisations incorporelles pour 1,0 million EUR
- Les amortissements pour 21,9 millions EUR
- Les réductions de valeurs actées durant l'année pour 0,4 million EUR

Tous les amortissements et réductions de valeur sont inclus dans la rubrique « Amortissements » du compte de résultats.

8.16. Contrats de location

Leasings financiers

Les dettes de location financement au 31 décembre 2010 concernent le bâtiment Saint-Denis, des machines et du matériel roulant. Le bâtiment a été acquis dans le cadre de la vente d'Asterion et les machines sont essentiellement localisées dans les filiales Speos et Secumail. Le matériel roulant est localisé au sein des filiales Express Road et MG Road.

La valeur nette comptable et la durée d'utilité des actifs loués sont les suivantes :

	Durée d'utilité	Valeur nette comptable au 31 décembre 2010
EN MILLIONS EUR		
Terrains et bâtiments (Saint-Denis)	25 ans	2,6
Machines et équipement	5 ans	1,7
Matériel roulant	5 ans	0,1

Les paiements futurs minimaux à la fin de chaque date de reporting sont les suivants :

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Paielements minimaux			
A moins d'un an	0,9	0,8	0,9
De un à cinq ans	1,7	1,9	2,6
Plus de cinq ans	0,0	0,0	0,2
Total	2,5	2,7	3,7
Moins			
Coûts financiers futurs	0,2	0,2	0,4
Valeur actualisée des paiements minimaux			
A moins d'un an	0,8	0,7	0,8
De un à cinq ans	1,6	1,8	2,3
Plus de cinq ans	-	0,0	0,2
Total	2,3	2,5	3,3

Les contrats de location incluent des paiements fixes à titre de loyer ainsi qu'une option d'achat au terme du contrat de location.

Leasings opérationnels

Les paiements futurs minimaux de bpost liés aux leasings opérationnels sont les suivants :

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Moins d'un an	48,5	40,0	33,7
Entre 1 et 5 ans	130,0	116,6	104,3
Plus de 5 ans	68,1	61,6	52,8
	246,6	218,2	190,8

Les leasings opérationnels concernent des bâtiments et des véhicules. Les paiements de location sont reconnus comme une dépense dans la rubrique « Services et biens divers » pour un montant de 59 millions EUR (2009 : 56,6 millions EUR).

Les contrats de location mentionnent le montant des paiements fixes. Les risques et les avantages inhérents à la propriété ne sont pas transférés à bpost.

Les revenus futurs minimaux de bpost liés aux locations opérationnelles sont les suivants :

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Moins d'un an	2,7	1,5	2,6
Entre 1 et 5 ans	11,4	6,1	9,0
Plus de 5 ans	11,8	6,5	4,6
	25,9	14,1	16,2

Les revenus découlant des leasings opérationnels sont reconnus dans la rubrique « Autres revenus d'exploitation » pour un montant de 4,1 millions EUR (2009 : 4,4 millions EUR).

8.17. Placements

EN MILLIONS EUR	ACTIFS FINANCIERS DETENUS JUSQU'A L'ECHÉANCE	TOTAL DES PLACEMENTS NON COURANTS	ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU COMPTE DE RESULTATS, DESIGNES COMME TELS LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	ACTIFS FINANCIERS DETENUS JUSQU'A L'ECHÉANCE	TOTAL DES PLACEMENTS COURANTS	TOTAL
Coûts d'acquisition						
Solde au 1^{er} janvier 2008			1.011,1		1.011,1	1.011,1
Acquisitions et additions	-	-	917,9	-	917,9	917,9
Acquisitions via regroupements d'entreprises	-	-	3,2	-	3,2	3,2
Changements de juste valeur	-	-	(0,2)	-	(0,2)	(0,2)
Cessions	-	-	(820,5)	-	(820,5)	(820,5)
Transfert vers d'autres catégories de l'actif	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2008			1.111,5		1.111,5	1.111,5
Solde au 1^{er} janvier 2009			1.111,5		1.111,5	1.111,5
Acquisitions et additions	-	-	-	-	-	-
Acquisitions via regroupements d'entreprises	-	-	-	-	-	-
Changements de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	(986,2)	-	(986,2)	(986,2)
Solde au 31 décembre 2009			125,3		125,3	125,3
Solde au 1^{er} janvier 2010			125,3		125,3	125,3
Acquisitions et additions	-	-	25,1	6,1	31,2	31,2
Acquisitions via regroupements d'entreprises	-	-	-	-	-	-
Changements de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	(125,2)	-	(125,2)	(125,2)
Solde au 31 décembre 2010			25,2	6,1	31,3	31,3
Réductions de valeur						
Solde au 1^{er} janvier 2008						
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2008						
Solde au 1^{er} janvier 2009						
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2009						
Solde au 1^{er} janvier 2010						
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2010						
Valeur nette comptable						
Au 31 décembre 2008			1.111,5		1.111,5	1.111,5
Au 31 décembre 2009			125,3		125,3	125,3
Au 31 décembre 2010			25,2	6,1	31,3	31,3

Au 31 décembre 2010, bpost détenait 25 millions EUR dans des fonds du marché monétaire avec une cote AAA.

Tous les investissements décrits ci-dessus sont comptabilisés comme actifs financiers reconnus à leur juste valeur désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale. Leur performance est évaluée à leur juste valeur suivant une stratégie d'investissement clairement définie. L'information sur les investissements est fournie par voie interne à la direction de la société.

Les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance à court terme par certaines filiales s'élevaient à 6,1 millions EUR en 2010.

8.18. Participations dans des sociétés mises en équivalence

EN MILLIONS EUR	2010	2009	2008
Solde au 1^{er} janvier	175,1	87,7	62,6
Notre part de profit	13,3	4,7	1,3
Autres mouvements de fonds propres dans des sociétés associées	(57,1)	82,7	23,8
Balance au 31 décembre	131,2	175,1	87,7

Notre part de profit

En 2010, le montant est composé de la part de profit de bpost dans la société BPO pour 13,3 millions EUR.

L'année passée, la part de profit était composée du profit de BPO s'élevant à 4,7 millions EUR.

Dividendes reçus

En 2010, aucun dividende n'a été attribué à bpost par les sociétés mises en équivalence.

Autres mouvements

Les montants représentent la diminution des gains non réalisés sur le portefeuille obligataire de BPO (-57,1 millions EUR).

Les chiffres clés sont résumés dans les tableaux ci-dessous:

2009	% DE CONTROLE	TOTAL ACTIFS	TOTAL PASSIFS (hors fonds propres)	CHIFFRE D'AFFAIRES	BENEFICE/ (PERTE)
EN MILLIONS EUR					
BPO	50%	7.517,7	7.167,1	324,9	9,3

2010	% DE CONTROLE	TOTAL ACTIFS	TOTAL PASSIFS (hors fonds propres)	CHIFFRE D'AFFAIRES	BENEFICE/ (PERTE)
EN MILLIONS EUR					
BPO	50%	8.191,9	7.929,1	337,4	26,6

8.19. Créances commerciales et autres créances

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Créances commerciales	0,0	-	2,2
Autres créances	0,9	0,6	2,1
Créances commerciales et autres créances non courantes	0,9	0,6	4,3

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Créances commerciales	359,5	325,5	338,2
Impôts à récupérer, autres que l'impôt sur le résultat	1,1	0,9	0,5
Autres créances	30,7	25,1	32,4
Créances commerciales et autres créances courantes	391,3	351,5	371,1

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Revenus à imputer	15,6	14,3	15,5
Charges à reporter	12,1	8,2	10,9
Autres créances	3,0	2,6	6,0
Autres créances courantes	30,7	25,1	32,4

La valeur nette comptable des créances non courantes peut être considérée comme représentative de la juste valeur étant donné que ces garanties seront remboursées dans un laps de temps assez court, de sorte que l'impact du temps sur la valeur de l'argent est insignifiant.

Les créances commerciales courantes comprennent les fonds de tiers pour 164,8 millions EUR, un montant de 89,6 millions EUR à recevoir de l'Etat, des notes de crédit à recevoir pour 1,2 millions, des fournisseurs débiteurs pour 50,2 millions EUR ainsi que des avances pour 38,1 millions EUR.

Les taxes à recevoir concernent des remboursements de TVA à recevoir de la part de l'administration des Finances.

Les autres créances commerciales courantes sont composées de produits acquis et de charges à reporter. Les principaux montants comptabilisés dans cette rubrique sont les commissions à recevoir de BPO (15,2 millions EUR), les loyers payés à l'avance ainsi que d'autres provisions pour charges.

Les créances commerciales et autres créances sont principalement échues à court terme. La valeur nette comptable peut être raisonnablement considérée comme représentative de la juste valeur.

8.20. Stocks

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Matières premières	1,9	1,4	1,9
Produits finis	2,3	3,2	3,1
Marchandises achetées et détenues pour la revente	5,6	6,0	6,1
Réductions de valeur	(2,1)	(2,0)	(1,5)
Stocks	7,7	8,6	9,6

Les matières premières comprennent les fournitures, notamment les matières nécessaires pour l'impression. Les produits finis représentent les stocks de timbres disponibles à la vente. Les biens destinés à la revente se composent principalement de postograms et cartes postales, en plus des fournitures destinées à la revente.

En 2010, un montant de 1,2 millions EUR (2009: 0,5 million EUR) est reconnu comme une dépense dans la rubrique « Approvisionnements et marchandises ». Cette rubrique représente la variation de stock des différents types de produits.

Les réductions de valeur sur les stocks restent stables d'année en année. Suite à la destruction du stock obsolète en décembre 2010, la provision a été ajustée. Cette diminution est compensée par un montant enregistré comme réduction de valeur sur les uniformes, ces derniers ne représentant plus la nouvelle image de bpost.

8.21. Trésorerie et équivalents de trésorerie

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Trésorerie des bureaux de Poste	210,0	179,0	136,9
Comptes de transit	(1,6)	(7,0)	(2,0)
Transactions de paiement en exécution	(169,0)	-	-
Comptes courants bancaires	376,1	81,7	55,6
Liquidités mises à la disposition de la Trésorerie de l'Etat	0,0	826,6	8,0
Dépôts à court terme	700,0	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1.115,5	1.080,3	198,5

Jusqu'en juin 2010, bpost et la Trésorerie de l'Etat fonctionnait comme un quasi cash pool: bpost transférait

systématiquement ses liquidités disponibles à la Trésorerie de l'Etat et puisait du « pool » les liquidités nécessaires pour effectuer les paiements au nom de la Trésorerie de l'Etat (ex: pour les pensions payées à domicile). Les dépôts ainsi que les liquidités puisées du « pool » étaient repris dans la rubrique « Liquidités mises à la disposition de la Trésorerie de l'Etat ».

Depuis juin, le quasi cash pool n'est plus opérationnel. Par conséquent, bpost a déposé ses liquidités disponibles auprès de tierces banques et a investi certaines liquidités excédentaires dans des dépôts à court terme auprès de la Trésorerie de l'Etat. La Trésorerie de l'Etat fournit à bpost les fonds nécessaires pour réaliser les paiements à son nom.

La partie des liquidités non encore déboursées à la date de clôture est incluse dans les rubriques « Liquidité dans le réseau postal » et « Comptes courants bancaires » d'un côté et en négatif dans la rubrique « Paiement de transactions en-cours » de sorte que l'impact net de ces fonds sur la situation de trésorerie soit nul.

8.22. Passifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Passifs financiers évalués aux coûts amortis			
Emprunts bancaires	100,0	100,0	100,0
Dettes de location-financement	1,6	1,8	2,6
Passifs non courants	101,6	101,8	102,6
EN MILLIONS EUR			
Passifs financiers évalués aux coûts amortis			
Dettes de location-financement	0,8	0,8	0,8
Passifs courants	0,8	0,8	0,8

Les dettes financières non courantes sont composées essentiellement d'un emprunt bancaire de 100 millions EUR conclu en 2007 avec la Banque Européenne d'investissement (BEI). Cet emprunt vient à échéance en 2022.

8.23. Avantages au personnel

bpost prévoit pour ses collaborateurs actifs et retraités des plans d'avantages postérieurs à l'emploi, des plans d'avantages à long terme, des plans pour d'autres avantages à long terme et des plans d'indemnités de fin de contrat de travail. Ces plans d'avantages sociaux ont été évalués conformément à la norme IAS 19. Certains découlent des mesures négociées dans le cadre de Conventions Collectives de Travail (nommées ci-après CCT). Les avantages octroyés par le biais de ces plans diffèrent selon l'appartenance à une des trois catégories de personnel de bpost: fonctionnaires (également repris sous le nom de personnel statutaire), personnel contractuel barémique (inclus les agents auxiliaires à partir de 2010) et personnel contractuel non barémique.

Les avantages au personnel se résument comme suit:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Total	(378,8)	(371,1)	(544,3)
Avantages postérieurs à l'emploi	(52,4)	(44,2)	(179,1)
Avantages à long terme	(166,9)	(183,1)	(196,1)
Indemnités de fin de contrat de travail	(42,3)	(29,9)	(38,1)
Autres avantages à long terme	(117,2)	(113,9)	(131,1)

Après déduction des actifs d'impôts différés, les avantages au personnel s'élèvent à 303,7 millions EUR (2009: 293,3 millions EUR).

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Avantages au personnel	(378,8)	(371,1)	(544,3)
Impact des actifs d'impôts différés	75,1	77,8	91,9
Avantages au personnel après déduction des actifs d'impôts différés	(303,7)	(293,3)	(452,4)

Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi concernent les frais médicaux (jusqu'en 2009), les allocations familiales, les frais de transport, les avantages bancaires, les coûts funéraires et des gratifications pour le départ en retraite.

Frais médicaux

En juin 2009, l'obligation relative aux avantages liés aux frais médicaux accordés au personnel inactif a été transférée à la nouvelle association indépendante « PENSOC » par le paiement d'une contribution unique de 19 millions EUR. En conséquence, bpost est libérée de cette obligation implicite envers le personnel inactif et cet avantage n'est plus valorisé.

Suite à l'extinction de cet avantage, un profit de 116,8 millions EUR a été reconnu dans le compte de résultats consolidé de bpost en 2009, conformément à la norme IAS 19 « Avantages au personnel ».

Allocations familiales

Le personnel statutaire de bpost (actif ou retraité) ayant des enfants à charge (jeunes et handicapés) perçoit une allocation familiale octroyée par l'Office National d'Allocations Familiales pour Travailleurs Salariés (ONAFS). Ces dépenses sont ensuite facturées à bpost.

Transports

Les agents statutaires inactifs ainsi que les membres de leur famille ont droit à des réquisitoires personnels pouvant être échangés contre un billet de transport en vue d'effectuer un voyage en Belgique ou peuvent bénéficier d'une réduction sur d'autres titres de transport. Après le décès ou le départ à la retraite des travailleurs affiliés, le conjoint et les enfants continuent à bénéficier de ces avantages sous certaines conditions.

Banque

Tous les membres du personnel actifs, préretraités et retraités qui possèdent un compte « Postchèque » sur lequel est versé(e) leur salaire/retraite bénéficient d'une réduction forfaitaire sur les frais administratifs du compte courant, ainsi que de taux d'intérêt avantageux sur les comptes d'épargne, les bons d'épargne, les fonds d'investissement et les emprunts.

Avantages à long terme

Les avantages à long terme comprennent la rémunération des absences cumulées, les jours d'épargne-pension et le régime de travail à temps partiel.

Rémunération des absences cumulées

Les collaborateurs statutaires reçoivent 21 jours de maladie par an. Durant ces 21 jours et s'ils sont couverts par un certificat médical, ils perçoivent 100% de leur salaire. Si au cours de l'année, l'agent statutaire n'utilise pas ses 21 jours de maladie, ces jours peuvent être cumulés dans une cagnotte jusqu'à un maximum de 300 jours (application depuis 2006). Les agents qui sont malades plus de 21 jours au cours de l'année devront d'abord utiliser la cagnotte constituée durant l'année et utiliseront ensuite les jours épargnés au cours des années précédentes. Durant cette période, ils recevront leur salaire à 100%. A partir du moment où leur cagnotte est utilisée complètement, ils recevront un salaire réduit.

bpost prend à sa charge le salaire payé à 100% sous le régime des jours disponibles ainsi que le salaire réduit.

A l'exception de l'impact des changements dans le plan lui-même, aucune modification dans la méthodologie de calcul n'a été apportée par rapport à 2009. L'évaluation se base sur les futurs « paiements prévus / sorties de liquidités ». Ceux-ci sont calculés pour l'ensemble de la population considérée, sur la base d'un certain schéma de « consommation » obtenu à partir des statistiques relatives aux onze premiers mois de 2010 (projetées sur 12 mois). La cagnotte projetée est évaluée individuellement et diminue en fonction du nombre réel de jours de maladie.

Le paiement annuel est constitué du nombre de jours utilisés (limité par le nombre de jours de la cagnotte) multiplié par la différence entre le salaire projeté à 100% (majoré des charges sociales) et le salaire réduit. Des taux pertinents relatifs à la mise en retraite et à la mortalité ont été appliqués conjointement au taux d'actualisation applicable à la durée de l'avantage.

La Convention Collective de Travail couvrant les années 2009-2010 et celle pour 2011 ont induit l'élimination d'un certain nombre de jours de maladie pour une catégorie spécifique de statutaires en échange du paiement d'une compensation.

Jours d'épargne-pension

Le personnel statutaire a la possibilité de convertir les jours de maladie non utilisés au-delà des 300 jours dans leur cagnotte (voir ci-avant l'avantage « Rémunération des absences cumulées ») en jours d'épargne-pension (7 jours de maladie pour 1 jour d'épargne-pension) et de convertir chaque année un maximum de 3 jours de congés extra-légaux. Le personnel contractuel à durée indéterminée a droit à maximum 2 jours d'épargne-pension par an et peut convertir chaque année un maximum de 3 jours de congés extra-légaux. Les jours d'épargne-pension sont accumulés année après année et peuvent être utilisés à partir de 50 ans.

La méthode d'évaluation est basée sur la même approche que pour l'avantage « Rémunération des absences cumulées ». L'évaluation se base sur les futurs « paiements prévus / sorties de liquidités ». Ceux-ci sont calculés pour l'ensemble de la population considérée, sur la base d'un certain schéma de « consommation » obtenu à partir des statistiques relatives aux onze premiers mois de 2010 fournies par le département Ressources Humaines. La cagnotte projetée des jours d'épargne-pension est évaluée individuellement et diminue en fonction du nombre réel de jours d'épargne-pension consommés.

Le paiement annuel est constitué du nombre de jours d'épargne-pension consommés multiplié par le salaire journalier projeté (majoré des charges sociales, du pécule de vacances, de la prime de fin d'année, des primes de gestion et d'intégration). Des taux pertinents relatifs à la mise en retraite et à la mortalité ont été appliqués conjointement au taux d'actualisation applicable à la durée de l'avantage.

Régime de travail à temps partiel (50+)

En vertu des Conventions Collectives de Travail couvrant respectivement les années 2005-2006, 2007-2008 et 2009-2010, les employés statutaires âgés de 50 à 59 ans ont le droit d'intégrer un système d'interruption partielle (50%) de carrière. Cet avantage a été étendu à la Convention Collective de Travail pour 2011 signée le 12 octobre 2010. bpost contribue à concurrence de 7,5% du salaire brut annuel durant une période de maximum 48 mois.

Indemnités de fin de contrat de travail

Retraite anticipée

Fin 2010, les plans de retraite anticipée suivants sont compris dans cet avantage :

- le plan en vertu de la Convention Collective de Travail 2009-2010 accessible au personnel répondant à des conditions d'âge et de fonctions données au 31 décembre 2010 au plus tard ;
- et, le plan négocié lors de la Convention Collective de Travail 2011 accessible aux collaborateurs statutaires d'un certain âge et répondant à des conditions d'organisation de service données au 31 décembre 2012 au plus tard.

Dans ces plans, bpost continue à verser aux bénéficiaires une partie (75%) de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite. De plus, cette période de préretraite est assimilée à une période de service.

Autres avantages à long terme

Plans de compensation accordés aux travailleurs

Jusqu'au 1^{er} octobre 2000, bpost était son propre assureur pour les accidents survenus sur le lieu de travail et sur le chemin du travail. Par conséquent, toutes les indemnités accordées aux travailleurs pour les accidents survenus avant le 1^{er} octobre 2000 sont contractées et financées par bpost elle-même.

Depuis le 1^{er} octobre 2000, bpost a contracté des polices d'assurance en vue de couvrir ce risque.

Le passif net de bpost lié aux avantages du personnel inclut les postes suivants au 31 décembre:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Valeur actuelle des obligations	(406,4)	(400,3)	(534,3)
Juste valeur des actifs du plan	-	-	0,8
Valeur actuelle nette des obligations du plan	(406,4)	(400,3)	(533,6)
Valeur actuelle des obligations nettes	(406,4)	(400,3)	(533,6)
(Gains)/pertes actuariels non reconnus	27,6	29,2	(10,8)
Dettes nettes	(378,8)	(371,1)	(544,3)
Montants des avantages du personnel figurant au bilan			
Dettes	(378,8)	(371,1)	(544,3)
Dettes nettes	(378,8)	(371,1)	(544,3)

Les variations de la valeur actuelle des obligations sont les suivantes:

	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(400,3)	(534,3)	(619,5)
Coût des services rendus	(54,1)	(40,0)	(17,5)
Charge d'intérêts	(16,7)	(21,1)	(25,3)
Gains/(coûts) liés aux services passés	-	(0,1)	33,8
Gains actuariels	0,1	36,8	68,4
Prestations payées	64,6	66,6	71,9
Gains/(coûts) liés à la réduction ou liquidation de plan	-	91,8	14,3
Reclassification	-	-	(60,5)
Obligation au titre des prestations au 31 décembre	(406,4)	(400,3)	(534,3)

Les dépenses reconnues dans le compte de résultats se présentent comme suit:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Coût des services rendus	(54,1)	(40,0)	(17,5)
Charge d'intérêts	(16,7)	(21,1)	(25,3)
Gains/(coûts) liés aux services passés	-	(0,1)	33,8
Gains/(pertes) actuariels	(1,5)	148,8	77,1
<i>Financiers</i>	<i>(10,1)</i>	<i>(2,4)</i>	<i>16,4</i>
<i>Autres</i>	<i>8,5</i>	<i>151,2</i>	<i>60,7</i>
Charges nettes	(72,3)	87,7	68,1

En 2009, le coût des services rendus comprenait la charge du plan de retraite anticipée (relatif à la CCT 2009-2010) estimée à 19,4 millions EUR. En 2010, un montant de 30,8 millions EUR concernant la CCT 2011 est inclus dans le coût des services rendus.

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Charges de personnel	(45,5)	111,2	77,0
Charges financières	(26,8)	(23,5)	(8,8)
Charges nettes	(72,3)	87,7	68,1

La charge des intérêts et les profits ou pertes financiers actuariels sont enregistrés en tant que coûts financiers. Toutes les autres dépenses énumérées ci-dessus ont été incluses dans la rubrique « charges de personnel » du compte de résultats.

bpost reconnaît tous les gains et pertes actuariels conformément à la méthode du « corridor » par le biais du compte de résultats. Les pertes ou gains actuariels cumulés à la fin de l'exercice précédent, excédant 10% de la plus haute des valeurs entre la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime à cette date, sont amortis sur 2 ans ou sur la durée résiduelle moyenne de service des employés actifs si celle-ci est inférieure à 2 ans. En 2010, cet amortissement complémentaire s'est chiffré à 9,3 millions EUR.

Tous les écarts actuariels nets amortis dans les dépenses de l'année sont reconnus comme coûts opérationnels. Il n'existe pas de régime à cotisations définies.

Les principales hypothèses appliquées lors du calcul de l'obligation à la date de clôture sont les suivantes:

	2010	2009	2008
Taux d'inflation	1,9%	1,9%	2,0%
Augmentations salariales futures	2,9%	2,9%	3,0%
Tables de mortalité	MR/FR	MR/FR	MR/F

La juste valeur des actifs du plan du « Service Social des Postes » peut être réconciliée comme suit:

	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Juste valeur des actifs du plan au 1er janvier	-	0,8	1,3
Cotisations par l'employeur	-	-	4,9
Prestations payées	-	(0,8)	(5,4)
Juste valeur des actifs du plan au 31 décembre	-	-	0,8

Les taux d'actualisation ont été déterminés par rapport aux taux de rendement du marché à la date du bilan.

Les taux d'actualisation utilisés en 2010 varient entre 3,7% et 5,1% (2009: 4,0% à 5,6%):

AVANTAGE	Durée (années)	Taux d'actualisation	
		31/12/2009	31/12/2010
Allocations familiales	7	4,70%	4,20%
Transport	11	5,40%	4,85%
Banque	13	5,60%	5,10%
Dépenses funéraires	6	4,45%	4,15%
Gratification	7	4,70%	4,20%
Absences cumulées	4,5	4,00%	3,70%
Compensation d'accidents de travail	11	5,40%	4,85%
Epargne-pension	6	4,70%	4,15%
Primes de Jubilé	6	4,45%	4,15%

8.24. Paiements fondés sur des actions

En 2006, le Conseil d'Administration de bpost a approuvé la création d'un régime d'actionariat des salariés (Employee Stock Option Plan ou ESOP) pour le management. En vertu de ce plan, bpost a accordé en 2006, 2007 et 2008 au management des options d'achat d'actions de l'entreprise. Une fois accordées, les options sont acquises à concurrence d'un tiers par année pour une période de trois ans.

Au 31 décembre 2010, 74 dirigeants supérieurs, en ce compris l'Administrateur délégué et les membres du Comité de Direction, bénéficient de ce plan. Aucune option n'a été octroyée en 2010 et aucune n'a été exercée au cours de l'année car aucune fenêtre d'exercice n'a été ouverte.

La juste valeur de l'option est prise en charge durant la période d'acquisition. Conformément à la norme IFRS 2,

la juste valeur des options a été déterminée en fonction du Modèle Binomial d'évaluation des options. La charge reconnue au compte de résultats en 2010 s'élève à 1 million EUR (2009: 0,4 million EUR). Tous les paiements du personnel fondés sur des actions sont comptabilisés selon la méthode « cash-settled ». Aucune modification des termes du plan de paiements fondés sur des actions n'a été apportée au cours de l'année 2010.

Le nombre total des options en circulation est repris ci-après:

Nombre	2010	2009	2008
Options en circulation au 1^{er} janvier	3.688,0	4.452,0	2.724,0
Options émises au cours de l'exercice	-	-	2.262,0
Options exercées au cours de l'exercice	-	(589,0)	(416,0)
Options annulées au cours de l'exercice	-	-	(40,0)
Diminution d'options due aux « bad leavers »	(9,0)	(175,0)	(78,0)
Options en circulation au 31 décembre	3.679,0	3.688,0	4.452,0

	2010	2009	2008
Nombre de personnes au 1^{er} janvier	76,0	80,0	60,0
Entrées	-	-	20,0
Sorties	(2,0)	(4,0)	-
Nombre de personnes au 31 décembre	74,0	76,0	80,0

La juste valeur des options et les hypothèses utilisées lors de l'application du modèle binomial d'évaluation des options se présentent comme suit:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EUR			
Juste valeur des options attribuées	NA	NA	245,2
Prix d'exercice	5.062,0	2.907,0	2.848,0
Volatilité attendue	40,5%	39,4%	32,6%
Durée de vie attendue (en années)	NA	NA	4Y
Taux d'intérêt sans risque	1,1%	1,7%	3,9%

Tous ces paramètres sont présentés suivant le scénario d'un dividende payé sur profit de l'année de 100%.

Toutes les options ont le même prix d'exercice par tranche, il n'y a pas de fourchette de prix d'exercice dans une même émission.

Les 3.679 options restant en circulation fin 2010 se détaillent comme suit:

Année d'émission	2008	2007	2006
Options en circulation au 31 décembre	2.041	1.145	493
Prix d'exercice (en EUR)	2.848,0	2.593,0	1.464,0
Durée de vie résiduelle des options (en années)	2 ans	1 an	0,5 an

Les accords suivants d'options d'achat et de vente sont toujours d'application:

- Alteris SA (filiale de bpost) et les bénéficiaires de l'« ESOP » ont conclu une convention d'options put et call en vertu de laquelle Alteris SA a la possibilité d'acquérir les actions de bpost, en lieu et place de cette dernière.
- PIE possède une option d'achat sur les actions qu'Alteris SA pourrait acquérir auprès des bénéficiaires de l'« ESOP ». Le prix d'exercice sera le prix initialement payé par Alteris SA aux bénéficiaires du plan.
- Alteris SA dispose aussi d'une option de vente sur les actions qu'elle pourrait acquérir auprès des bénéficiaires de l'« ESOP ». Le prix correspond au prix le plus bas entre le prix payé par Alteris SA et le prix d'exercice.
- bpost dispose toujours d'une option d'achat vis-à-vis de PIE en vue de l'acquisition des actions relatives aux options exercées, à un prix correspondant au prix d'exercice.

Ces options ne sont pas réévaluées et n'ont pas d'impact sur le compte de résultats de bpost car, conformément à la norme IAS 39, la société ne peut pas supporter les risques de marché sur ses propres actions.

8.25. Dettes commerciales et autres dettes

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Dettes commerciales	-	-	2,1
Autres dettes	14,3	14,2	14,2
Dettes commerciales et autres dettes non courantes	14,3	14,2	16,3

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Dettes commerciales	193,4	179,2	176,8
Dettes salariales et sociales	332,6	350,3	332,5
Dettes fiscales autres que l'impôt sur les revenus	2,9	1,8	2,1
Autres dettes	183,7	261,3	393,3
Dettes commerciales et autres dettes courantes	712,7	792,7	904,8

La valeur nette comptable peut être raisonnablement considérée comme représentative de la juste valeur.

Le détail constitutif des autres dettes est repris dans le tableau ci-dessous:

AU 31 DÉCEMBRE	2010	2009	2008
EN MILLIONS EUR			
Acomptes	8,6	8,3	6,7
Avances reçues de l'Etat	0,0	84,3	84,3
Cautions	5,7	5,0	4,9
Provisions	52,8	52,6	58,5
Produits reportés	79,8	55,4	50,5
Dépôts reçus de tiers	0,5	28,5	147,2
Autres dettes	36,3	27,4	41,2
Autres dettes courantes	183,7	261,3	393,3

La société ne dispose d'aucun contrôle en ce qui concerne les dépôts reçus de tierces personnes, ceci explique les variations significatives pouvant survenir d'année en année. Depuis juin 2010, la société n'accepte plus de dépôts issus de tiers.

8.26. Provisions

	LITIGES	ENVIRONNEMENT	CONTRATS ONEREUX	RESTRUC-TURATION	AUTRES	TOTAL
EN MILLIONS EUR						
Solde au 1^{er} janvier 2008	54,3	1,7	13,4	5,7	21,2	96,3
Provisions supplémentaires constituées	22,2	-	2,9	0,2	55,9	81,2
Provisions utilisées	(0,6)	0,0	(10,1)	(0,6)	(0,1)	(11,4)
Provisions reprises	(5,2)	-	(3,7)	(3,0)	0,0	(12,0)
Autres mouvements	(0,5)	-	-	-	-	(0,5)
Mise hors d'usage suite à la vente de filiales	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2008	70,2	1,7	2,5	2,3	77,0	153,8
<hr/>						
Dettes non courantes à la fin de l'exercice	67,5	1,2	0,6	0,1	29,3	98,7
Dettes courantes à la fin de l'exercice	2,7	0,5	1,9	2,2	47,8	55,1
	70,2	1,7	2,5	2,3	77,0	153,8

	LITIGES	ENVIRONNEMENT	CONTRATS ONEREUX	RESTRUC-TURATION	AUTRES	TOTAL
EN MILLIONS EUR						
Solde au 1^{er} janvier 2009	70,2	1,7	2,5	2,3	77,0	153,8
Provisions supplémentaires constituées	32,4	0,3	1,2	2,9	0,4	37,2
Provisions utilisées	(0,3)	0,0	(1,0)	(0,6)	(40,0)	(42,0)
Provisions reprises	(3,7)	-	(1,0)	(0,2)	(13,6)	(18,5)
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Mise hors d'usage suite à la vente de filiales	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2009	98,5	1,9	1,7	4,3	24,0	130,5
<hr/>						
Dettes non courantes à la fin de l'exercice	96,2	0,4	0,2	1,0	0,2	98,0
Dettes courantes à la fin de l'exercice	2,3	1,5	1,5	3,3	23,8	32,5
	98,5	1,9	1,7	4,3	24,0	130,5

	LITIGES	ENVIRONNEMENT	CONTRATS ONEREUX	RESTRUC-TURATION	AUTRES	TOTAL
EN MILLIONS EUR						
Solde au 1^{er} janvier 2010	98,5	1,9	1,7	4,3	24,0	130,5
Provisions supplémentaires constituées	9,5	0,0	2,9	0,0	1,9	14,3
Provisions utilisées	(0,2)	(0,0)	(0,7)	(2,9)	(0,9)	(4,7)
Provisions reprises	(16,4)	(0,1)	(2,1)	(0,1)	(0,6)	(19,2)
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Mise hors d'usage suite à la vente de filiales	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2010	91,4	1,8	1,8	1,4	24,5	120,9
<hr/>						
Dettes non courantes à la fin de l'exercice	81,2	0,4	0,2	0,5	1,1	83,4
Dettes courantes à la fin de l'exercice	10,2	1,4	1,6	0,9	23,4	37,5
	91,4	1,8	1,8	1,4	24,5	120,9

La provision pour **litiges** représente la meilleure estimation possible de pertes probables résultant de litiges ou futurs litiges entre bpost et des tiers. La période prévue pour les décaissements y afférents dépend de l'évaluation et de la durée des procédures sous-jacentes.

La provision « **environnement** » est liée à des dépenses pour l'assainissement du sol.

La provision pour **contrats onéreux** reprend la meilleure estimation des coûts relatifs à la fermeture des bureaux Mail et Retail.

La provision pour **restructuration** couvre principalement les frais de restructuration pour l'activité de Taxipost (0,9 million EUR) et pour CNS (0,3 million EUR).

8.27. Passifs et actifs éventuels

En vertu d'un jugement daté du 10 février 2009, le Tribunal a annulé, pour des raisons de procédure, la décision prise par la Commission européenne le 23 juillet 2003, qui approuvait une injection de capital à hauteur de 297,5 millions EUR et certaines autres mesures de l'État en faveur de bpost.

Le 22 avril 2009, l'État belge a interjeté appel contre ce jugement devant la Cour de Justice de l'Union européenne. Cet appel, qui ne suspend pas le jugement du 10 février 2009, est toujours en cours.

En raison du jugement du 10 février 2009, la Commission a ouvert le 13 juillet 2009 une procédure formelle d'examen portant sur une aide de l'État dans le cadre de l'accroissement de capital de 2003 et d'autres mesures prises entre 1992 et 2002 couvertes par la décision annulée de la Commission du 23 juillet 2003. La Commission a également élargi le champ de l'enquête en l'étendant aux compensations de l'État pour les obligations de service public et à certaines autres mesures de l'État pour l'ensemble de la période allant de 1992 à 2010.

Cette procédure d'enquête est en cours et plusieurs échanges écrits et oraux ont déjà eu lieu avec l'équipe de la Commission chargée de l'affaire. L'entreprise considère qu'elle possède de bons arguments pour défendre la position qui est qu'aucune aide, incompatible avec le marché interne pour la période allant de 1992 à 2009, n'a été octroyée par le gouvernement belge. Il n'est cependant pas exclu que la Commission conclue que bpost a reçu une aide de l'État enfreignant les règles du marché commun et lui ordonne la restitution de cette aide avec les intérêts au taux de recouvrement d'application. Tandis que ce montant peut être non significatif, il est impossible d'estimer l'effet financier de cette éventualité à ce stade de l'investigation.

Litige avec des clients

bpost est actuellement impliquée dans les enquêtes en cours et les plaintes relatives à la concurrence suivantes.

- Une enquête menée par l'Autorité belge de Concurrence en lien avec une plainte déposée par Publimail SA;
- Une plainte pour dommages pour un montant présumé de 19 millions EUR dans le cadre des procédures légales initiées par Publimail SA et en cours devant la Cour de commerce de Bruxelles;
- Une enquête menée par l'Autorité belge de Concurrence en lien avec une plainte déposée par Link2Biz International SA;
- Une plainte pour dommages pour un montant présumé de 28 millions EUR dans le cadre des procédures légales initiées le 3 août 2010 par Link2Biz International SA et en cours devant la Cour de commerce de Bruxelles;
- Une enquête menée par l'IBPT sur la politique de pricing de la société pour l'année 2010.

Toutes les plaintes et allégations sont contestées par bpost.

8.28. Droits et engagements hors bilan

Garanties reçues

Au 31 décembre 2010, bpost bénéficie de garanties bancaires pour un montant de 41,3 millions EUR, émises par les banques pour le compte des clients de bpost (2009: 42,5 millions EUR). Ces garanties peuvent être récupérées en cas de non paiement ou de faillite. Dès lors, elles offrent à bpost une assurance financière durant la période de relations contractuelles avec le client.

Biens à la vente (en consignation)

Au 31 décembre 2010, des marchandises (billets de loterie, etc.) représentant une valeur de vente de 4,5 millions EUR avaient été remises par des partenaires en vue de leur vente au sein du réseau postal.

Garanties données

bpost agit comme garant (2,2 millions EUR) dans le cadre de l'accord de collaboration DoMyMove entre bpost, Belgacom et Electrabel.

bpost a conclu un accord avec Dexia, ING et KBC dans lequel ces derniers s'engagent à fournir, sur simple demande, jusqu'à 37,5 millions EUR de garantie à bpost.

Fonds de l'Etat

bpost règle et liquide les transactions financières des institutions gouvernementales (impôts, TVA, etc.) pour le compte de l'Etat. Ces transactions sont présentées hors bilan.

8.29. Transactions avec les entités et personnes liées

A. Sociétés consolidées

Une liste des filiales et des sociétés mises en équivalence, ainsi qu'une description sommaire de leurs activités, sont fournies dans l'annexe 8.30.

B. Relations avec les actionnaires

Les actionnaires directs de bpost sont l'Etat belge (24,14%), la Société fédérale de Participations et d'Investissements SA (25,87%), elle-même détenue par l'Etat belge, Post Invest Europe Sarl (49,89%), dont 100% sont indirectement détenus par CVC Funds et 457 actions (0,1%) détenues par les employés actuels et anciens de bpost dans le cadre de « l'Employee Stock Option Plan ».

L'Etat belge

a) Contrat de Gestion

bpost fournit des services postaux (services d'intérêt économique général) à l'Etat belge et à plusieurs organismes parastataux. Le Contrat de Gestion conclu entre bpost et l'Etat belge, en vigueur depuis le 24 septembre 2005, précise les règles et conditions pour la mise en œuvre des tâches que bpost assume en exécution de ses activités de service public, ainsi que l'intervention financière de l'Etat belge.

Le Contrat de Gestion couvre une période de cinq ans à compter de la date de son entrée en vigueur et devait prendre fin le 23 septembre 2010. Conformément à l'article 5, §3, second paragraphe, de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Contrat de Gestion a été automatiquement prolongé dans l'attente de l'entrée en vigueur d'un nouveau Contrat de Gestion. Cette prolongation a été publiée au Moniteur belge du 23 septembre 2010.

Le Contrat de Gestion définit les activités de service public suivantes:

- Service postal:
 - collecte, tri, transport et distribution du courrier national et international;
 - distribution de quotidiens, de périodiques imprimés et d'imprimés électoraux adressés et non adressés;
- Services financiers:
 - récupération de récépissés pour le compte de tiers;
 - réception de dépôts d'espèces sur compte courant, paiements par chèque et transferts sur ce type de compte, réception de dépôts et paiements au nom de bpost ou d'autres organismes financiers;
 - émission de mandats postaux, paiement à domicile des pensions de retraite, des pensions de survie et des allocations aux personnes handicapées;
 - paiement des indemnités de présence lors des élections, impression et vente de timbres de licence pour le compte de la Commission administrative mixte belgo-luxembourgeoise, traitement comptable de fonds et amendes pour les sanctions routières, distribution et paiement des documents provenant de l'Office National des Vacances Annuelles;

- impression, vente, remboursement, remplacement et échange des permis de pêche;
- garantie de l'ouverture d'un compte sans facilité de caisse et mise à disposition d'un service bancaire minimum.

- Autres services:

- le rôle social des facteurs;
- la transmission d'informations appropriées au public à la demande des autorités compétentes;
- l'impression et la livraison de courrier électronique;
- les services de certification de messages;
- les services effectués pour les comptables de l'Etat et la fixation des encaisses quotidiennes;
- la vente de timbres fiscaux;
- la coopération de bpost dans la distribution des programmes électoraux et bulletins de vote;
- la coopération de bpost dans l'impression et la distribution de formulaires officiels, d'offres d'emploi;
- la mise à disposition par bpost de ressources pour l'organisation d'examens d'accès à la fonction publique;
- la mise à disposition dans les bureaux de poste d'une infrastructure appropriée permettant, via internet, de faciliter les relations entre les citoyens et le gouvernement.

Le Contrat de Gestion établit les principes de facturation à l'Etat belge. L'intervention de l'Etat belge couvre la différence entre le coût réel pour bpost et le prix facturé à l'utilisateur du service public.

Les procédures de facturation et de paiement applicables aux activités de service public de bpost pour l'Etat belge sont stipulées dans un contrat distinct, dans lequel l'Etat belge s'engage à payer les services publics fournis par bpost.

b) Fonction de caissier

Conformément à l'Arrêté royal du 15 juillet 1997 instaurant les mesures de consolidation des actifs financiers des autorités publiques, bpost gère les comptes des entités institutionnelles et les comptes relatifs à l'activité Postchèque. Ces entités font partie du secteur des autorités publiques.

Le contrat du 20 décembre 2005 établit les relations entre bpost et le Service Public Fédéral des Finances en ce qui concerne l'organisation de mouvements de fonds entre les deux institutions, ainsi que la mise à disposition de certains fonds gérés par bpost, à destination du Trésor public.

Selon cet accord, deux types de fonds appartenant aux pouvoirs publics sont gérés par bpost, à savoir:

1. *les fonds d'Etat*. bpost règle et liquide les transactions financières des ministères gouvernementaux (impôts, TVA, etc.) pour le compte de l'Etat. bpost enregistre ces montants hors bilan;
2. *les fonds repris dans l'Arrêté royal du 15 juillet 1997*. Il s'agit de liquidités provenant d'organismes parastataux (Office National de Sécurité Sociale, allocations familiales, etc.) déposées à bpost et enregistrées hors bilan.

C. Relations avec BPO

BPO est une filiale de bpost et Fortis Banque, qui agit en tant qu'organisme de crédit. Ses produits de bancassurance sont proposés via le réseau de bureaux de poste.

Accord-cadre

Le 28 février 1995, La Poste SA (désormais bpost) et la Générale de Banque (maintenant Fortis Banque) ont conclu un accord-cadre en vue d'établir un partenariat pour la distribution de produits bancaires. Les conditions de cet accord-cadre ont été renégociées plusieurs fois. BPO verse à bpost une commission fixée selon les conditions du marché pour la distribution de produits de bancassurance et la réalisation de certaines activités de back-office. Pour 2010, le montant de la commission s'élève à 101 millions EUR (2009: 99 millions EUR).

Fonds de roulement

BPO a mis 9,0 millions EUR à la disposition de bpost sans garantie ou paiement d'intérêt par bpost. Cette somme restera à la disposition de bpost tout au long de la durée de l'accord-cadre. Elle est censée constituer le fonds de roulement permettant à bpost de mener des activités pour le compte de BPO.

Contrat de distribution d'assurance

Un contrat de distribution d'assurance a été conclu entre bpost, BPO, AG Insurance (anciennement Fortis Insurance) et Fortis Banque. Cet accord a été amendé en 2010, avec prise d'effet le 1er janvier 2010, en vue de refléter la réorganisation d'entreprise du Groupe Fortis (AG Insurance étant désormais indépendante de Fortis Bank), un nouveau système de commissions et une reconduction de la clause d'exclusivité.

Les parties concernées ont convenu d'offrir et de vendre des produits d'assurance d'AG Insurance via BPO en recourant au réseau de distribution de bpost. Dans la pratique, jusqu'à l'exercice comptable 2014 inclus, le contrat prévoit un droit d'accès, une commission sur tous les produits d'assurance vendus par bpost et des commissions additionnelles si les chiffres de vente imposés sont atteints.

D. Relations entre les Administrateurs et le Management

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se compose de:

- cinq administrateurs, y compris le Président du Conseil d'Administration (les administrateurs de la catégorie A) nommés par l'État belge via un Arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres;
- quatre administrateurs (les administrateurs de la catégorie B) élus par les autres actionnaires (à savoir l'ensemble des actionnaires de la société, à l'exception de l'autorité publique); et
- l'Administrateur délégué, ne faisant partie d'aucune des catégories susmentionnées, mais nommé par l'État belge via Arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres.

Le Conseil d'Administration est présidé par Martine Durez depuis le 17 janvier 2006. En plus de la Présidente, il se compose à l'heure actuelle des administrateurs suivants:

- Arthur Goethals (A)
- Luc Lallemand (A)
- Christian Leysen (A)
- Jean-François Robe (A)
- Geert Duyck (B)
- K.B. Pedersen (B)
- Søren Vestergaard - Poulsen (B)
- Bjarne Wind (B)
- Johnny Thijs (Administrateur délégué)

Le Conseil d'Administration a instauré pour tous les membres du Conseil une procédure de divulgation des mandats qu'ils exercent dans d'autres entreprises, de leurs engagements professionnels, arrangements contractuels et/ou relations professionnelles hors bpost qui pourraient affecter leur indépendance de jugement en tant qu'Administrateur de bpost.

L'Administrateur délégué et le Comité de Direction

L'Administrateur délégué est nommé par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, pour une période renouvelable de six ans. Si le Président du Conseil d'Administration est d'expression néerlandophone, l'Administrateur délégué doit être d'expression francophone et inversement. Le mandat de l'actuel Administrateur

délégué, Johnny Thijs, a été prolongé par Arrêté royal du 26 février 2008 pour une nouvelle période de six ans, à compter du 7 janvier 2008, sur proposition du Conseil d'Administration et sur recommandation du Comité de Rémunération.

L'Administrateur délégué est chargé de la gestion opérationnelle de l'entreprise. Il dispose de pouvoirs de gestion journalière qui lui ont été délégués par le Conseil d'Administration et il représente l'entreprise dans les limites de cette gestion journalière et des autres pouvoirs qui lui sont délégués. Cette représentation comprend l'exercice de droits de vote attachés aux actions et participations détenues par la société.

Dans sa gestion de l'entreprise, l'Administrateur délégué est assisté d'un Comité de Direction. Les statuts confèrent également au Comité de Direction le pouvoir de négocier tout renouvellement ou toute modification du Contrat de Gestion conclu entre l'État et l'entreprise. Des pouvoirs au niveau opérationnel sont délégués par l'Administrateur délégué aux membres du Comité de Direction ainsi qu'à d'autres employés de l'entreprise.

Le Comité de Direction est actuellement composé comme suit:

- Johnny Thijs: Administrateur délégué (Chief Executive Officer)
- Baudouin Meunier: Business Customers
- Mark Michiels: Human Resources and Organisation
- Koen Van Gerven: Residential Market & Mass Channels et ICT
- Pierre Winand: Chief Financial Officer (CFO); Service Operations.

Les personnes suivantes ont été investies de certains pouvoirs opérationnels et sont adjoints au Comité de Direction:

- Kurt Pierloot: Mail Service Operations
- Peter Somers: International Customers

Ces personnes sont invitées à participer à toutes les réunions du Comité de Direction afin de discuter des sujets qui concernent la gestion de l'entreprise ou qui relèvent de leurs compétences.

Rémunération

Rémunération des administrateurs

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

Conformément à cette décision, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur délégué) sont habilités à recevoir la rémunération annuelle suivante pour leur mandat de membre du Conseil d'Administration:

- 36.297,32 EUR pour le Président, qui préside également la Commission paritaire de bpost;
- 18.148,70 EUR pour les autres administrateurs, à l'exception de l'Administrateur délégué.

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

Conformément à la décision susdite de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2000, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur délégué) ont droit à un jeton de présence de 1.514,12 EUR par réunion d'un des Comités consultatifs établis par le Conseil d'Administration dont ils sont membres. Aucune allocation de présence ou rémunération supplémentaire n'est prévue pour la participation du Président du Conseil d'Administration aux réunions de la Commission paritaire.

MM. Søren Vestergaard - Poulsen et Geert Duyck ont renoncé aux jetons de présence et autres rémunérations liés à leur position de membre du Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice fiscal, les membres du Conseil d'Administration ont reçu la rémunération annuelle brute totale suivante :

Membre	Réunions du Conseil	Comité d'Audit	Comité stratégique	Comité de Rémunération et nomination	TOTAL
Martine Durez	36.297,32 EUR	Pas membre	Pas membre	3.028,24 EUR	39.325,56 EUR
Arthur Goethals	18.148,70 EUR	7.570,60 EUR	Pas membre	1.514,12 EUR	27.233,42 EUR
Luc Lallemand	18.148,70 EUR	Pas membre	1.514,12 EUR	Pas membre	19.662,82 EUR
Christian Leysen	18.148,70 EUR	Pas membre	1.514,12 EUR	Pas membre	19.662,82 EUR
Jean-François Robe	18.148,70 EUR	6.057,48 EUR	Pas membre	Pas membre	24.206,18 EUR
Bjarne Wind	18.148,70 EUR	9.074,35 EUR	1.514,12 EUR	3.028,24 EUR	31.765,41 EUR
K.B. Pedersen	18.148,70 EUR	Pas membre	1.514,12 EUR	Pas membre	19.662,82 EUR
Geert Duyck	/	/	/	/	/
Søren Vestergaard-Poulsen	/	/	/	/	/

Rémunération de l'Administrateur délégué

Pour l'année se clôturant le 31 décembre 2010, une rémunération de 1,069 millions EUR (2009: 1,061 millions EUR) a été payée à l'Administrateur délégué. Cette rémunération peut être ventilée comme suit :

- Salaire de base: 731.826 EUR payés dans le cadre d'un contrat de gestion;
- Rémunération variable (bonus lié aux performances, payé en espèces): 277.220 EUR;
- Paiements de pension: 57.393 EUR;
- Avantages en nature: 2.352 EUR.

Quantité et caractéristiques principales des actions, stock options et autres droits à acquérir des actions qui, dans le courant de l'exercice fiscal :

- ont été octroyés: aucune option sur action dans le cadre de l'Employee Stock Option Plan n'a été attribuée en 2010 à l'Administrateur délégué (2009: aucune).
- ont été exercés: 0
- ont expiré: 0

Rémunération des autres membres du Comité de Direction

Pour l'année se clôturant le 31 décembre 2010, une rémunération globale de 2,93 millions EUR (2009: 3,56 millions EUR) a été payée aux autres membres du Comité de Direction, en ce compris les personnes adjointes au Comité comme précisé ci-dessus. Cette rémunération peut être ventilée comme suit :

- Salaire de base: 2,0 millions EUR payés dans le cadre d'un contrat d'emploi, hors cotisations à la sécurité sociale, payées par bpost;
- Rémunération variable (bonus lié aux performances, payé en espèces): 772.179 EUR;
- Plan de retraite payé via l'assurance groupe: 97.403 EUR;
- Autres composantes de rémunération: 45.620 EUR.

En 2010, aucune option n'a été octroyée ni exercée ou n'a expiré.

Secrétaire général

Le Conseil d'Administration, les Comités consultatifs du Conseil et le Comité de Direction sont assistés, dans leur fonctionnement, par le Secrétaire général. Cette fonction est occupée par Dirk Tirez, qui est également le General Counsel de l'entreprise.

8.30. Sociétés du Groupe

Les activités commerciales des principales filiales peuvent être décrites comme suit :

- Les filiales Special Logistics; Euro-Sprinters, Courier Network System et Express Road offrent des services de transport 24h/24 et 7j/7 pour des marchandises pouvant peser jusque 24 tonnes.
- Deltamedia distribue les journaux en Belgique.
- eXbo aide les clients à améliorer l'efficacité de leur flux de documents, tant entrants qu'internes ou sortants. eXbo gère les salles de courrier, le courrier numérique, les centres de copies, l'impression à la demande, les imprimés, l'affranchissement, l'archivage, le scanning, le guichet de réception et le standard téléphonique, les fournitures de bureau ainsi que la gestion des parcs d'imprimantes et de fax.
- Speos Belgium fournit des services d'externalisation administrative et de gestion de documents financiers tels que factures, relevés bancaires et fiches de paie. Ces services incluent le traitement des documents, l'édition au laser (noir et blanc ou couleurs), la mise sous enveloppe ainsi que la gestion physique et électronique (email, Certipost, zoomit, e-services) et l'archivage électronique. Speos propose également des services de sauvegarde et des services de pointe pour les clients qui disposent de leur propre imprimante. En outre, Speos propose des solutions « end to end » (par ex. licence pour les nouvelles plaques d'immatriculation européennes,...).
- Certipost permet aux organisations de communiquer par voie électronique avec n'importe quel client, citoyen, fournisseur et organisme public, en automatisant les flux entrants et sortants d'information, en rationalisant l'échange de documents et en sécurisant et certifiant les communications électroniques. De plus, Certipost délivre les certificats numériques liés à carte d'identité numérique belge (eID). Certipost propose des solutions qui permettent la facturation électronique, l'échange de documents au sein de la chaîne d'approvisionnement, l'e-government en matière de sécurité sociale et de douane, le courrier électronique recommandé, la sécurité électronique, les compteurs électroniques et l'utilisation de la carte d'identité électronique dans les organisations.
- Mail Services Inc. est une société américaine de courrier qui a trois centres de distribution situés en Virginie à Chicago et à Toronto (Canada). Elle fournit aux entreprises des services à bas tarif de courrier international et de distribution de paquets. Elle travaille essentiellement pour les sociétés qui envoient un grand volume de courrier en vrac, de publications ou de paquets à un grand nombre d'endroits dans le monde entier, mais principalement à l'étranger.

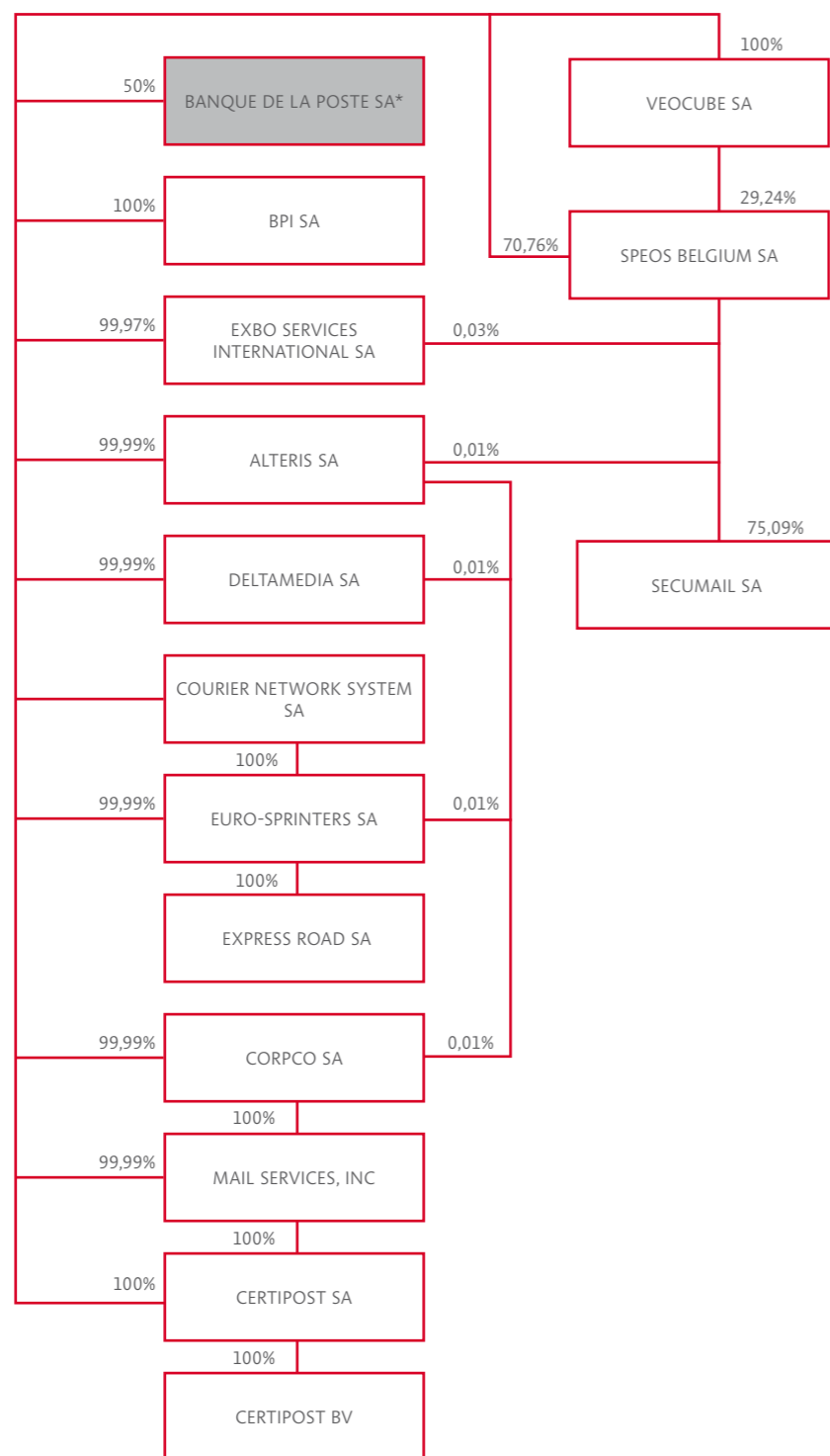
Liste des investissements mis en équivalence

Nom	Partages des droits de vote en %		Pays d'incorporation	N° TVA
	2010	2009		
Banque de La Poste SA	50%	50%	Belgique	BE456.038.471

Arstore SA a été liquidée le 5 mars 2010. Les relations avec BPO sont décrites dans l'annexe 8.29.

Nom	Partages des droits de vote en %		Pays d'incorporation	N° TVA
	2010	2009		
Alteris SA (formerly Laterio SA)	100%	100%	Belgique	BE474.218.449
BPI SA	100%	100%	Belgique	BE889.142.877
Certipost SA	100%	100%	Belgique	BE475.396.406
Corpco SA	100%	100%	Belgique	N/A
Deltamedia SA	100%	100%	Belgique	BE424.368.565
Euro-Sprinters SA	100%	100%	Belgique	BE447.703.597
eXbo Services International SA	100%	100%	Belgique	BE472.598.153
Mail Services, Inc. (*)	60%	60%	Etats-Unis	
Speos Belgique SA	100%	100%	Belgique	BE427.627.864
Veocube SA (précédemment Speos Invest SA)	100%	100%	Belgique	BE463.888.444
Certipost BV	100%	100%	Pays-Bas	NL8102.75.594.B01
Courier Network System SA	100%	100%	Belgique	BE449.540.758
Express Road SA	100%	100%	Belgique	BE432.808.258
Mg Road Express SPRL (**)	100%	100%	Belgique	BE454.869.325
Secumail SA (*)	75%	75%	Belgique	BE462.012.780

* Les intérêts minoritaires de 1,1 million d'euros présentés dans le bilan concernent ces filiales.
 ** MG Road Express SPRL a fusionné dans Euro-Sprinters SA en janvier 2010



Mise en équivalence

8.31. Événements survenus après la clôture de l'exercice

Aucun événement significatif impactant les comptes financiers de la société n'a été observé après la date de clôture des comptes.

RAPPORT

DU COLLÈGE DES COMMISSAIRES - RÉVISEURS D'ENTREPRISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ ANONYME DE DROIT PUBLIC BPOST SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport sur l'exécution de la mission de révision qui nous a été confiée. Ce rapport inclut notre opinion sur les comptes consolidés ainsi que les mentions et informations complémentaires requises.

Attestation sans réserve des comptes consolidés, avec paragraphe explicatif

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de bpost SA de droit public et de ses filiales (le « Groupe ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, établis conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (« IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne, et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes comprennent l'état de la situation financière consolidé arrêté au 31 décembre 2010, le compte de résultats consolidé et les états consolidés de flux de trésorerie et de variations des capitaux propres pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes reprenant le résumé des principales règles d'évaluation et d'autres notes explicatives. Le total du bilan consolidé s'élève à € 2.473,5 millions et le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice, quote-part du Groupe, de € 209,2 millions.

Responsabilité de l'organe de gestion dans l'établissement et la présentation sincère des comptes consolidés

L'établissement des comptes consolidés relève de la responsabilité de l'organe de gestion. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes

ou d'erreurs ; le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité du Collège des Commissaires – Réviseurs d'Entreprises

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur la base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle conformément aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique, telles qu'édictées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, ainsi que selon les normes de révision internationales (« *International Standards on Auditing, ISA* »). Ces normes de révision requièrent que notre contrôle soit organisé et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Conformément aux normes de révision précitées, nous avons mis en œuvre des procédures de contrôle en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes consolidés. Le choix de ces procédures relève de notre jugement, de même que l'évaluation du risque que les comptes consolidés contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Dans le cadre de cette évaluation du risque, nous avons tenu compte du contrôle interne en vigueur au sein du Groupe pour l'établissement et la présentation sincère des comptes consolidés afin de définir les procédures de contrôle appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe. Nous avons également évalué le bien-

fondé des règles d'évaluation et des principes de consolidation, le caractère raisonnable des estimations comptables significatives faites par le Groupe, ainsi que la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Enfin, nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés du Groupe les explications et informations requises pour notre contrôle. Nous estimons que les éléments probants recueillis fournissent une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

Opinion

A notre avis, les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2010 donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe arrêtés au 31 décembre 2010, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (« IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne, et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Sans remettre en cause l'opinion sans réserve exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur la note 8.28 des comptes consolidés qui mentionne que la Commission Européenne examine en ce moment si le groupe a bénéficié d'une aide de l'Etat dans le passé. Cet examen est en cours et la conclusion n'est pas arrêtée à la date du présent rapport. Par conséquent, aucune provision pour risques et charges n'a été comptabilisée dans les comptes consolidés.

Mentions complémentaires

L'établissement et le contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés relèvent de la responsabilité de l'organe de gestion.

Notre responsabilité est d'inclure dans notre rapport les mentions complémentaires suivantes qui ne sont pas de nature à modifier la portée de l'attestation des comptes consolidés :

- Le rapport de gestion sur les comptes consolidés traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes consolidés. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation sont confrontées, ainsi que de leur situation, de leur évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur leur développement futur. Nous pouvons néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat.

Bruxelles, le 17 mars 2011

Le Collège des Commissaires-Réviseurs d'Entreprises

Ernst & Young Reviseurs d'Entreprises SCCRL représentée par

Pierre Anciaux - Associé



PVMD Bedrijfsrevisoren BCVBA représentée par

Lieven Delva - Associé



glossaire bpost

Administrative mail : factures, extraits de compte, fiches de paie.

Agent auxiliaire : nouvelle fonction dans le cadre du modèle d'organisation du réseau Mail.

Belex : système de mesure de la qualité de la distribution du courrier conforme aux normes européennes et effectué par un organisme indépendant ; ce système a été introduit en 2002.

bpost business (BIZ) : division commerciale de bpost qui gère la totalité des relations commerciales avec les grands clients, les indépendants et les petites entreprises.

bpost international (BPI) : division commerciale de bpost qui gère les envois des grands opérateurs étrangers ainsi que les envois d'entreprises internationales qui expédient lettres et paquets depuis ou vers la Belgique.

Bureau de poste : point de vente géré par du personnel de bpost qui propose des produits et services postaux (timbres, paquets, recommandés, etc.) et financiers (Banque de La Poste, Western Union).

Centre de tri : site industriel où les envois postaux sont triés mécaniquement ou non ; bpost dispose de 5 centres de tri : Charleroi X, Anvers X, Gand X, Bruxelles X, Liège X.

Contrat de gestion : contrat conclu entre l'État et l'entreprise publique, qui décrit les tâches de service public et les accords quant à leur exécution.

Daily mail : courrier journalier affranchi au moyen de timbres.

Direct Mail : envoi publicitaire adressé.

Directive postale (troisième) : Directive 2008/6 du Parlement européen et du Conseil européen, adoptée le 20 février 2008, qui fixe le cadre de l'ouverture totale du marché postal à la concurrence sur l'ensemble du territoire européen.

Document management : solutions basées sur le papier traditionnel, le colis et/ou sur l'électronique, tels que les activités de scannage, d'impression de documents (factures, extraits bancaires, fiches salariales, ...) ou de facturation électronique.

Envois non adressés : envois dépourvus d'adresse et distribués en « toutes boîtes ».

eShop : magasin en ligne de bpost accessible 24h/24, 7j/7 qui propose plus de 200 produits postaux.

Green Post : programme de bpost qui couvre l'ensemble des aspects énergétiques et environnementaux mais également le développement de solutions et produits « verts » pour nos clients.

Mail Service Operations (MSO) : département opérationnel de bpost en charge de l'enlèvement, de l'éventuel affranchissement, du tri, du transport et de la commande des lettres, imprimés, journaux, périodiques, envois non adressés et paquets. MSO assure également un service financier limité à domicile comme le paiement des pensions, l'acceptation de bulletins de versement et le retrait de petits montants d'un compte Banque de la Poste. Par ailleurs, MSO dispense un service logistique à ses clients internes et externes par le biais de la division Supply Chain.

Magasin de timbre : magasins (librairies, supermarchés, stations-services, ...) qui vendent des timbres nationaux ordinaires.

Missions de service public : tâches de service public confiées par le législateur à une entreprise dans le cadre d'un contrat. Ces missions sont des services d'intérêt (économique) général et englobent des services rendus au citoyen, à la communauté et aux pouvoirs publics.

Point Poste : point de vente situé dans une grande surface, un magasin de quartier (librairie, supérette, ...), une maison communale, ... qui propose les produits et services postaux les plus courants de bpost.

Residential market and maSS channels (RSS) : division commerciale de bpost qui s'adresse aux clients résidentiels au travers la gestion et le développement des « canaux de masse » (bureaux de poste, Points Poste, eShop, magasins de timbres, Contact Center).

Service universel : enlèvement et distribution à domicile de lettres et paquets, 5 jours par semaine, sur l'ensemble du territoire belge, selon un niveau de qualité et un prix contrôlés. bpost est désignée comme prestataire du service universel jusqu'au 31 décembre 2018.

glossaire financier

Bilan : ensemble des actifs et passifs d'une société.

Capex : montant total investi dans des immobilisations.

Capitaux propres : somme du capital, des réserves, bénéfices non distribués et intérêts minoritaires.

Charges d'exploitation : somme de toutes les charges d'exploitation non liées aux participations, composées des approvisionnements et marchandises, services et biens divers, charges de personnel, autres charges d'exploitation et dépréciations et amortissements. Les charges d'impôt sont exclues des charges d'exploitation.

Cash flow net d'exploitation (FCF) : flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles + flux de trésorerie généré par les activités d'investissement.

Chiffre d'affaires : total des ventes de la société moins les réductions.

Compte de résultats : ensemble des produits et charges d'une entreprise.

Dividende par action : total des dividendes payés sur une année entière (dividendes intermédiaires inclus, dividendes spéciaux exclus) divisé par le nombre d'actions ordinaires.

EAT ou Résultat de l'année : Earnings After Taxes

EBITDA : Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization. Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations.

EBITDA/EBIT/EAT normalisé : EBITDA/EBIT/EAT, éléments non-récurrents exclus.

ETP : Equivalent Temps Plein. Moyenne des employés temps plein et à temps partiel sur base d'une équivalence temps plein.

Flux de trésorerie : état des recettes (flux de trésorerie entrant) et dépenses (flux de trésorerie sortant) d'une société.

Intérêts minoritaires : quote-part des capitaux propres d'une filiale, non attribuable, directement ou indirectement, à la société-mère.

Marge d'exploitation : mesure de la rentabilité équivalente au rapport entre le résultat d'exploitation divisé par les ventes nettes.

Produits d'exploitation : somme de tous les revenus non liés aux participations, composés du chiffre d'affaires et des autres produits d'exploitation, tels que les produits de cession des immobilisations, rétributions d'assurance, subsides reçus...

Quote-part dans le résultat des entreprises associées : incorporation au pro rata du résultat des filiales dans lesquelles bpost ne détient pas la majorité de l'actionariat.

Résultat d'exploitation (EBIT) : Earnings Before Interests and Taxes

Résultat global consolidé : mouvements des capitaux propres durant une période, résultant de transactions et autres événements, autres que les mouvements résultant de transactions avec les propriétaires agissant en cette capacité. Toutes les composantes du compte de résultats et des autres éléments du résultat sont repris dans ce résultat.

contacts

bpost

Centre Monnaie
1000 BRUXELLES
www.bpost.be

Direction

Tél. +32 2 276 22 10

Relations Presse

Tél. +32 2 276 21 84
press.relations@bpost.be

Affaires Publiques

Tél. +32 2 276 29 41
public.affairs@bpost.be

HR-Contact Center

Tél. 0800 222 47
hrcc@bpost.be

bpost

BP 5000
1000 BRUXELLES

Belgian Post International

E.M.C Gebouw 829 C
1931 ZAVENTEM - BRUCARGO
Tél. +32 2 276 25 00
www.belgianpostinternational.eu

Certipost

Ninovesteenweg 196
9320 EREMBODEGEM
Tél. +32 53 60 11 11
www.certipost.be

eXbo

Quai de Willebroek 22
1000 BRUXELLES
Tél. +32 2 276 32 00
www.exbo.be

Speos Belgium

Rue Bollinckx 24-32
1070 BRUXELLES
Tél. +32 2 558 02 00
www.speos.be

Deltamedia

Neerhonderd 46
9230 WETTEREN
Tél. +32 9 365 64 20
www.deltamedia.be

Taxipost®

Centre Monnaie
1000 BRUXELLES
Tél. +32 22 012345
(particuliers et entreprises sans contrat)
Tél. +32 2 251 24 24
(entreprises avec contrat)
www.taxipost.be

Euro-Sprinters®

Noordersingel 13
2140 ANTWERPEN
Tél. +32 70 233 533
www.eurosprinters.com

Corpco

Chaussée de Haecht 1385
1130 BRUXELLES
Tél. +32 2 240 72 00
www.corpco.biz

SERVICE CLIENTS

Tél. +32 22 012345
serviceclients@bpost.be

Editeur responsable : Piet Van Speybroeck - Centre Monnaie - 1000 BRUXELLES

Concept, contenu et coordination : Piet Van Speybroeck et Eric Halloy

Design : The Crew

Photos : Yannis Argiropoulos

Impression : Bema Graphics – Wommelgem

Merci à Karim, Wouter, Benoît, Laurence, Eric, Julie, Cindy, Marco, Anaïs, Jan, Romina, Fethi, David, Helga, Maxime, Adrienne, Alexandra, Gaetana et Peter, collaborateurs de bpost, pour leur participation à l'illustration de ce rapport annuel.



nous sommes
bpost
nous apportons de la
valeur



“ Je suis convaincu que nous
pourrons offrir en 2011 une solide
valeur à tous nos stakeholders. ”

Johnny Thijs
CEO

www.bpost.be