



bpost

rapport annuel 2011

innovation technologies croissance

Innover, c'est investir
dans l'avenir





sommaire

Chiffres clés 2011	rabat
bpost en bref	1
Message à nos stakeholders	2
Faits importants de l'année	6
bpost, une entreprise innovante et technologique, en phase avec son époque	8
L'environnement postal	11
Stratégie	12
Stimuler la croissance	13
Des produits et des solutions	16
Une organisation orientée client	17
Un réseau de ventes multicanaux	22
Choix et diversité	23
La satisfaction du client : LA priorité	26
Au cœur de nos préoccupations	27
La responsabilité sociétale de bpost	32
- Les collaborateurs : notre meilleur atout	36
- L'engagement dans la société	39
- Notre engagement environnemental	41
- Indicateurs quantitatifs de RSE	44
Corporate Governance	47
Rapport financier & Comptes consolidés	57
Rapport du Collège des Commissaires - Réviseurs d'Entreprise	125
Tableau GRI	127
Glossaire	131
Contacts	132

index

Actionnariat : 77, 120	EBIT : I, 59,61
Bilan consolidé : 69, 76	EBITDA : I, 59, 61
Canaux de vente : 22-25	Energie (consommation) : II, 41, 44
Chiffres-clés : I, 59	Environnement : 41-44
Collaborateurs : 36-38, 98	Responsabilité sociétale d'entreprise : 30-46
Comité de Direction : 50	Risques (gestion) : 90-96
Compte de résultats : 59	Satisfaction de la clientèle : 26-29
Conseil d'Administration : 47	Service universel : 39
Contrat de gestion : 120	Sociétés du groupe : 122-124
Corporate governance : 47	Stratégie : 12-15
EAT : I, 61	

chiffres clés

pour l'année financière 2011

Chiffre d'affaires

2.364,6
millions EUR

EBIT normalisé

358,6
millions EUR

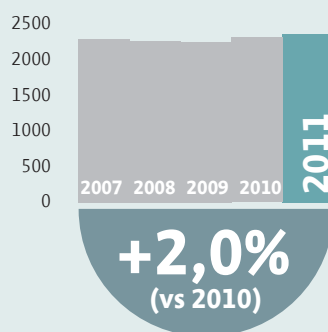
PROFIT normalisé (EAT)

227,1
millions EUR

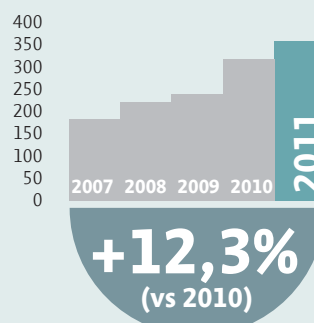
MARGE EBIT normalisée

15,2%

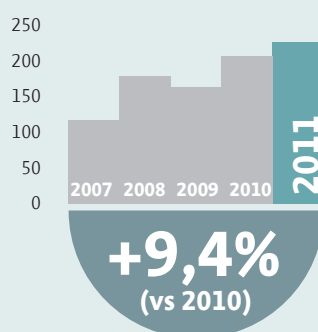
Chiffre d'affaires
(millions EUR)



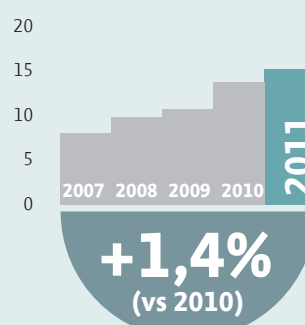
EBIT normalisé
(millions EUR)



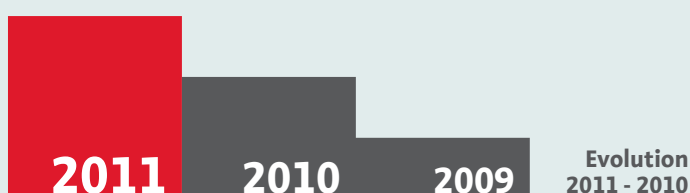
Profit normalisé (EAT)
(millions EUR)



Marge EBIT normalisée
(%)



Au 31 décembre en millions EUR



Chiffres clés du compte de résultats et du bilan

Produit d'exploitation	2.364,6	2.317,8	2.250,1	2,0%
Charges de personnel	-1.288,1	-1.314,5	-1.201,5	-2,0%
Autres charges d'exploitation	-1.007,2	-680,9	-675	47,9%
Résultat d'exploitation (EBIT)	69,2	322,4	373,6	-78,5%
Bénéfice d'exploitation normalisé	358,6	319,2	240,1	12,3%
Profit attribuable aux actionnaires	-57,4	209,6	290,9	-127,4%
Fonds propres	777,3	1.114,3	1.132,5	-30,2%

Autres chiffres clés

EBITDA	160,6	437,4	475,2	-63,3%
EBITDA normalisé	450	434,2	341,7	3,6%
Cash flow net d'exploitation (*)	226,2	224,7	187,2	0,7%
Dividende par action (en euro)	-	526,8	416,7	-
Nombre d'employés (à la fin de l'année)	32.110	33.616	34.180	-4,5%
Nombre d'équivalents temps plein (moyenne)	27.973	29.324	30.030	-4,6%

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



32.110
collaborateurs fin 2011

12 millions
de lettres et

100.000
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

Résultat d'exploitation par
Business Unit
(en millions EUR)



Réseau multicanaux

1.373 points de ventes (fin 2011) :

676 bureaux de poste et
697 Points Poste

eShop

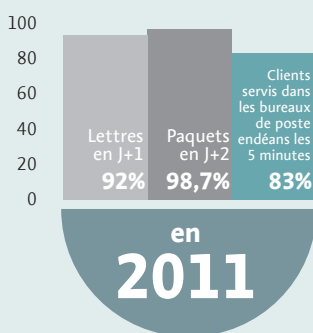
Contact Center

3.500 magasins de timbres (fin 2011)

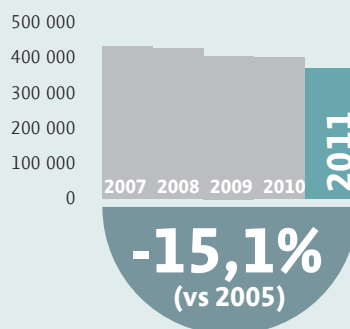
www.bpost.be/site/fr/postgroup/prestations/numbers/index.html



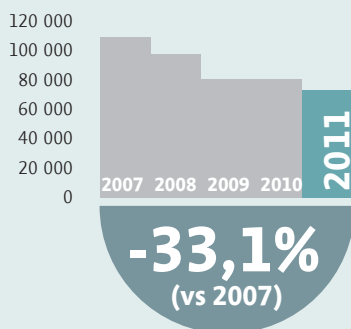
Qualité (%)



Consommation d'énergie (MWh)

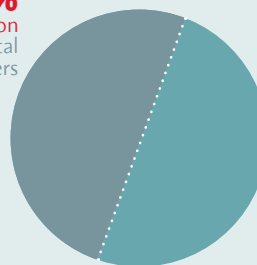


Émissions CO₂ TeqCO₂



Actionnariat

50%
- 1 action
CVC Capital
Partners



50%
+ 1 action
L'État belge
(directement et indirectement)



bpost

- 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

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**

à
propos
de ce
rapport

Cette année, nous présentons pour la première fois un rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise élaboré selon les lignes directrices internationales du Global Reporting Initiative. Ce rapport fait partie intégrante du rapport annuel 2011 de bpost. Ce dernier traite donc de nos performances opérationnelles, financières, environnementales et sociétales, essentielles pour nos parties prenantes.

message

à nos stakeholders

bpost a réalisé de bonnes prestations en 2011 : Nous avons atteint nos objectifs. Bien que le contexte économique se soit progressivement dégradé en cours d'année, bpost a pu enregistrer des résultats opérationnels meilleurs que ceux des années précédentes.

Le 25 janvier 2012, la Commission européenne a clôturé son enquête relative aux aides d'État octroyées à bpost durant la période 1992-2010 et a fait connaître son verdict. La décision obligeant bpost à rembourser 417 millions EUR (montant brut, avant comptabilisation des impôts déjà payés, les intérêts et les taxes sur les intérêts) à l'État belge fut certes une déception mais elle ne met pas en péril la viabilité de l'entreprise ni ses engagements vis-à-vis de ses clients et collaborateurs. Ce remboursement a toutefois un impact significatif sur les résultats nets de 2011. Nous avons en effet acté une provision, s'élevant à 291 millions EUR nets, qui a naturellement fortement pesé sur les chiffres nets. Il en est résulté une perte nette de 57,4 millions EUR, alors que, hors ce remboursement exceptionnel, l'EBITDA, l'EBIT et le résultat net sont tous considérablement supérieurs à ceux de 2010.

Progressivement bpost s'est hissée au rang des opérateurs postaux les plus performants d'Europe, prenant notamment place parmi le groupe de tête en matière de rentabilité opérationnelle et de qualité. Elle occupe une position de leader sur le plan du tri totalement automatisé et des volumes traités par équivalent temps plein. Ces bons résultats sont le fruit d'un travail de plusieurs années, de changement et de modernisation. Tous nos collaborateurs méritent notre considération

et nos remerciements pour leur dévouement et leur sens des responsabilités.

bpost a bien maintenu le cap en 2011

Martine Durez : Le chiffre d'affaires de bpost a augmenté de 2% en 2011, passant de 2.317,8 millions EUR (2010) à 2.364,6 millions EUR (2011). Cependant, le bénéfice net et le bénéfice opérationnel ont diminué en raison des provisions constituées pour le remboursement exceptionnel à l'État belge. Ces charges ont pesé sur le bénéfice net passant de 209,6 millions EUR en 2010 à une perte nette de 57,4 millions EUR en 2011. L'EBIT s'est quant à lui réduit de 322,4 millions EUR en 2010 à 69,2 millions EUR en 2011.

Si on exclut les provisions destinées au remboursement à l'État et d'autres dépenses et recettes non récurrentes, l'évolution des résultats est positive. Ainsi, l'EBITDA est passé de 434,2 millions EUR en 2010 à 450 millions EUR (+3,6%), l'EBIT de 319,2 millions EUR en 2010 à 358,6 millions EUR en 2011 (+12,3%) et le bénéfice net de 207,5 millions EUR en 2010 à 227,1 millions EUR en 2011 (+9,4%).

L'évolution favorable des résultats « normalisés » découle notamment de la maîtrise des coûts opérationnels mais aussi du succès croissant de nouveaux produits, en particulier les plaques



d'immatriculation européennes, du bon développement des filiales étrangères et des effets de l'augmentation tarifaire de début 2011. Ces facteurs compensent la baisse du volume des envois adressés qui s'est élevée à 2% en 2011 (contre -1% en 2010 et -4% en 2009, l'année de crise).

Johnny Thijs : Malgré les bons résultats normalisés, quelques signaux d'alarme nous incitent à faire preuve d'une grande vigilance. Nous avons ainsi vu les volumes baisser de 2% en 2011, ce qui est nettement supérieur aux années précédentes. Cette évolution indique clairement que la concurrence de l'internet et de la communication électronique se manifeste de manière plus aiguë dans notre pays. Nous devons donc poursuivre sans relâche nos programmes de changement à tous les niveaux de l'entreprise.

Un autre point d'attention est la satisfaction du client. En 2011, nous avons remarqué que nos clients posaient des exigences plus élevées en matière de service. Du fait de la qualité accrue que nous avons fournie ces dernières années, entre autres en matière de respect des délais de livraison pour les lettres et paquets, les attentes des clients ont également grimpé d'un échelon. Sur certains points, nous n'y avons pas totalement répondu en 2011.

La satisfaction du client est cruciale, en particulier dans un marché désormais totalement

libéralisé. C'est pourquoi « Customer First » est notre priorité numéro 1 pour 2012.

Au printemps, la réforme de l'organisation mail a engendré des tensions sociales

Martine Durez :

Heureusement, la concertation sociale a abouti et la Commission paritaire a conclu en mars un accord portant sur l'adaptation de la réglementation pour les agents auxiliaires. C'était un grand pas en avant pour l'entreprise. À cette occasion bpost a, de nouveau, montré qu'elle souhaite donner la priorité à l'ensemble des aspects humains du Plan stratégique.

Johnny Thijs : L'humain occupe une position centrale dans notre organisation. Nos résultats et notre qualité augmentent ou diminuent proportionnellement à la motivation et à l'engagement de nos collaborateurs. C'est pour cette raison que nous lançons en 2012 le projet « bpeople », visant à stimuler l'implication et l'engagement. Des collaborateurs impliqués et orientés « client » sont en effet indispensables pour la fourniture d'un service optimal.

En 2011, nous avons aussi investi dans la croissance de demain

Martine Durez : En effet, bpost a maintenu sa santé financière et opérationnelle, mais nous ne pouvons pas nous reposer sur nos acquis. L'environnement postal est en pleine évolution et nous devons anticiper les évolutions de demain et après-demain.

C'est pourquoi nous avons mis en œuvre en 2011 des nouveaux programmes de changement, tant dans le réseau de vente que dans l'organisation mail et paquets.

Johnny Thijs : Nous ne visons pas seulement des réductions de coûts et une amélioration de l'efficacité, nous avons également

« Nous investissons dans des projets présentant un potentiel de croissance. »

pour ambition de croître. Nous sommes à l'affût de tous les défis et opportunités potentiels. C'est pourquoi nous investissons dans des dossiers et projets présentant un potentiel de croissance.

Ainsi, après la reprise de MSI Worldwide aux États-Unis, nous avons fait l'acquisition de Citipost Asia, établie à Singapour et Hong Kong. Nous avons aussi conclu un accord de collaboration avec l'entreprise chinoise Trade2CN, un acteur de premier plan sur un marché chinois des paquets en plein essor. Nous emboîtons le pas aux nouvelles tendances du marché, telles que l'e-commerce et la demande croissante de solutions hybrides ou intégrées, comme les nouvelles plaques d'immatriculation en Belgique. Par ailleurs, nous avons renforcé nos activités de base : nous avons ainsi lancé avec succès RelatioMail, un outil permettant à nos grands clients d'accentuer le caractère commercial de leurs documents papier, tels les factures.

Enfin, en 2011, nous avons mis en chantier un projet stratégique de grande envergure : « bpost sur rendez-vous », par le biais duquel nous étudierons les différentes possibilités pour bpost d'offrir un éventail de services de livraison à domicile. Un tremplin potentiel pour les nouvelles activités prometteuses qui étayeront l'organisation bpost de demain.

bpost fait grand cas de sa responsabilité sociale

Martine Durez : En tant

qu'entreprise publique et l'un des plus grands employeurs de Belgique, nous prenons cette responsabilité très au sérieux. Nous sommes une entreprise orientée valeurs, qui se focalise sur la durabilité et l'intérêt de l'entreprise à plus long terme.

Sur certains points essentiels, comme la réduction des émissions de CO₂ et de la consommation d'énergie, le bien-être des collaborateurs, l'implication des stakeholders, nous allons clairement plus loin que ce que nous prescrivent les lois ou règlements.

Johnny Thijs : Ainsi, en 2012, nous atteindrons nos objectifs pluriannuels visant à réduire de 35% nos émissions de CO₂ durant la période 2007-2012 et notre consommation énergétique de 15% durant la période 2005-2012. D'ici la fin 2012, nous fixerons de nouveaux objectifs dans ces deux domaines pour les années à venir. Nous voulons que nos clients aient la certitude que leurs lettres et paquets sont livrés de la manière la plus respectueuse de l'environnement qui soit. Dans ce domaine, nous voulons nous hisser en 2012 dans le top 5 du groupe international des opérateurs postaux IPC.

Quelles sont les attentes pour 2012 ?

Martine Durez : Le climat économique est incertain et loin d'être favorable. L'inflation augmente, avec des répercussions sur le coût salarial, qui représente

une large part de notre coût total. En outre, il a été convenu avec le gouvernement de réduire de 10 millions EUR la compensation annuelle pour les services d'intérêt économique général.

Johnny Thijs : Pourtant, notre ambition pour 2012 est d'au moins égaler notre résultat opérationnel normalisé de 2011. Nous mettrons tout en œuvre, entre autres par le biais d'une réduction continue des coûts, pour atteindre cet objectif. Le maintien de notre santé financière en dépend. Nous mettons ainsi sur pied un « tampon » afin de compenser les baisses de volume à venir.

Pourquoi ce rapport annuel est-il intitulé « Innovation, technologies, croissance » ?

Johnny Thijs : bpost est une entreprise qui vit avec son temps, en ayant pleinement recours aux technologies dernier cri. Nous innovons constamment afin de rendre nos processus aussi efficaces que possible. Nos cinq centres de tri sont ainsi équipés des technologies les plus performantes, permettant d'effectuer le tri jusqu'aux niveaux de la rue et du numéro de maison. Les paquets et envois recommandés peuvent faire l'objet d'un suivi permanent, grâce à la présence de codes « Track & Trace ». Dans notre réseau de vente, tous les points de service sont connectés à PostStation, afin de pouvoir servir nos clients plus adéquatement et plus rapidement.



Récemment, nous avons lancé « Globify » dans notre offre internationale de paquets : chaque client peut savoir en un coup d'œil quel sera le coût exact de la livraison de son paquet sur un site d'e-commerce étranger, frais de transport et de douane inclus.

Cette injection permanente d'innovation et de technologie de pointe est l'un des piliers sur lesquels repose notre croissance de demain.

Avec la décision rendue par la Commission européenne début 2012 à propos des aides d'État perçues durant la période 1992-2010, disparaît une source de grande incertitude

Martine Durez : En effet, et c'est une bonne nouvelle. Nous pouvons à présent consacrer toute notre attention à l'avenir. Toutefois, la Commission doit encore se prononcer quant au

Cinquième Contrat de gestion. Il va de soi que nous mettrons tout en œuvre, auprès de la Commission européenne, pour garantir les services publics et leur financement adéquat. Nous estimons que le Contrat de gestion répond en effet au nouveau cadre adopté par la Commission en matière de services d'intérêt économique général et sommes confiants dans le fait qu'elle puisse encore approuver le contrat dans le courant de l'année 2012.

innovation

autour de nos métiers de base

technologies

dans nos processus

croissance

pour assurer l'avenir



Johnny Thijs
CEO

Martine Durez
Présidente du Conseil d'administration

faits importants de l'année

janvier 2011

Communication de Vision 2020 pour Mail & Service Operations

En janvier 2011, le management du département Mail & Service Operations de bpost, qui est en charge de la collecte, du tri et de la distribution de tout le produit courrier et paquets en Belgique, a débuté la tournée de ses installations à travers la Belgique en vue d'informer son personnel de son plan stratégique pour les 5 à 10 années à venir. L'objectif du plan est de répondre au principal défi rencontré par le département : comment simultanément absorber la baisse du volume du courrier adressé et faire face au développement et à la croissance de produits tels que les paquets. Le plan comprend les initiatives suivantes :

- La transformation des 5 centres de tri en 5 Industrial Mail Centers qui trieront le courrier par adresse et prépareront les sacs de courrier des agents distributeurs.
- Toutes les activités de tri de paquets seront centralisées dans l'un des centres de tri.
- Le nombre de bureaux distributeurs diminuera de 400 à environ 60 Mail Centers.

Combiné aux autres changements technologiques et opérationnels, le plan stratégique Vision 2020 permettra à Mail & Services Operations de s'adapter aux conditions changeantes du marché.

avril 2011

L'enquête de l'Auditorat a abouti à un renvoi devant la Commission de la concurrence

Le 7 avril 2011, les conclusions de l'Auditorat ont abouti à l'ouverture d'une enquête par l'Autorité belge de concurrence, concernant des plaintes introduites par Publimail SA, Link2Biz International SA et G3 Worldwide Belgium SA.



juin 2010-janvier 2011

bpost devient la dénomination légale de l'entreprise

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.

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.



octobre 2011 Acquisition de Citipost Asia

Le 10 octobre 2011, bpost a annoncé l'acquisition de 100% de Citipost Asia, une entreprise active sur les marchés de courrier et de paquets à Hong Kong et Singapour. L'entreprise, rebaptisée bpost Asia, permettra à bpost de développer ses activités sur les marchés asiatiques.

septembre 2011 La Cour européenne de Justice confirme le jugement du Tribunal

En février 2009, le Tribunal a annulé, pour motifs de procédure, la décision de la Commission européenne d'autoriser l'augmentation de capital en 2003. L'État belge a interjeté appel de ce jugement auprès de la Cour de Justice. Le 22 septembre 2011, la Cour de Justice a rejeté cet appel.

juillet 2011 Le régulateur postal belge inflige une amende à bpost

Le 20 juillet 2011, le régulateur postal belge (IBPT) a conclu que la politique tarifaire de l'entreprise en 2010 enfreignait la loi postale belge et a imposé une amende de 2,3 millions EUR.

bpost conteste les conclusions de l'IBPT et a fait appel de cette décision. Cet appel est pendant devant la Cour d'appel de Bruxelles.

En conséquence de la décision du Tribunal de 2009, la Commission a lancé une procédure formelle d'examen portant sur une aide d'État dans le cadre de l'augmentation de capital de 2003 et d'autres mesures prises entre 1992 et 2002, couvertes par la décision annulée du 23 juillet 2003 de la Commission.

bpost, une entreprise innovante et technologique, en phase avec son époque

Ces dix dernières années, la poste belge s'est complètement transformée. bpost est devenue au fil du temps une entreprise moderne et performante, capable de s'adapter à un environnement postal en constante évolution.

bpost s'est réinventée sur la base d'innovations et de nouvelles technologies. Aujourd'hui, nous proposons des produits innovants et tentons de répondre aux besoins de nos clients et de la société actuelle, que ce soit en termes de solutions postales ou de meilleure qualité de services.

Au niveau des solutions

Nous avons évolué d'une logique de « produits de commodité » vers une logique de « solutions à valeur ajoutée ». Nous essayons de comprendre mieux encore le mode de fonctionnement de nos clients, leur « business model », pour venir ensuite vers eux avec les solutions les mieux adaptées à leurs besoins.

Nous associons des nouvelles technologies à nos métiers de base de manière à créer des solutions qui peuvent combiner quatre éléments fondamentaux : le papier, l'électronique, les paquets et le paiement.

En matière de document management, par exemple, nous développons et commercialisons des solutions basées sur le papier traditionnel et sur l'électronique, telles que le scannage de factures entrantes et leur insertion dans les systèmes de nos clients,

l'impression en masse de documents administratifs et financiers ou encore la facturation électronique.

Nous sommes également présents dans des domaines où on ne nous attendait peut-être pas, comme la gestion de la production et la distribution de la nouvelle plaque d'immatriculation au format européen, les attestations de soin pour l'INAMI ou encore la certification électronique.

Dans le domaine de l'e-commerce, bpost est le seul opérateur postal à avoir développé un service qui permet au consommateur, lors de l'achat d'un article sur un site web étranger, de savoir directement combien lui coûtera le produit commandé et livré au final, tous frais compris (Globify).

Au niveau de l'accessibilité

Le monde change et les comportements et attentes des clients également. C'est pourquoi bpost a développé un réseau de ventes multicanaux et propose ou teste aujourd'hui des produits et des solutions accessibles 24h/24, 7j/7 qui ne nécessitent pas de passer par les canaux classiques de vente (bureaux de poste, Points



Poste). Citons par exemple, pour l'année 2011, le Selfpost, pour l'affranchissement et l'expédition du courrier, la Mobile Postcard, une application smartphone pour la création et l'expédition de cartes postales, ou encore bpack 24/7, pour le dépôt et le retrait de paquets.

Au niveau de nos métiers de base

Le domaine qui a connu les plus importants développements en matière de nouvelles technologies au cours des dix dernières années est notre cœur d'activité : le courrier.

Introduit en 2003, le programme Georoute permet de déterminer la charge de travail quotidienne de tous les facteurs sur la base de volumes de courrier mesurés, ainsi que sur des normes de temps, et d'optimiser continuellement les tournées de distribution.

Le plus grand changement intervenu dans

notre chaîne logistique est sans conteste la mise en service en 2006 de nos nouveaux centres de tri, tous dotés de technologies « dernier cri ». Les capacités de pointe de nos machines de tri nous ont permis d'introduire progressivement le tri mécanique par tournée. La prochaine étape logique sera le tri dans l'ordre de la tournée (le « séquençage »). Celle-ci a déjà débuté et s'étendra sur plusieurs années.

Les technologies introduites au niveau de nos métiers de base ont non seulement conduit à une réduction des coûts mais aussi à une amélioration de la qualité. Cette dernière est passée de 93,6% à 95,4% des envois

distribués dans les délais sur la période 2005-2010.

Dans ce même but d'améliorer la qualité du traitement des envois qui nous sont confiés, nous avons introduit un système de code-barres



unique (le Mail ID) qui permet de faciliter la reconnaissance optique (via OCR) des adresses de ces envois par nos machines de tri.

Dans notre offre « paquets », nous avons développé pour nos clients un outil « track and trace » permettant le suivi de ceux-ci, de leur expédition jusqu'à leur destination. En 2011, cet outil a été étendu aux envois recommandés.

Afin de sécuriser au maximum le paiement des pensions à domicile par les facteurs, en particulier la manipulation d'argent en liquide, nous avons acquis une machine spécialement conçue pour la préparation des enveloppes contenant le montant de la pension.

Fin 2011, nous avons lancé des tests consistant à équiper nos facteurs d'un outil technologique qui pourrait offrir de nouvelles opportunités telles que le paiement ou la signature électronique, la lecture de cartes bancaires, l'impression de reçus, tout en limitant la manipulation d'argent en liquide ainsi que les opérations manuelles d'archivage.

En matière de responsabilité d'entreprise

Sensible à l'impact de ses activités sur l'environnement, bpost propose à ses grands clients un outil permettant de mesurer l'impact en CO₂ de leurs campagnes publicitaires. En lançant le DM Carbon Meter en

2010, bpost devenait 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.

bpost a également développé la possibilité pour ses clients de compenser les émissions de leurs envois postaux et ainsi de contribuer à des projets de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans des pays émergents.





l'environnement postal

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.

La libéralisation du marché postal est l'aboutissement d'un processus progressif qui 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.

Elle vise la mise sur pied d'un marché intérieur européen pour les services postaux par l'abrogation des droits exclusifs, 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 communs de régulation des services postaux. Elle laisse toutefois le soin aux différents États membres de l'Union européenne de fixer les modalités de sa mise en œuvre.

En Belgique c'est la loi du 13 décembre 2010 qui transpose la directive européenne relative à la libéralisation du marché postal.

2011 fut donc la première année d'une ère nouvelle où dorénavant tout le courrier, lettres et paquets, peut être traité et distribué par tout qui le souhaite.

Pour bpost, la prestation de services postaux dans un environnement concurrentiel n'est toutefois pas quelque

chose d'inconnu. En effet, avant l'ouverture totale du marché, bpost réalisait déjà une bonne partie de son chiffre d'affaires sur des marchés concurrentiels, comme celui du courrier international, des paquets, de la banque, de la distribution des quotidiens ou encore des envois publicitaires non adressés (les « toutes-boîtes »). Par ailleurs, le courrier de base est en concurrence avec les autres médias : la lettre ordinaire avec le sms et l'e-mail, la facture et le document administratif avec l'ATM, le web banking et la facture électronique, la publicité adressée avec l'ensemble des médias publicitaires. bpost est en fait confrontée à la compétition dans toutes ses activités.

Au fil du temps, et des nombreux changements à tous niveaux de l'entreprise, bpost est devenue une entreprise solide, moderne et innovante, capable de faire face à la concurrence sur ses marchés tout en assurant sa mission de proximité et la prestation du service universel à savoir l'enlèvement et la distribution des lettres et paquets 5 jours par semaine sur l'ensemble du territoire. bpost a été désignée comme le prestataire du service universel à compter de 2011 et pour une période de 8 ans.

stratégie

Les objectifs stratégiques de bpost sont les suivants :



défendre nos métiers de base

en offrant un rapport qualité prix attrayant ainsi que des solutions modernes.

.....

protéger et accroître notre rentabilité

par une amélioration constante de notre productivité et la maîtrise de nos coûts.

.....

exploiter des poches de croissance

autour de nos métiers de base.

.....

veiller à un
équilibre entre pérennité
économique et attentes
de la société

belge à l'égard d'une entreprise publique.

.....

Visitez notre site /
Groupe bpost



<http://www.bpost.be/site/fr/postgroup/index.html>



stimuler la croissance

La libéralisation complète du marché postal, le développement de la concurrence physique, la multiplication des supports de communication électronique ainsi que les besoins et les attentes des clients de plus en plus fortes et en constante évolution, sont à la base de notre plan stratégique 2011-2015.

croissance

- défendre nos produits de base : les lettres, les paquets, les services de bancassurance
- développer des solutions innovantes, attractives et compétitives
- saisir les opportunités de l'e-commerce

excellence

- recourir aux nouvelles technologies
- renouveler nos méthodes de travail
- améliorer la qualité de nos services

engagement

- fidéliser et gagner la loyauté de nos clients
- faire évoluer la culture d'entreprise
- compter sur des collaborateurs motivés, engagés et orientés client

quatre leviers d'action déterminent la bonne réalisation du plan stratégique 2011-2015 :

stimuler la croissance

Poursuivre la croissance en recherchant de nouvelles sources de revenus constitue un défi capital pour bpost.

La croissance passe d'abord par la défense de nos produits de base, à savoir les lettres et les paquets ainsi que les services de bancassurance. Nous continuons à investir dans le courrier traditionnel, par exemple en promouvant le courrier publicitaire adressé ou le document transactionnel et administratif.

La croissance passe aussi par le développement de solutions innovantes, attractives et compétitives en phase avec les besoins des clients. Nous proposons par exemple des solutions en matière de gestion des documents et des solutions intégrées qui combinent les paquets, le papier, l'électronique et le paiement.

Enfin, la croissance passe par le succès grandissant de l'e-commerce. Les ventes par internet se multiplient et engendrent une hausse importante des volumes de paquets en Belgique comme à l'étranger. bpost est ainsi un acteur important dans le secteur belge de l'expédition de paquets entre et vers les particuliers et est présente sur de nouveaux marchés, comme l'Amérique du Nord et l'Asie. Nous sommes actifs sur ce dernier marché depuis 2011 suite à l'acquisition de Citipost Asia, une société de traitement du courrier et des paquets établie à Hong-Kong, et grâce à la collaboration conclue avec Trade2CN, la plateforme chinoise d'e-commerce regroupant plus de 40.000 entreprises et marques de Chine.



viser l'excellence opérationnelle

Pour rencontrer les attentes des clients, nous devons viser l'excellence opérationnelle. Celle-ci passe par l'introduction de nouvelles technologies, le renouvellement de nos méthodes de travail, l'évolution de la culture d'entreprise et surtout un focus fort sur l'amélioration de la qualité de nos services.

L'innovation et l'introduction de nouvelles technologies au sein de notre organisation ont grandement contribué à l'amélioration de notre efficacité au cours des dernières années. C'est ainsi que l'automatisation accrue et la centralisation de l'organisation du traitement du courrier nous permettent aujourd'hui de proposer des services de qualité, que ce soit au niveau des délais de distribution ou encore en matière de suivi des envois.

Au cours des prochaines années, cette automatisation et cette centralisation vont continuer à se développer. Le projet Vision 2020, défini dans le plan stratégique, contribuera ainsi à adapter notre organisation le plus efficacement possible à l'évolution des volumes et permettre de diminuer les coûts en générant des économies d'échelle au niveau de l'infrastructure, sans pour autant affecter la qualité du service.

fidéliser les clients

Notre client d'aujourd'hui pour notre service de base sera bien souvent notre client de demain pour nos nouveaux produits ou solutions. C'est pourquoi nous devons le fidéliser en gagnant sa loyauté. Un client loyal est un client satisfait du service obtenu, qui à l'intention de revenir et qui est disposé à recommander nos services.

Cette fidélisation passe d'abord par une parfaite exécution de ce que nous avons promis de faire. Nous la recherchons aussi via des solutions innovantes, à haute valeur ajoutée, davantage en adéquation avec les besoins et attentes des clients, et avec un rapport qualité/prix attrayant et compétitif. Nous la recherchons également au travers le déploiement d'un réseau de vente multicanaux, de proximité, et offrant une plus grande accessibilité à nos produits et services postaux de base.

Ces derniers mois, la satisfaction de nos clients a toutefois connu un léger déclin, principalement chez nos grands clients. C'est pourquoi, nous avons décidé en 2011 de relancer le programme Customer First afin d'atteindre un indice de loyauté de 70.

travailler avec des collaborateurs motivés et engagés

Pour mener à bien notre mission, nous devons pouvoir compter sur des collaborateurs motivés, engagés et orientés client. Lancé fin 2011, le projet bpeople se focalise sur les conditions à réunir pour favoriser le bien-être et le niveau d'engagement de l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise. Il doit nous aider, par notre action et nos comportements, à fidéliser nos clients et gagner leur loyauté.

produits et solutions

communication commerciale

publicité adressée, toutes-boîtes, distribution des quotidiens et périodiques...

document management

scannage de factures, impression de documents transactionnels et de facturation électronique, enlèvement et affranchissement du courrier

colis

distribution normale dans les 24h et solutions spéciales : livraison express sur mesure, offre logistique de vente de produits via Internet

international

lettres, paquets, courrier administratif, courrier publicitaire adressé internationaux

bancassurance

des services de Banque de la Poste

solutions intégrées

de la commande à la distribution, en passant par l'impression de documents ou les contacts avec des fournisseurs



Visitez notre site



<http://www.bpost.be>



une organisation orientée client

Nos produits et solutions sont développés et proposés par nos trois divisions commerciales qui sont chacune dédiées à un type de client bien déterminé :

bpost business

gère la totalité des relations commerciales avec:

- les grands clients, privés ou publics, qui recherchent des solutions bien spécifiques et souvent plus complexes
- les indépendants et petites entreprises

bpost international

est spécialisée dans la fourniture de solutions logistiques à travers le monde pour le courrier, les paquets et les besoins de l'e-commerce: fulfilment, traitement et distribution, gestion des retours

residential market and maSS channels

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

une logique de solutions

La réalité montre que chaque client appartient à une catégorie bien différente. Qu'il soit une chaîne de distribution, un producteur de biens de consommation, une banque, une institution publique, une infrastructure hospitalière ou encore un secrétariat social, ses besoins réels sont bien souvent différents de ceux des autres. D'où la nécessité pour bpost de venir avec des solutions postales spécifiques en réponse à ses défis spécifiques.

Pour mieux comprendre les enjeux de nos clients et pour y répondre, nous avons décidé en 2011 de structurer notre organisation orientée vers les entreprises par secteur d'activités plutôt que par catégorie de produits.

Des solutions en matière de communication commerciale

bpost offre des réponses aux besoins de clients en matière de communication commerciale. Nous proposons ainsi des produits de communication en marketing direct tels que la publicité adressée, les toutes-boîtes et la mise à disposition d'adresses qualifiées. Nous gérons aussi la distribution des quotidiens et périodiques ainsi que les relations avec les éditeurs de presse.

En ce qui concerne les éditeurs de presse, l'année 2011 a été essentiellement marquée par la poursuite de l'optimisation des processus opérationnels, administratifs et financiers avec comme résultat une amélioration de la gestion des plaintes ainsi que l'établissement d'un plan de contingence approprié en cas, par exemple, d'intempéries sévères.

Cette préoccupation pour les besoins de nos clients s'est aussi traduite par la poursuite du développement de solutions intégrant la gestion d'adresses qualifiées et la publicité adressée. La performance des actions Direct Mail étant directement liée à la qualité du ciblage des

destinataires, ce volet « gestion d'adresses qualifiées » a reçu une attention particulière, non pas tant comme produit, mais comme partie intégrante d'une solution proposée par bpost aux besoins identifiés avec le client.

Enfin, en matière de toutes-boîtes, les clients Distripost ont également bénéficié de développements répondant mieux à leurs besoins. L'outil de planification « online » a été développé pour les réservations Distripost et a très rapidement couvert près de 80% des transactions.

Des solutions en document management

Nos clients disposent de solutions pour leur communication administrative et financière. Nous développons et commercialisons des solutions basées sur le papier traditionnel et sur l'électronique, tels que les activités de scannage de factures, d'impression de documents transactionnels et de facturation électronique.

Nous proposons aussi des solutions cohérentes, flexibles et à forte valeur ajoutée en matière d'enlèvement et d'affranchissement du courrier.

RelatioMail, la force de la communication transactionnelle

En réponse au développement de la communication électronique, bpost a lancé en 2011 le



RelatioMail. Il s'agit d'un projet qui vise à aider nos clients à transformer leurs gros volumes de courrier administratif et financier en canal de communication à valeur ajoutée et, éventuellement, de marketing. En 2011, huit pilotes ont été lancés avec des banques, des institutions financières, des entreprises d'utilité publique telles que des entreprises de télécommunication. Les premiers résultats ont démontré que le papier constitue un moyen de communication fort et qu'il présente un avantage commercial en termes d'expérience client, d'identification de la marque et de cross selling.

Le RelatioMail se positionne ainsi comme un produit de communication intégrée et de personnalisation des messages

Des solutions intégrées

bpost propose des solutions intégrées par lesquelles nous gérons tout un processus, de la commande à la distribution en passant par l'impression de documents ou encore par les contacts avec des fournisseurs. On citera à titre d'exemple la production et la délivrance des carnets

d'attestation de soins pour l'INAMI ou celles des amendes routières pour la police fédérale.

Un autre exemple de solution intégrée concerne la gestion de la production et de la distribution des nouvelles plaques d'immatriculation au format européen. Le projet, lancé en 2010, s'est poursuivi avec succès en 2011. Au cours de l'année écoulée, environ 1,6 millions de plaques d'immatriculation ont été produites et distribuées par bpost à la grande satisfaction des autorités fédérales.

Des solutions sur le marché des paquets

Si bpost met tout en œuvre pour défendre ses activités de base, nous dénichons également des opportunités de croissance là où elles se

trouvent. Dans notre secteur, il s'agit incontestablement du marché des paquets. Et ce, grâce aux possibilités offertes par la forte expansion du commerce en ligne.

D'année en année le marché des paquets envoyés et distribués grâce à la vente par Internet affiche une forte croissance. En 2011, nous



avons ainsi développé une offre colis & express, dorénavant appelée bpack, pour répondre aux besoins complexes de clients qui veulent mettre en avant la qualité

de service qu'ils estiment le plus fiable pour leurs propres clients.

Outre la distribution normale dans les 24h, bpost est active dans des

solutions spéciales, telles que la livraison express sur mesure ou dans l'offre logistique de vente de produits via Internet, allant du stockage à l'expédition des envois,

des solutions pour le client résidentiel

Les principales solutions offertes pour le client résidentiel tournent autour de la bancassurance. Les activités bancaires font en effet 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 (BPO). Ces dernières années nous avons donc travaillé à l'amélioration de la notoriété et de la visibilité de cette marque. En 2011, une enquête a révélé que 93% des clients étaient satisfaits des services offerts par BPO et que 4 clients sur 5 étaient prêts à recommander l'institution bancaire. Environ 65.000 ouvertures de comptes ont été opérées en 2011.

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. En 2011, afin de renforcer notre partenariat avec Western Union, nous avons décidé de tester l'intégration de ce service dans douze Points Poste à potentiel.

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.

Enfin, toujours à la recherche de produits innovants, nous avons lancé en 2011 Mobile Postcard. Il s'agit d'une application qui permet de créer et envoyer des vraies cartes postales depuis un smartphone. La carte est imprimée par bpost et distribuée dans la boîte aux lettres du destinataire sur le territoire belge.



en passant par la gestion des retours.

Si, aujourd'hui, bpost est un acteur important dans le secteur belge de l'expédition de paquets nous entendons exploiter pleinement, grâce à nos solutions, le fort potentiel du marché des paquets entre entreprises ('B2B').

Des solutions pour l'international

Un des pôles de croissance se situe au-delà de nos frontières. Les solutions pour l'international sont gérées par bpost international. Cette entité veille notamment à l'envoi et à la distribution ponctuelle du courrier administratif, des paquets, du courrier publicitaire adressé. bpost international se charge de la livraison, grâce à un réseau de distribution étendu et aux accords de collaboration avec les opérateurs étrangers.

La force de bpost international réside, depuis 2002 déjà, dans un bon rapport qualité/prix et d'une approche spécifiquement axée sur le client par le biais de solutions qui offrent une valeur ajoutée et qui permet de renforcer sa fidélisation. Globify développé par bpost international en 2011, constitue le plus bel exemple. Globify est un service qui permet au consommateur, lors de l'achat d'un article sur un site web étranger, de savoir directement combien lui coûtera le produit commandé au final, tous frais compris (frais de transport,

TVA, droits d'importation et de douane).

Ce service, que seul bpost international propose parmi l'ensemble des opérateurs postaux, est essentiel pour réaliser la croissance sur les marchés asiatiques et nord-américains. Il sera pleinement opérationnel au printemps 2012.

L'« Easy Return », une solution qui permet de renvoyer un paquet très facilement lorsque celui-ci ne correspond pas aux attentes du client final constitue un autre exemple de valeur ajoutée. En choisissant bpost international, les e-entrepreneurs profitent de solutions 'retour' parfaitement adaptées à leurs besoins, en fonction du poids, des dimensions et du pays d'origine des colis qui reviennent.

Ces dernières années, bpost international s'est vue octroyer une série de certificats. Ceux-ci sont importants dans la mesure où ils donnent à nos clients une indication objective de notre efficacité et apportent la preuve de la qualité de nos services. Ils démontrent en outre que nous disposons de collaborateurs compétents, motivés, et dans lesquels nous investissons.

Les petites et moyennes entreprises, des opportunités de croissance

En 2011, la croissance de bpost business a été particulièrement

forte dans le secteur des petites et moyennes entreprises. Elle provient à la fois des entreprises qui ont découvert l'efficacité de la publicité adressée ainsi que d'une qualité opérationnelle toujours plus élevée qui permet à bpost de gagner des parts de marché dans le domaine des toutes-boîtes et des paquets.

Les PME offrent des opportunités en matière d'e-commerce. C'est ainsi que bpost s'est alliée en 2011 à Belgacom et Google pour aider les PME à créer leur site Internet et les encourager à opter pour des solutions dans ce domaine.

un réseau de ventes multicanaux

proximité

676 bureaux de poste, 697 Points Poste et 3500 magasins de timbres, 1 bureau de poste dans chacune des 589 communes de Belgique

.....



qualité de service

87% des clients sont satisfaits de la qualité du contact dans nos points de vente, 83% des clients sont servis endéans les 5 minutes

.....

modernité

Des bureaux de poste encore plus modernes, conviviaux, dotés de guichets ouverts et sécurisés. Des «zones-lune» accessibles en dehors des heures d'ouverture

.....

Visitez
notre site



<http://www.bpost.be>



choix et diversité

bpost dispose d'un réseau de distribution diversifié, plus proche de ses clients et adapté à ses habitudes, ses déplacements, ses horaires.

diversité

En fonction de leurs besoins spécifiques, nos clients peuvent accéder à des services complémentaires dans les bureaux de poste, les Points Poste, les Contact Center, et l'eShop

accessibilité

L'eShop, une boutique en ligne accessible 24/7.
Entre 2006 et 2010, le réseau des bureaux de poste et des Points Poste a connu une hausse de 42% des heures d'ouverture

information

les collaborateurs du Contact Center ont traité près de 2 millions d'appels en 2011 pour renseigner les clients

les canaux d'accès à nos produits et services

Ces dernières années, bpost a poursuivi une stratégie visant à diversifier les canaux d'accès aux services postaux et les points de contact pour la clientèle.

Là où, il y a quelques années, le client résidentiel ne pouvait compter que sur le seul bureau de poste, celui-ci dispose aujourd'hui d'un éventail de canaux d'accès aux produits et services de bpost : bureaux de poste, Points Poste, Contact Center, eShop.

Pour les clients spécifiques, tels que les entreprises, les PME, les administrations, bpost a également constitué au fil des ans un fort réseau d'account managers.

Les mots clés pour caractériser le réseau de vente de bpost sont assurément « accessibilité et proximité ».

Les bureaux de poste

Le bureau de poste constitue le canal d'accès pour l'ensemble des produits et services postaux et de bancassurance. Fin 2011, nous disposions de 676 bureaux de poste.

En 2011, notre politique d'investissement dans les bureaux de poste s'est poursuivie avec comme objectif de rendre le réseau encore plus moderne, convivial et sécurisé. Parmi ces transformations, citons l'équipement progressif de guichets ouverts et dotés d'un système de gestion sécurisée sur base du concept « low cash branch » (LCB), ainsi que l'aménagement d'espaces « Bank in the Post » où des conseillers clientèle reçoivent et informent les clients dans un espace

convivial et adapté, afin de discuter en toute confidentialité de notre gamme de produits et services bancaires.

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, ce qui participe à notre effort de réduction de files d'attente dans nos bureaux. La plupart des bureaux LCB sont aujourd'hui équipés d'une zone lune. Fin 2011, cela représentait quelque 175 bureaux.

Toujours dans un souci de répondre aux besoins de nos clients, nous avons testé, dans 4 bureaux de poste, des distributeurs automatiques (Selfpost) qui permettent aux clients d'affranchir eux-mêmes leurs lettres et paquets.

Les 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 environ 90% des opérations relatives au courrier effectuées dans les bureaux de poste. Ils disposent de personnel qualifié spécialement



formé par bpost pour garantir une prestation de service irréprochable et un conseil de professionnel.

Ce canal connaît un succès d'année en année. En 2011, les 697 Points Poste ont enregistré 7.150.000 contacts, soit près de 8% de plus qu'en 2010. Ils deviennent ainsi encore plus complémentaires aux bureaux de poste.

Le déploiement des Points Poste a également grandement contribué à l'amélioration de l'accessibilité aux produits postaux de base. Entre 2006 et 2011, le réseau des bureaux de poste et Points Poste a connu une hausse de 42% en termes d'heures d'ouverture.

Magasins de timbres

Même si leur offre de produits postaux est limitée (les timbres nationaux essentiellement), les magasins de timbres contribuent au succès de la stratégie multicanaux développée par bpost. Depuis 2010, nous les avons ainsi intégrés mieux encore dans notre réseau et défini quelques conditions auxquelles un point de vente doit satisfaire afin de pouvoir distribuer des timbres. Fin 2011, 3.500 points de vente de ce type étaient reconnus officiellement.

eShop

L'eShop, la boutique en ligne de bpost, continue sa croissance régulière depuis son lancement en mai 2005. Avec 7% de trafic

en plus par rapport à l'année précédente, l'eShop de bpost devient aujourd'hui un canal incontournable pour de nombreux clients tant résidentiels que professionnels. Cette dernière catégorie représente d'ailleurs 46% des commandes et génère plus de 70% des revenus du canal.

Le montant moyen par commande continue d'évoluer également positivement se portant à 197 EUR. Entre 2007 et 2011, le chiffre d'affaires a été multiplié par quatre.

L'eShop de bpost prouve plus que jamais sa légitimité au sein d'une stratégie multicanaux.

Contact Center

Le Contact Center, 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. En 2011, les collaborateurs du Contact Center ont traité près de 2 millions d'appels.

En juin 2011, bpost a signé la Charte en faveur de la clientèle, une initiative de Test-Achats et du Ministre pour l'Entreprise et la Simplification. En adhérant à cette charte, bpost

s'engage à mettre en œuvre tous les moyens raisonnables pour améliorer le traitement des questions et des plaintes qui émanent de nos clients.

bpack 24/7

L'année 2011 a vu l'arrivée d'un nouveau canal de distribution, bpack 24/7. Il s'agit d'un distributeur automatique équipé de 70 casiers au moyen desquels des paquets peuvent être retirés ou expédiés. Ils sont accessibles aux clients 24h/24 et 7j/7. Trois distributeurs ont été installés dans des endroits sécurisés et à fort passage. D'autres distributeurs de ce type devraient être déployés en 2012.

Avec la distribution à domicile, le retrait dans les bureaux de poste et les Points poste, bpost dispose du réseau de distribution le plus étendu sur le marché des paquets.



satisfaction du client : LA priorité

5 priorités dans nos points de vente

serviabilité, amabilité, temps de contact,
professionnalisme et temps d'attente

.....

performance dans nos métiers de base

distribuer le courrier correctement
et à temps, établir des factures
claires et exactes, proposer des
produits simples à utiliser

.....



choyer nos clients

dans nos contacts avec nos clients,
faire la différence par notre attitude
et notre état d'esprit

.....

Visitez
notre site



<http://www.bpost.be>



au cœur de nos préoccupations

La satisfaction du client est au cœur de nos préoccupations. Pendant plusieurs années elle a été en hausse constante, mais en 2011 la courbe a fléchi. Nous allons tout faire, en 2012 et dans les années qui suivent, pour redresser la barre.

mesurer et améliorer la qualité

plus les attentes de nos clients sont élevées, plus nous devons nous montrer à la hauteur pour les satisfaire. C'est pourquoi nous procédons à des mesures de la qualité perçue et réelle des services rendus aux clients.

être à l'écoute

pour connaître l'avis de nos clients sur la qualité des services offerts dans les bureaux de poste et les Points Poste, nous avons sollicité les clients à donner leur avis directement à la suite d'une transaction. « bpost vous écoute » a permis d'identifier les 5 priorités du client.

former les collaborateurs

3.000 collaborateurs commerciaux et gestionnaires de bureau de poste ont suivi une formation destinée à les sensibiliser au rôle qu'ils peuvent jouer pour augmenter la satisfaction du client.

gagner la loyauté de nos clients

Malgré l'amélioration de nos prestations ces dernières années, une partie des clients, notamment les plus grands, sont moins satisfaits. Ils attendent plus de notre part.

Nous avons déjà prouvé par le passé notre capacité d'influer sur la satisfaction de la clientèle par le biais d'actions ciblées. Au niveau des bureaux de poste, nous sommes ainsi parvenu à diminuer de moitié le temps d'attente moyen sur la période 2007-2011, passant de 7 à 3,5 minutes. 83% de nos clients sont même servis endéans les 5 minutes.

La qualité globale de la distribution a également progressé. En 2011, elle a atteint 93,6% des envois distribués dans les délais, en légère baisse par rapport à 2010 suite notamment aux conditions hivernales particulièrement dures du début d'année.

« Customer First »

Plus les attentes de nos clients sont élevées, plus nous devons nous montrer à la hauteur pour les satisfaire. bpost a la volonté de progresser et d'évoluer. C'est pourquoi nous procédons à des mesures de la qualité perçue et réelle des services rendus aux clients.

Avec le programme Customer First, nous évaluons, de façon continue, la satisfaction du client au travers de sa perception et de son expérience. Il joue un rôle central dans l'identification et la guidance de toutes les actions requises pour rétablir la satisfaction des clients afin qu'ils restent fidèles et loyaux.

Customer First s'articule autour de trois points d'action.

Premièrement, bien faire les choses fondamentales : distribuer le courrier correctement et à temps, établir des factures exactes, proposer des produits simples à utiliser.

Deuxièmement, choyer nos clients, principalement dans le cadre de leurs contacts avec bpost. C'est surtout le collaborateur qui est appelé à nouer le contact avec le client qui peut faire la différence, par son attitude et son état d'esprit. Enfin, faire adopter une approche tournée autour du client par tous les membres du personnel.

Les clients disposent d'alternatives pour la plupart de nos activités (systèmes électroniques, autres médias ou services de livraison de paquets concurrents). Nous devons donc prendre des mesures afin de corriger le tir et de convaincre nos clients que bpost est un partenaire fiable.

Il n'existe toutefois pas de formule magique pour rendre nos clients satisfaits. Garantir de manière constante un service de qualité dans tous les domaines est essentiel. Il convient donc d'instaurer une approche globale où chaque collaborateur a un rôle à jouer, de la direction au facteur.

La satisfaction dans nos points de vente

Ces dernières années nous avons noté une hausse de la satisfaction



des clients résidentiels à l'égard des services rendus dans nos différents points de vente. Cela fait suite à différentes actions telles que le « Mystery Shopping », « bpost écoute » ou encore la formation des collaborateurs.

Mystery shopping

Le recours au Mystery Shopping (le « client mystère ») nous permet d'analyser la réalité du service fourni au niveau de nos points de ventes.

Tous les bureaux de poste et les Points Poste 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, démarches commerciales (connaissance des produits et procédures), temps d'attente ou encore respect du plan de communication.

En 2011, 2500 visites ont été réalisées dans les bureaux de poste et 2500 dans les Points Poste par une société externe. Les résultats ont mis en évidence un taux de 87% de satisfaction au niveau de la qualité du contact avec le client.

« bpost écoute »

Pour connaître l'avis de nos clients sur la qualité des services offerts dans les bureaux de poste et les Points Poste, nous avons lancé

en septembre 2011 une enquête qualitative dans 15 bureaux de poste et 12 Points Poste, choisis entre autres sur base de leur taux de fréquentation. Nous avons sollicité les clients à donner leur avis directement à la suite d'une transaction.

« bpost vous écoute » est une initiative qui s'inscrit comme outil d'amélioration continue des services du réseau. Elle a permis d'identifier les 5 priorités du client à savoir la serviabilité, l'amabilité, le temps de contact, le professionnalisme et le temps d'attente.

En 2011, nous avons également invité des clients autour d'une table afin qu'ils expriment leurs besoins et leurs attentes en termes d'informations dans les bureaux de poste. Différents thèmes ont été abordés : l'expérience du client lors d'une visite dans un bureau de poste ou un point poste, la relation du client avec bpost, ou encore la communication menée par bpost pour l'informer.

bpost a aussi participé, conjointement avec d'autres entreprises, à une étude sur la perception du temps d'attente. Deux éléments ont été mis en évidence, à savoir l'amabilité et la serviabilité. Si ces deux éléments sont rencontrés par le client, le temps d'attente aura un impact moindre.

Toutes ces initiatives ont un seul but : l'amélioration continue de nos prestations afin de satisfaire les besoins et les attentes de nos clients dans nos points de vente.

Former nos collaborateurs

La satisfaction du client est le résultat d'une combinaison complexe de facteurs. Chaque élément a une influence : si la qualité des produits que nous développons joue évidemment un rôle, c'est aussi le cas des contacts que nous avons avec le client.

bpost a ainsi développé une formation pour les quelque 3.000 collaborateurs commerciaux et gestionnaires de bureau de poste afin de les sensibiliser au rôle qu'ils peuvent jouer pour augmenter la satisfaction du client. Le standard d'accueil « Bonjour, Regard, Aider/ Apporter des solutions, Sourire, Merci, Au revoir », en abrégé BRASMA, est dans ce contexte mis en avant comme un élément essentiel de la satisfaction du client.





la responsabilité
sociétale
de bpost

la responsabilité sociétale

de bpost

bpost est une entreprise profondément ancrée dans la société belge. En tant que telle et aussi du fait du statut d'entreprise publique, la conduite de nos activités doit se faire avec un engagement important en matière de responsabilité sociétale.

Depuis quelques années déjà, bpost œuvre quotidiennement à préserver sa mission sociale, à promouvoir l'égalité des chances et le bien être de ses collaborateurs et à contribuer à une protection accrue de l'environnement.

bpost est présente partout et chaque jour. Cette présence se manifeste par le maintien d'un réseau de points de vente accessible à toutes et à tous ainsi que par le passage de nos facteurs chaque jour ouvrable devant chaque boîte aux lettres du pays. Nous tenons au maintien de cette proximité et y travaillons au quotidien.

Ces dernières années, bpost s'est profondément transformée et modernisée. Les programmes de changement introduits au sein de l'entreprise ont demandé à chaque collaborateur une adaptation et implication importante. La réussite de ces changements a été possible grâce à la mise en place de toute une série d'outils d'accompagnement de nos collaborateurs.

A l'avenir, le changement continuera. L'accompagnement de nos collaborateurs et la volonté de favoriser leur bien être aussi.

Enfin, par la nature même de nos activités, nous avons un impact certain sur l'environnement, que ce soit en matière d'émissions de CO₂ ou de consommation d'énergie. Cependant, grâce à la

mise en œuvre de programmes de réduction systématique et sensible des émissions de CO₂ liées à nos activités, nous pouvons rassurer nos clients et nos stakeholders que chaque lettre, chaque paquet qui nous est confié est traité avec un minimum d'impact écologique.

De même nous entendons montrer que le papier est un vecteur de communication respectueux de l'environnement à condition qu'il soit utilisé de façon responsable.

Portée du rapport et application du Global Reporting Initiative

Le rapport sur la Responsabilité sociétale d'entreprise a été élaboré en tenant compte des directives du Global Reporting Initiative (GRI). En fin de chapitre, nous proposons un aperçu des lignes directrices et des indicateurs GRI retenus et mentionnés tout au long du rapport annuel. Ce rapport est auto-déclaré conforme au niveau d'application B.



La genèse de la responsabilité sociétale (RSE) chez bpost

En octobre 2007, le Comité de Direction a décidé d'initier un programme de RSE. Le champ d'action était, d'une part, de dresser un état des lieux de ce que nous réalisons déjà en matière de RSE et, d'autre part, de définir un plan d'action global en matière de RSE qui tienne aussi compte des contraintes financières de l'entreprise.

Depuis 2007, bpost relate chaque année, dans le cadre du rapport annuel, l'état d'avancement de certaines mesures en matière d'environnement, de culture d'entreprise, d'implication sociale ou sociétale, de satisfaction de la clientèle.

En mars 2011, le Comité de Direction a décidé de faire de la RSE le 5^{ème} pilier de la stratégie de bpost (à côté des piliers « croissance durable », « efficacité opérationnelle », « satisfaction de la clientèle », « culture d'entreprise ») et ainsi intégrer plus profondément la RSE dans nos

processus corporate et dans notre culture d'entreprise afin d'être perçu par tous nos stakeholders (clients, actionnaires, autorités publiques, collaborateurs) comme étant une entreprise pleinement responsable.

Présentation des thématiques

Les thèmes développés dans la partie RSE du rapport annuel ont été identifiés sur base d'une analyse des enjeux importants pour bpost et des responsabilités que l'entreprise doit prendre pour réduire ses impacts.

Cette identification a été réalisée en interne et a permis de mettre en avant les thématiques sur lesquelles nous avons travaillé en priorité cette année. Trois

principaux sujets sont abordés : les collaborateurs, la société et l'environnement. Chacun de ces sujets est décliné en différentes thématiques et ont été mis en lien avec les indicateurs du GRI.

D'autres aspects qui font partie intégrante de la RSE, liés aux résultats opérationnels, financiers, à la gouvernance d'entreprise ou à la



satisfaction de la clientèle, sont traités de façon transversale dans le rapport annuel. L'ensemble des actions que nous menons à ces égards est reprise dans la grille récapitulative à la fin de cette section.

L'organisation RSE

En 2007, un groupe de travail a été constitué afin d'élaborer un plan d'action global en matière de RSE. Au fil du temps, ce groupe de travail a pris consistance pour

aboutir en 2011 à la structure de gouvernance suivante : un comité de coordination, qui répond directement au CEO, chapeaute trois groupes de pilotage qui mènent les différents projets sur le terrain.



Les relations avec nos stakeholders

bpost est une entreprise qui est présente partout et chaque jour. Ses stakeholders sont donc très

nombreux. Nous avons cependant identifiés les principaux, avec lesquels nous sommes à l'écoute et ouvrons le dialogue. Les principales actions que nous menons à leur égard sont reprises

dans le tableau ci-après. Ces actions ne sont bien évidemment pas exhaustives. Ces actions, ainsi que d'autres, sont décrites dans le rapport annuel.



Qui sont-ils ?	Nos actions
Les actionnaires	
<ul style="list-style-type: none">- L'État belge- CVC Capital Partner	<ul style="list-style-type: none">- 7 réunions du Conseil d'administration en 2011
Les clients	
<ul style="list-style-type: none">- Les grands clients et les clients corporate- Les PME et SOHO- Les clients résidentiels	<ul style="list-style-type: none">- Organisation de tables de discussion avec les clients pour mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes- Publication d'un magazine d'informations à l'attention de l'ensemble des clients- Campagne « bpost vous écoute » (enquête menée auprès des clients juste après la réalisation d'une transaction)
Les collaborateurs	
<ul style="list-style-type: none">- Le personnel- Les partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none">- Mesure annuelle de la satisfaction et de la motivation des collaborateurs et définition de plans d'action- Concertation sociale :<ul style="list-style-type: none">- 12 réunions de la Commission paritaire- organisation de diverses concertations avec les partenaires sociaux dans la mise en œuvre des projets de changement
Les fournisseurs	
	<ul style="list-style-type: none">- Réalisation d'une étude auprès des principaux fournisseurs pour mieux comprendre leur vision et leurs résultats en matière de durabilité- Sensibilisation de nos fournisseurs afin qu'ils optent pour une démarche environnementale durable
Les médias	
	<ul style="list-style-type: none">- Conférences de presse sur les grands projets stratégiques (Vision 2020)- Diffusion de communiqués de presse
Les autorités politiques	
<ul style="list-style-type: none">- Gouvernement fédéral et le Ministre de tutelle (Ministre des Entreprises publiques)- Parlement fédéral (Commission de l'Infrastructure, des Communications et des Entreprises publiques)- Villes et Communes	<ul style="list-style-type: none">- Présentation du plan stratégique « Vision 2020 » aux membres de la Commission de l'Infrastructure de la Chambre des Représentants- Contacts avec les autorités locales pour les informer des projets de l'entreprise ainsi que pour rechercher des solutions aux problèmes auxquels elles peuvent être confrontées avec les services de bpost

les collaborateurs : notre meilleur atout

C'est au travers
de collaborateurs
réellement engagés
que nous réussissons
à faire la différence
aux yeux des clients.

Le contexte économique et la chute inéluctable des volumes de courrier nous impose de poursuivre sur la voie du changement. Face à ces défis, nous avons décidé de faire de notre capital humain une priorité au travers du projet bpeople, lancé fin 2011. Celui-ci se focalisera sur les conditions à réunir pour favoriser le bien-être et le niveau d'engagement de l'ensemble des collaborateurs. Ces éléments sont en effet déterminants dans la performance de l'entreprise et constituent les clés de réussite des programmes de changement à venir.

Depuis 2007, bpost mesure donc régulièrement le niveau de satisfaction et de motivation des collaborateurs. En 2011, 83% des collaborateurs ont répondu à cette enquête. Grâce à ces résultats, des plans d'actions sont établis pour continuer à améliorer la motivation au sein de notre entreprise. A partir de 2012, dans le cadre du projet bpeople, la mesure portera essentiellement sur le niveau d'engagement des collaborateurs.

Accompagner les collaborateurs

bpost est une entreprise en pleine mutation. Les fonctions au sein de l'entreprise évoluent constamment. Le Job Mobility Center est le département au sein de bpost qui fait le lien entre l'organisation d'aujourd'hui et celle de demain et qui assure un accompagnement des membres

du personnel qui, du fait d'une réorganisation, n'ont plus de job dans leur entité. Ce département travaille autour de quatre axes principaux : la planification globale des besoins en personnel à moyen et long terme, l'employabilité, l'accompagnement et le coaching, le gestion du travail temporaire.

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.

Le bien-être des collaborateurs passe aussi par l'accompagnement sur les plans de la santé physique et psychologique. Le

Job Mobility Center :

90% des postes vacants
sont pourvus par des
candidats internes

bpost Academy :

en 2011, 17.040
collaborateurs ont
bénéficié de 37.717 jours
de formation

Prévention Psycho-sociale :

un service dédié à la
préservation du bien-être
au travail



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.

Reconnaitre l'expérience

bpost se positionne sur le marché du travail comme une organisation qui attire aussi les personnes peu scolarisées. Nous leurs offrons un emploi, mais aussi des opportunités de formation et la possibilité d'une reconnaissance officielle de leur expérience professionnelle, via le titre de compétences ou un éventuel diplôme.

Posséder un diplôme est un atout précieux dans une carrière. Il multiplie les possibilités d'emploi et les perspectives pour le futur au sein de l'entreprise. Dans ce cadre, bpost a lancé

en 2011 une initiative pour les collaborateurs non diplômés de l'enseignement secondaire supérieur. En collaboration avec le « Centra voor Volwassenonderwijs » et le « Centre de Promotion Sociale », bpost offre la possibilité de suivre un programme de formation de deux ans, essentiellement à distance, qui valorise les compétences et connaissances déjà acquises dans le travail, avec à la clé la possibilité d'acquérir un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur.

Fin 2011, 273 collaborateurs avaient manifesté un intérêt réel pour cette initiative. La première phase pilote de ce programme a démarré en janvier 2012 dans les régions d'Anvers et de Flandre Occidentale. Le programme sera étendu aux autres régions du pays dans le courant de l'année.

En ce qui concerne la formation de ses collaborateurs, bpost s'appuie sur son propre centre de

formation. En 2011, bpost Academy a dispensé quelque 37.717 jours de formation pour 17.040 collaborateurs. Outre des formations fonctionnelles, les collaborateurs ont pu, gratuitement, suivre des formations dans les domaines de la communication, de la vente, des langues et du leadership.

Diversité et égalité des chances

Une bonne diversité des équipes à tous les échelons est importante afin de relever les défis auxquels bpost



doit faire face aujourd'hui et demain. Il est nécessaire de combiner l'ancien savoir-faire et les nouvelles connaissances, les approches des femmes et celles des hommes, de tirer le meilleur parti des différentes générations, des capacités et des cultures.

Le management de la diversité chez bpost s'inscrit dans le talent management. Il répond à différentes préoccupations de l'entreprise : contribuer à l'optimisation des ressources et à l'engagement individuel, mieux s'orienter vers la clientèle, combattre les préjugés et promouvoir une culture d'entreprise basée sur l'ouverture et le respect.

Le premier plan d'actions 2011 contient des mesures prioritaires destinées à soutenir la carrière des femmes, à promouvoir l'égalité des chances pour les collaborateurs avec handicap et à mieux cerner les enjeux liés à la diversité interculturelle sur le terrain. Il contient également des mesures transversales en matière de formation et de sensibilisation.

Enfin, la diversité et l'égalité des chances ont été ancrés dans le Code de conduite applicable à l'ensemble du personnel et une rubrique diversité a pris place dans le journal de l'entreprise.

bpost conçoit la diversité comme un processus d'amélioration continue, concerté avec les partenaires sociaux, qui doit s'inscrire dans le long terme.

Code de conduite

Depuis 2007, bpost dispose d'un Code de conduite. Ce document énonce les attentes de l'entreprise à l'égard de chacun de ses collaborateurs dans la conduite de leur activité professionnelle. Il aborde notamment le respect d'autrui, l'égalité des chances, l'intégrité, les conflits d'intérêt, la confidentialité.

Le Code a été actualisé en 2011 afin de prendre notamment en compte les nouvelles mission et valeurs de bpost ou encore l'importance croissante de la gouvernance d'entreprise.

Ce Code s'applique à tous les collaborateurs de bpost. Il souligne aussi le rôle actif que le management doit jouer dans la promotion du respect du Code et de valeurs de bpost.

Les relations avec le personnel

Tous les changements font l'objet d'une concertation avec les représentants du personnel. Conjointement aux éventuelles spécificités dont les conventions collectives peuvent faire mention, les dispositions statutaires de bpost prévoient explicitement une structure de concertation/négociation où les projets de réorganisation des différents départements sont examinés et discutés, en ce compris leurs plannings de mise en œuvre.

La structure de concertation de l'entreprise prévoit des instances

locales (Comités zonaux de concertation), régionales (Comité régional de concertation) et nationales (Sous-commissions paritaires Mail, Retail, FM-Cleaning, Comité de concertation des Services centraux).

En outre, avant leur mise en œuvre, les projets de réorganisation font l'objet d'une concertation au sein de la Commission paritaire, organe central de négociation et de concertation avec les partenaires sociaux.

L'année 2011 a été principalement marquée par la poursuite de la réorganisation des tournées des facteurs (Georoute, introduction du tri automatisé dans l'ordre de la tournée) et la réorganisation du réseau de distribution en « plateformes logistiques ».

La Convention collective 2011, conclue fin 2010, confirme l'engagement du management que toutes les réorganisations se dérouleront sans licenciement sec. Elle prévoit aussi le paiement en 2011 d'un bonus non récurrent à l'ensemble des collaborateurs en fonction du niveau de rentabilité atteint par l'entreprise en 2010.

Cette convention couvre les membres du personnel statutaire et contractuel barémique, soit environ 85% du personnel. Elle n'est pas applicable aux agents auxiliaires, ces derniers étant couverts par un accord spécifique, ni aux contractuels non-barémiques.



l'engagement dans la société

bpost c'est avant tout une présence quotidienne sur tout le territoire belge. Cette présence se manifeste par une forte accessibilité à nos produits et services via, entre autres, un réseau de plus de 1.300 points de vente. De plus, chacune des 589 communes du royaume dispose d'au moins un bureau de poste au sein duquel toutes les opérations postales et bancaires peuvent être effectuées.

Assurer le service universel

Notre mission première c'est 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. Chaque jour, quelque 10.000 facteurs parcourent toutes les routes de Belgique pour desservir le courrier auprès des 4,5 millions de foyers.

En 2010, cette responsabilité nous a été confiée par l'État belge pour une durée minimale de huit années et, depuis le 1^{er} janvier 2011, nous l'exerçons dans un environnement totalement libéralisé. Face à un concurrence grandissante, qu'elle soit physique ou électronique, la poursuite de cette

mission dépendra donc de notre capacité à préserver une structure économique et financière saine.

Prester des missions de service public

La relation entre l'État belge et bpost est déterminée au travers d'un Contrat de gestion. Celui-ci règle notamment les modalités d'exécution des tâches que bpost assure en vue d'exécuter ses missions de service public, ainsi que sur l'intervention financière de l'État.

Chaque année, bpost perçoit une compensation financière pour assurer un ensemble de missions telles que le paiement à domicile des pensions et allocations aux personnes handicapées, la distribution des journaux avant 7h30, des magazines et des imprimés électoraux.

Soutenir l'alphabétisation

bpost soutient la lutte contre l'analphabétisme. Cet engagement se fait au travers le soutien au Fonds de bpost pour l'Alphabétisation, créé en 1997 et géré par la Fondation Roi Baudouin.

Depuis 2009, un nouvel élan a été donné à son action en reversant une partie du montant généré par la vente des timbres de Noël.





Ces quatre dernières années, 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.

Les timbres de Noël 2011 ont été dessinés par des enfants. bpost a en effet organisé un concours de dessin destiné à tous les élèves de l'enseignement primaire. Plus de 20.000 enfants ont envoyé leur dessin réalisé sur le thème « Noël et Nouvel An ». Toutes ces créations ont ensuite été publiées sur un site web, où chacun pouvait voter pour son projet préféré. Plus de 123.000 visiteurs ont participé au vote. La commission philatélique a désigné deux lauréats parmi les dessins les plus plébiscités.

Encourager l'écriture

En 2009, bpost a lancé un programme pédagogique destiné à promouvoir l'écriture auprès des enfants de 6 à 12 ans. Les 'Pros de la Plume' a pour objet de faire découvrir de manière ludique l'ABC de l'activité postale en encourageant à l'écriture de lettres et de cartes. Pour chaque degré, les enseignants peuvent s'appuyer sur une série d'outils didactiques pour animer leur programme scolaire, téléchargeable sur le site web de bpost.

Face au succès rencontré par ce programme, bpost a renouvelé l'initiative en 2011 et développé

cet outil à destination des classes maternelles (de 3 à 5 ans).

Saint-Nicolas

Chaque année, de novembre à début décembre, plus de 200.000 lettres sont adressées à Saint Nicolas. Durant six semaines, 15 collaborateurs de bpost assistent le grand saint dans sa tâche en envoyant un cadeau à chaque enfant.

Participation à l'action 12-12

bpost n'hésite pas à soutenir certaines actions humanitaire. En 2011, bpost a ainsi sensibilisé ses clients à l'action de solidarité « Stop Famine Corne de l'Afrique 12-12 » par le biais de 442 grands écrans d'information installés dans les bureaux de poste. bpost a pris totalement à sa charge les frais de transaction pour chaque versement sur le compte 000-0000012-12 effectué dans un bureau de poste et a soutenu l'action en versant elle-même 25.000 EUR.

Soutenir des initiatives volontaires des collaborateurs

En 2010, bpost a lancé une initiative visant à encourager les collaborateurs qui s'engagent activement et de façon tout à fait bénévole dans des projets à portée citoyenne, culturelle, sociale ou environnementale en Belgique comme à l'étranger.

Intitulée STAR4U, cette initiative a récolté un franc succès et a été renouvelée en 2011. Sur les 426 dossiers introduits 164 ont été retenus et se sont vu octroyer un soutien financier allant de 500 à 2.000 EUR. Au total, une enveloppe de 150.000 EUR a été prévue en 2010 et 2011 pour soutenir ces initiatives.

Partenariat avec le WWF

En 2009, bpost a conclu un partenariat avec le WWF afin de bénéficier de l'expérience et de l'expertise de cette organisation dans la réalisation de nos objectifs dans le cadre du projet Green Post, ainsi qu'à susciter une prise de conscience écologique chez les collaborateurs et les clients.



Membership Business & Society

Depuis 2008, bpost est membre de Business & Society, un réseau d'entreprises qui constitue le point de référence pour la RSE en Belgique. Business & Society fournit également un support et des outils aux entreprises qui désirent intégrer la responsabilité sociétale dans leur gestion et leurs activités.



notre engagement environnemental

bpost assure quotidiennement la livraison de 12 millions de lettres et 100.000 paquets. La réalisation de cette mission n'est pas sans impacts sur l'environnement. C'est pourquoi, bpost a développé en 2009 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 ainsi que le développement de solutions et de produits « verts » pour ses clients.

Par la mise en œuvre d'un ensemble de mesures, bpost veut garantir à ses 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.

Agir à la source avec nos fournisseurs

Cette année, bpost a élargi son champ d'action en adoptant une nouvelle politique d'achats durables avec ses fournisseurs. En 2011, une étude réalisée avec Ecovadis auprès de nos 50 principaux fournisseurs a permis de mieux comprendre leur vision et leurs résultats en matière de durabilité. Les performances en matière d'environnement (énergie, eau, déchets, produits...) et de prestations sociales (santé et sécurité, conditions de travail, travail des enfants/forcé...) ont été prises en compte. Chaque fournisseur a été évalué sur une échelle de 1 à 10. Moins de 1% d'entre eux présentait un risque élevé. Dès 2012, bpost mettra en place une dynamique de sensibilisation auprès des fournisseurs présentant un tel risque.

L'une des principales ressources naturelles utilisées par bpost est le papier. Le papier est un

support d'information écologique pour autant qu'il soit utilisé et recyclé de façon responsable, rationnelle et respectueuse de l'environnement. bpost entend, sur ce plan, assumer un rôle d'exemple. En 2011, nous avons remporté un FSC Award en récompense aux efforts en matière d'utilisation responsable du papier (papier FSC, PEFC et/ou recyclé). Cette politique – également transposée dans une « convention FSC » – s'étend également à la consommation de papier au sein de l'Imprimerie du Timbre de bpost. Depuis 2010, 100% des timbres-poste sont imprimés sur du papier FSC. Dans ce domaine, bpost est le chef de file des opérateurs postaux en Europe.

Depuis 2008, bpost organise un suivi des consommations de papier pour impression au sein de ses bureaux. Ce suivi est accompagné d'une campagne de sensibilisation, d'une réduction du grammage des feuilles et de la gestion de l'ensemble des coûts d'impression. Ainsi, 4 années après la mise en place de ce programme de suivi, la consommation de papier a diminué de plus de 20%.

Optimiser la gestion de nos impacts

Réduire nos impacts environnementaux

Depuis la création du programme Green Post, bpost poursuit continuellement une démarche de réduction de ses impacts sur l'environnement. La gestion de ceux-ci commence

par le respect et la bonne application des réglementations environnementales. Ainsi, bpost organise des contrôles annuels, met à jour les déclarations et collabore étroitement avec les différentes administrations.

Au-delà des aspects réglementaires, bpost travaille activement à la mise en place de systèmes de management environnemental. En 2011, neuf de nos principaux sites étaient certifiés ISO 14001. Les cinq centres de tri ont obtenu la certification en 2009. Cela signifie que le traitement du volume annuel des lettres et paquets s'opère dorénavant dans des conditions écologiquement responsables. L'imprimerie du Timbre à Malines et le siège central de l'entreprise ont été certifiés en 2010 ; bpost international et le Mail Center d'Alost, en 2011.

Cette démarche est également présente au sein des autres sites, notamment au niveau de l'organisation de la gestion des déchets. L'objectif est de réduire les déchets produits ainsi que les coûts en valorisant économiquement les déchets papiers. Ainsi, entre 2009 et 2011, 33% du volume des papiers jetés comme tout-venant a pu être transféré vers les papiers recyclés et rachetés. En 2011, bpost a mis en place une campagne de sensibilisation active auprès de 50 Mail Centers avec pour objectif de réduire les déchets produits de 10% entre 2009 et 2012.

Réduire nos impacts sur le réchauffement climatique

Les émissions de gaz à effet de serre constituent le facteur qui détermine le plus l'impact des 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 accomplir sa mission première sans un parc de véhicules 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. Dès aujourd'hui, nous travaillons à la définition de nouveaux objectifs à l'horizon 2020 et à un renforcement de nos actions.

En 2011, bpost a réalisé de nombreux projets visant à réduire les consommations énergétiques de ses bâtiments. En effet, ce poste représente plus ou moins 50% des émissions de gaz à effet de serre de notre activité. Ces projets ont permis une diminution de plus de 10% des consommations entre 2010 et 2011.

En plus du recours à l'électricité verte, bpost a mis en place une campagne de relighting au travers le test de nouvelles technologies comme l'éclairage LED, les détecteurs de présence ou encore l'éclairage modulable.

bpost travaille aussi à la réduction des besoins énergétiques de ses bâtiments. Depuis 2009, 200 bâtiments présentant des

consommations énergétiques élevées ont été audités. Sur base de ces audits, des plans d'action sont développés. Des campagnes d'isolation des bâtiments ont ainsi été réalisées et le recours au gaz est favorisé pour le chauffage.

En 2011, bpost a entrepris la construction d'un bâtiment à très basse énergie à Verviers et veille, pour chaque nouvelle construction, à l'application des meilleures techniques d'efficacité énergétique.

Comme on ne maîtrise que ce que l'on connaît, bpost informatise son système de mesures des consommations énergétiques.

Une mobilité durable

Pour la réalisation de ses activités logistiques, bpost utilise de nombreux moyens de transport. Le parc de véhicules de bpost comprend 6.298 camionnettes, 2.892 mobylettes, 402 camions et 3.500 vélos dont, depuis 2010, 2.545 sont des vélos électriques. L'acquisition de ces vélos électriques est une première étape dans la modification de notre parc de véhicules. Dans ce cadre, bpost a rejoint en mai 2011 la plateforme Electric Vehicle in Action de la Région Flamande avec pour objectif d'accélérer la transition vers l'utilisation des véhicules électriques.

Par ailleurs, bpost forme les chauffeurs de camionnettes à une conduite écologiquement responsable qui peut permettre un économie de 5 à 7% de carburant.

Aujourd'hui, plus de 3.350



collaborateurs ont déjà suivi cette formation. Entre octobre 2011 et février 2012, nous avons organisé l'Eco-Driving Challenge. L'objectif était de conscientiser les employés à leur consommation réelle et de créer une dynamique d'équipe au sein des différents Mail Center.

En 2010, 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.

Le développement de solutions plus durables

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. 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 a été 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. Cet outil démontre que la distribution postale (collecte, tri,

distribution) représente moins de 10% du total des émissions de CO₂ de l'entièreté du cycle de vie d'un mailing (conception / production / distribution / recyclage).

Pour compléter cette offre bas-carbone, bpost offre à ses clients la possibilité de compenser les émissions de leurs envois postaux. Cette offre, en collaboration avec CO₂logic, permet le financement de projets de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans les pays émergents. bpost participe de son côté en compensant ses propres envois postaux. En 2011, cela correspond à la compensation de 158 tonnes de CO₂.

le papier respectueux de l'environnement

Le papier est une ressource renouvelable et durable. En effet, en Belgique, le papier est issu à 43% de papier recyclé (le papier peut se recycler jusqu'à 5 fois sans que sa qualité ne soit altérée). Les 57% restant proviennent pour 75% de bois de coupes d'éclaircie ou de déchets des activités des scieries, le solde (25%) provenant de forêts gérées spécifiquement pour la production du papier. Ces forêts sont pour la plupart gérées durablement. Néanmoins, on constate encore des coupes illégales ou des exploitations forestières gérées de manière non durable. Dès lors, le consommateur a un rôle essentiel à jouer. Il est important d'une part de vérifier l'origine des fibres utilisées pour la fabrication du papier que l'on consomme et d'autre part de le consommer de manière responsable. C'est pour cette raison que bpost s'est engagé à devenir « best in class » au niveau de la consommation responsable de notre papier. Nos partenaires, le WWF et le FSC nous aident à aller en ce sens. Diverses mesures ont déjà été prises au cours des dernières années: 99% de nos achats papier sont labellisé FSC/PEFC ou recyclés ; 100% de nos timbres sont imprimés sur du papier FSC et des objectifs ambitieux ont été fixés en termes de réduction de consommation interne mais aussi en termes de sensibilisation à une utilisation responsable de notre personnel et de nos clients.

indicateurs quantitatifs de RSE

Environnement

Évolution de la consommation de papier pour impression (EN 1)

Année	Volume (rames)	Poids (kg)
2008	224.200	551.532
2009	179.600	441.816
2010	167.263	411.467
2011	174.000	428.040

Évolution de la consommation d'énergie fossile (EN 3)

Année	gaz (kWh)	mazout (kWh)	carburant pour véhicules - diesel et essence (kWh)
2008	101.633.144	27.263.117	212.384.701
2009	92.346.963	24.992.346	209.655.122
2010	92.979.507	25.176.025	207.667.778
2011	78.906.293	23.142.668	195.755.370

Année	gaz (GJ)	mazout (GJ)	carburant pour véhicules - diesel et essence (GJ)
2008	365.879	98.147	764.585
2009	332.449	89.972	754.758
2010	334.726	90.634	747.604
2011	284.063	83.314	704.719

Évolution de la consommation d'électricité (EN 4)

Année	kWh	GJ
2008	86.685.038	312.066
2009	79.290.570	285.446
2010	76.505.190	275.419
2011	71.690.745	258.087

Évolution des émissions de gaz à effet de serre¹ (EN 16)

Année	TeqCO ₂
2007	109.198
2008	97.919
2009	80.839
2010	80.496
2011	73.765

¹ bpost calcule ses émissions de gaz à effet de serre sur base de la méthodologie développée par PostEurop et basée sur le Greenhouse Gas Protocol. Cette méthodologie a été appliquée rétrospectivement aux émissions de gaz à effet de serre pour les années 2007 à 2010.

**Évolution des déchets collectés (EN 22)**

Année	Papier et carton (m ³)	Déchets de classe 2 (m ³)
2008	28.580	29.250
2009	28.659	29.149
2010	28.004	26.921
2011	27.068	25.362

Évolution des déchets recyclés (EN 22)

Année	Papier (tonnes)	Carton (tonnes)	Plastique (tonnes)	Polypropylène (tonnes)
2008	632	288	43	54
2009	692	309	42	28
2010	740	334	63	24
2011	809	447	76	32

Évolution des cartouches recyclées (EN 22)

Année	Cartouches (tonnes)
2008	7.680
2009	10.954
2010	12.526
2011	12.294

Emploi, relations sociales et travail

Force de travail chez bpost (LA 1)

	2009	2010	2011
Equivalents temps plein 31/12	29.095	28.514	27.245
Contrat à durée déterminée	2.272	146	218
Contrat à durée indéterminée	26.706	28.268	26.926
Contrat de remplacement	116	100	101
Total headcount 31/12	33.645	33.132	31.588
Temps plein	22.699	22.164	21.339
Temps partiel	10.946	10.968	10.249
Homme	66,02%	66,23%	65,63%
Femme	33,98%	33,77%	34,37%
Distribution par tranche d'âge			
0-30	3.694	3.572	3.983
31-35	2.860	2.778	2.718
36-40	4.381	4.224	3.688
41-45	5.006	4.946	4.757
46-50	5.296	5.246	4.997
51-55	7.123	6.772	5.310
56+	5.286	5.594	6.135
Nombre moyen d'intérimaires	1.107	712	867
Filiales			
Equivalents temps plein 31/12	523	472	484
Total headcount 31/12	535	486	522

Évolution du turnover (LA 2)

	2009	2010	2011
Entrées	1.687	1.948	2.289
Sorties	2.348	2.237	3.798
Turnover	6,8%	7,3%	10,9%
Turnover	$\frac{(\text{in+out})/2}{(\text{ETP en début d'année} + \text{ETP à la fin de l'année})/2}$		

Évolution du taux d'accident et d'absentéisme (LA 7)

	2009	2010	2011
Taux d'accident	0,86%	0,87%	0,77%
Taux d'absentéisme	7,90%	8,64%	7,46%
Fréquence des accidents	46,88	50,45	38,19
Sévérité des accidents	1,39	1,48	1,04

Évolution de la formation formelle (LA 10)

	2009	2010	2011
Nombre d'heures	341.114	235.738	235.738
Nombre d'heures/an/employé	12	8	9

Évolution de la formation informelle (LA 10)

	2009	2010	2011
Nombre d'heures	268.887	224.596	230.779
Nombre d'heures/an/employé	9	8	8

Répartition des employés par catégorie de genre, groupe d'âge, minorité et autres indicateurs de diversité (LA 13)

		Féminin	Masculin
2009	Middle management	27,96%	72,04%
	Senior management	14,46%	85,54%
2010	Middle management	30,99%	69,01%
	Senior management	14,29%	85,71%
2011	Middle management	32,39%	67,61%
	Senior management	16,98%	83,02%



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 gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009. Néanmoins, bpost entend s'engager à respecter la philosophie de bonne gestion, d'intégrité, et de transparence dans le processus décisionnel reprise dans les principes de gouvernance d'entreprise dudit Code et les lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques. Certains de ces principes et directives ont déjà été intégrés dans la Charte du Conseil d'Administration et des Comités consultatifs (voir « Charte du Conseil d'Administration et des Comités » ci-dessous pour plus d'informations).

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 lui soumettre

des recommandations ;

- un Administrateur délégué, qui assure la gestion opérationnelle et dispose des 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 sa fonction ;
- 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 a évolué 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 sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes (« 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

En 2011, le Conseil d'Administration se composait 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), désignés 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, mais est 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. Son mandat a été renouvelé le 17 janvier 2012, par Arrêté royal daté du 2 février 2012. Outre la Présidente, le Conseil comptait les membres 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)

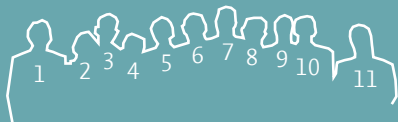
Le mandat des membres du Conseil d'Administration est arrivé à échéance le 17 janvier 2012.

Depuis cette date, le Conseil d'Administration se compose de :

- Martine Durez (Présidente)
- Arthur Goethals (A)
- Luc Lallemand (A)



Conseil d'Administration



1. Arthur Goethals (A)
2. Caroline Ven (A)
3. Luc Lallemand (A)
4. Martine Durez (Présidente)
5. Laurent Levaux (A)
6. Johnny Thijs (Administrateur délégué)
7. Søren Vestergaard-Poulsen (B)
8. K.B. Pedersen (B)
9. Geert Duyck (B)
10. Bjarne Wind (B)
11. Luc Windmolders (Commissaire du Gouvernement)

- Laurent Levaux (A)
- Caroline Ven (A)
- Geert Duyck (B)
- K.B. Pedersen (B)
- Søren Vestergaard-Poulsen (B)
- Bjarne Wind (B)
- Johnny Thijs (Administrateur délégué)

Cette composition reflète les prescriptions de diversité de la loi du 28 juillet 2011 qui vise à promouvoir la présence de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises publiques autonomes.

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 régissent le fonctionnement du Conseil et des Comités consultatifs. Ces chartes ont pour objectif de mettre en œuvre et préciser les principes de bonne gouvernance et d'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 en font la demande. En 2011, le Conseil

d'Administration s'est réuni à 7 reprises.

Le Conseil ne peut délibérer que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. En principe, les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité absolue. Toutefois, en ce qui concerne un certain nombre de matières spécifiques (mentionnées à l'article 27, §2 des Statuts), le Conseil d'Administration ne peut statuer que si deux administrateurs au moins de chaque catégorie sont présents ou représentés, et les décisions sur ces matières ne peuvent être prises qu'avec une majorité de 75 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 ;
- l'acquisition de participations dans des sociétés, associations ou institutions qui excèdent une des limites déterminées par l'article 13, § 2, alinéa 1er de la loi de 1991.

En cas d'égalité de 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 des chartes en vue de clarifier les principes de bonne gestion et de transparence et de les mettre en œuvre à tous les niveaux. 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 disposer de l'expérience, de l'expertise et des 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 d'Administration en toute transparence lorsque de tels conflits se produisent. Le Conseil d'Administration 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, lesquels sont chargés de l'assister et de lui soumettre des recommandations dans des domaines spécifiques. Il s'agit du Comité Stratégique, du

Comité d'Audit et du Comité de Rémunération et Nomination.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est chargé d'assister le Conseil d'Administration dans la définition de la stratégie du Groupe. Il émet notamment des avis sur les orientations stratégiques de bpost, le business plan et les opportunités d'acquisition et de partenariat. Le Comité Stratégique est présidé par l'Administrateur délégué et se compose en outre de deux administrateurs de chaque catégorie. Il s'est réuni 3 fois en 2011.

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 et de conformité.

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 d'Audit se compose de deux directeurs de chaque

catégorie et est présidé par un administrateur de catégorie B. Il s'est réuni 4 fois en 2011.

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. Ce Comité est présidé par le Président du Conseil d'Administration et se compose également d'un administrateur de catégorie A et de deux directeurs de catégorie B. Il s'est réuni à quatre reprises en 2011.

Composition des Comités

Comité Stratégique

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

Depuis le 17 janvier 2012, le Comité Stratégique se compose de :

- Johnny Thijs (Président)
- Arthur Goethals
- Laurent Levaux
- K.B. Pedersen
- Søren Vestergaard-Poulsen

Comité d'Audit

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

Depuis le 17 janvier 2012, le Comité d'Audit se compose de :

- Bjarne Wind (Président)
- Geert Duyck
- Luc Lallemand
- Caroline Ven

Comité de Rémunération et Nomination

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

La composition du Comité de Rémunération et Nomination est restée inchangée suite au renouvellement du Conseil d'Administration le 17 janvier 2012.

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 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 la société. Il dispose de 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 Direction 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



Comité de Direction



(*) adjoint au Comité de Direction

- Pierre Winand : Chief Financial Officer ; Service Operations

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

- Kurt Pierloot : Mail Service Operations
- Peter Somers : Parcels et International

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.

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 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 Eric Golenvaux ;
- PVMD Réviseurs d'Entreprises SCCRL, représentée par Monsieur Lieven Delva ;
- Monsieur Philippe Roland, Premier Président de la Cour des Comptes ;
- Monsieur Josef Beckers, Membre de la Cour des Comptes.

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

Le Commissaire du Gouvernement

Jusqu'au 2 mai 2011, le Commissaire du Gouvernement était Monsieur Wim Coumans. À partir de cette date, Monsieur Michel Bovy a été désigné pour remplacer Monsieur Coumans dans cette fonction. Depuis le 1er février 2012, le Commissaire du Gouvernement est Monsieur Luc Windmolders. 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 de Rémunération

Déclaration relative à la politique de rémunération

En tant que société anonyme de droit public, bpost a développé une politique de rémunération spécifique, décidée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, en tenant compte des différents groupes d'employés de la société.

L'objectif de la politique de rémunération est d'offrir un paquet de rémunération équitable à tous les employés (statutaires, contractuels) et aux

administrateurs, tout en étant concurrentiel sur le marché de référence belge.

Tout changement dans la politique de rémunération doit être approuvé par le Comité de Rémunération et de Nomination.

De manière générale, bpost distingue différents groupes pour lesquels les principes de rémunération de base seront expliqués dans le détail :

1. Membres du Conseil d'Administration
2. Administrateur délégué
3. Autres membres du Comité de Direction et Senior Management

1. Membres du Conseil d'Administration

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

En vertu de 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 :

- 37.019,66 EUR pour le Président, qui préside également la Commission paritaire de bpost ;
- 18.509,84 EUR pour les autres

administrateurs, à l'exception de l'Administrateur délégué.

Ces montants sont indexés sur une base annuelle.

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

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 1.548,16 EUR par réunion d'un des Comités consultatifs établis par le Conseil d'administration dont ils sont membres. Aucun jeton de présence ou aucune rémunération supplémentaire n'est prévu(e) 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	37.019,66 EUR	Pas membre	Pas membre	6.192,64 EUR	43.212,30 EUR
Arthur Goethals	18.509,84 EUR	1.548,16 EUR	Pas membre	4.644,48 EUR	24.702,48 EUR
Luc Lallemand	18.509,84 EUR	Pas membre	4.610,44 EUR	Pas membre	23.120,28 EUR
Christian Leysen	18.509,84 EUR	Pas membre	3.062,28 EUR	Pas membre	21.572,12 EUR
Jean-François Robe	18.509,84 EUR	3.096,32 EUR	Pas membre	Pas membre	21.606,16 EUR
Bjarne Wind	18.509,84 EUR	6.192,64 EUR	4.610,44 EUR	6.192,64 EUR	35.505,52 EUR
K.B. Pedersen	18.509,84 EUR	Pas membre	4.610,44 EUR	Pas membre	23.120,28 EUR
Geert Duyck	/	/	/	/	/
Søren Vestergaard-Poulsen	/	/	/	/	/

2. Rémunération de l'Administrateur délégué

Le package de rémunération de l'Administrateur délégué est revu chaque année par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et Nomination, et se base sur une comparaison avec de grandes entreprises belges.

Pour l'année se clôturant le 31 décembre 2011, une rémunération de 1.104.941 EUR (2010 : 1,069 million EUR) a été payée à l'Administrateur délégué. Cette rémunération peut être ventilée comme suit :

- Salaire de base (rémunération brute) : 751.414 EUR
 - Rémunération variable (bonus lié aux performances payé en espèces) : 291.298 EUR (lié aux performances en 2010)
 - Couverture pension et décès en cours d'emploi : 58.929 EUR
 - Autres composantes de compensation* : 3.300 EUR
- *frais de représentation

En outre, l'Administrateur délégué dispose également d'une voiture

de société, dont les frais de location s'élèvent à 23.960 EUR.

Aucune option n'a été octroyée en 2011. Au cours de l'année, l'Administrateur délégué a exercé 203 options émises en 2006 (116) et en 2008 (87).

3. Rémunération des autres membres du Comité de Direction et du Senior Management

Le paquet de rémunération des autres membres du Comité de Direction et du Senior Management est revu chaque année et approuvé par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et Nomination, et se base sur un exercice de benchmarking comparant bpost avec de grandes entreprises belges.

L'objectif de bpost est d'offrir un paquet de rémunération total, conforme à la médiane du « marché de référence », étant entendu que les paquets de rémunération sont établis à un niveau de banding plutôt que sur

une base individuelle.

Les différents éléments du paquet de rémunération sont les suivants :

Salaire de base

Le salaire de base fait l'objet d'une étude comparative avec celui pratiqué dans d'autres grandes entreprises belges, conformément aux principes énoncés ci-dessus.

Le salaire individuel de base se base sur les éléments suivants :

- Fonction
- Compa-ratio au sein du banding
- Expérience pertinente
- Résultats et compétences

Les résultats de chaque individu sont examinés chaque année dans le cadre d'un « Performance Management Process » (PMP).

Salaire variable

Un salaire variable peut être octroyé, sur la base de la réalisation des :

- objectifs de l'entreprise
- objectifs de la business unit
- objectifs individuels

Le salaire variable cible se situe entre 5% et 30% du salaire annuel de base, en fonction du banding.

bpost utilise un système de multiplication, où le salaire variable réel octroyé peut varier en fonction des résultats individuels et de l'entreprise.

Autres avantages

bpost offre d'autres avantages, comme l'assurance pension, décès et invalidité, hospitalisation, une voiture de société, etc. Ces avantages font régulièrement l'objet d'une étude comparative

et sont adaptés en fonction des pratiques en vigueur dans le pays. Les avantages varient selon le banding. En 2011, aucun Stock Option Plan n'a été introduit.

Pour l'exercice se clôturant le 31 décembre 2011, une rémunération globale de 3.229.868 EUR (2010 : 2,93 millions EUR) a été payée aux membres du Comité de Direction autres que l'Administrateur délégué. Cette rémunération peut être ventilée comme suit :

- Salaire de base : 2.103.373 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) : 913.314 EUR
 - Couverture pension, décès en cours d'emploi et invalidité : 189.107 EUR
 - Autres composantes de compensation* : 24.074 EUR
- *frais de représentation et titres-repas

En outre, les membres du Comité de Direction disposent également d'une voiture de société, dont les frais de location s'élèvent à 106.929 EUR.

Aucune option n'a été octroyée en 2011. Au cours de l'année, les membres du Comité de Direction ont exercé 505 options émises en 2006, 2007 et 2008. Un détail des mouvements des options est repris ci-dessous :

	Baudouin Meunier	Pierre Winand	Mark Michiels	Koen Van Gerven	Peter Somers	Kurt Pierloot
Options exercées durant l'année:	106	120	62	98	93	26
- Emises en 2006	18	18	8	18	8	4
- Emises en 2007	36	54	54	36	54	22
- Emises en 2008	52	48	0	44	31	0

Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, relatifs à la préparation des états financiers consolidés

La description ci-après des activités de contrôle interne et de gestion des risques de bpost est une description factuelle des activités exercées. La description utilise la structure

recommandée par la Commission de Gouvernance d'entreprise.

Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle relatif à la préparation des états financiers consolidés est organisé à travers différentes fonctions.

L'organisation comptable et de contrôle recouvre trois niveaux : (i) l'équipe comptable dans les différentes entités légales, responsable de la préparation

et du reporting de l'information financière, (ii) les business controllers des différentes unités opérationnelles de l'organisation, responsables entre autres de l'analyse de l'information financière dans leur domaine de responsabilité, et (iii) le département Group Finance, responsable de l'analyse finale de l'information financière des différentes entités légales et unités opérationnelles, et de la préparation des états financiers consolidés.



En plus des contrôles structurés exposés ci-dessus, les auditeurs externes de bpost soumettent les états financiers à des procédures indépendantes de contrôle intermédiaires et de fin d'exercice.

Le département d'Audit interne dirige un programme d'audit basé sur les risques afin de garantir l'efficacité des contrôles internes et de la gestion des risques dans les différents processus au niveau des entités légales.

Les états financiers consolidés de bpost sont élaborés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) publiés par l'International Accounting Standards Board, tels qu'approuvés par l'Union européenne. L'ensemble des principes, directives et interprétations comptables IFRS, applicables par toutes les entités légales et unités opérationnelles, sont communiqués sur une base régulière par le département Group Finance aux équipes comptables dans les différentes entités légales et unités opérationnelles. Des formations IFRS sont organisées lorsque cela se révèle nécessaire ou opportun.

La grande majorité des filiales du Groupe utilise le même logiciel pour faire rapport des données financières pour la consolidation et à des fins de reporting externe. Pour celles qui n'utilisent pas ce logiciel, le département Group Finance veille à ce que leur reporting soit conforme à la charte du Groupe en matière de comptes et de principes

comptables avant d'introduire leurs données dans le logiciel de reporting et de consolidation.

Évaluation des risques

Des mesures appropriées sont prises pour garantir un reporting qualitatif et ponctuel, ainsi que pour réduire les risques potentiels liés au processus de reporting financier, en ce compris : (i) un planning minutieux et détaillé de toutes les activités, y compris les propriétaires et les calendriers, (ii) des directives communiquées par Group Finance aux différents participants dans le processus précédant la clôture, y compris les points d'attention à prendre en considération, et (iii) du suivi et un feed-back sur l'opportunité, la qualité et les enseignements afin de tendre vers une amélioration continue. Les résultats financiers sont analysés chaque trimestre dans le détail par le management et sont présentés au et analysés par le Comité d'Audit du Conseil d'Administration. Les résultats financiers sont également analysés chaque semestre par l'Auditeur Statutaire et discutés avec lui. Les changements matériels apportés aux principes comptables IFRS sont coordonnés par le département Group Finance, analysés par l'Auditeur Statutaire, approuvés par le Comité d'Audit et par le Conseil d'Administration de bpost. Les changements matériels apportés aux principes comptables statutaires de bpost ou d'autres filiales du groupe sont approuvés par les Conseils d'Administration compétents.

Activités de contrôle

L'application correcte par les entités légales des principes comptables tels que décrits dans les notes des états financiers et tels qu'ils leur ont été communiqués par le département Group Finance, ainsi que l'exactitude, la cohérence et l'exhaustivité des informations rapportées, sont régulièrement analysées par l'organisation de contrôle (comme décrit ci-dessus) au moyen d'un processus de justification et d'analyse comptable. En outre, toutes les entités concernées sont contrôlées par le département d'Audit Interne sur une base périodique. Des politiques et procédures sont appliquées pour les principaux processus sous-jacents (ventes, acquisitions, investissements, trésorerie, etc.) et sont soumises à : (i) des contrôles réguliers par les équipes de management respectives, et (ii) une évaluation et une analyse indépendantes par le département d'Audit Interne lorsque celui-ci effectue son audit. Un suivi étroit des conflits potentiels de séparation des droits dans le principal système informatique est effectué sur une base régulière.

Information et communication

Une proportion très significative du chiffre d'affaires du Groupe, de ses dépenses et de ses gains est générée par la société mère du Groupe, bpost SA, qui est également la principale société opérationnelle. Toutes les unités

opérationnelles de cette société utilisent une plateforme de système ERP pour supporter le traitement efficace des transactions commerciales et fournir à son management des informations de gestion transparentes et fiables afin de suivre, contrôler et diriger ses opérations commerciales. Les services de technologies de l'information nécessaires à l'exécution, au maintien et au développement de ces systèmes sont fournis par un département professionnel de services informatiques, dont les performances sont contrôlées au moyen de SLA (Service Level Agreements) et d'un reporting des performances et incidents. bpost a mis en œuvre des processus de gestion pour s'assurer que des mesures appropriées sont prises quotidiennement dans le but de maintenir le rendement, la disponibilité et l'intégrité de ses systèmes informatiques. Une répartition claire des responsabilités et une bonne coordination entre les départements pertinents assurent un processus efficace et ponctuel de communication des informations financières périodiques au management et au Conseil d'Administration. L'exactitude, la sécurité et la disponibilité de l'information sont toujours considérées par le département d'Audit Interne comme faisant partie intégrante de ses audits réguliers ou missions spéciales. Des informations financières détaillées sont fournies sur une base mensuelle au management

et au Conseil d'Administration. Quelques informations financières restreintes sont révélées publiquement en milieu d'année. En fin d'exercice, toutes les informations financières présentant un intérêt sont publiées. Avant le reporting externe, les informations financières sont soumises (i) aux contrôles appropriés par l'organisation de contrôle susmentionnée, (ii) à une analyse par le Comité d'Audit, et (iii) à l'approbation du Conseil d'Administration de la société.

Monitoring

Tout changement significatif apporté aux principes comptables IFRS tels qu'appliqués par bpost est soumis à l'approbation du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration. Lorsque cela s'avère opportun, les membres du Comité d'Audit sont informés de l'évolution et des principaux changements des normes IFRS sous-jacentes. Toutes les informations financières significatives sont présentées au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration pour leur permettre d'analyser les états financiers. Les constatations pertinentes par le département d'Audit Interne et/ou l'Auditeur Statutaire sur l'application des principes comptables, ainsi que l'adéquation des politiques et procédures, et la séparation des droits, font l'objet d'un rapport trimestriel auprès du Comité d'Audit. En outre, une mise à jour trimestrielle de la trésorerie est soumise au Comité d'Audit. Une

procédure a été définie pour convoquer l'organe directeur approprié de la Société dans un bref délai lorsque les circonstances le requièrent.

Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques : généralités

Le Conseil d'Administration et le Comité de Direction ont approuvé le Code de Conduite de bpost, qui a été initialement publié en 2007 et mis à jour en 2011. Le Code de Conduite énonce les principes de base selon lesquels bpost désire faire affaire. La mise en œuvre du Code de Conduite est obligatoire pour toutes les filiales du Groupe. Des politiques et directives plus détaillées sont développées si cela se révèle nécessaire, afin de garantir la mise en œuvre cohérente du Code de Conduite dans l'ensemble du Groupe.

Le cadre de contrôle interne de bpost consiste en plusieurs politiques pour les principaux processus commerciaux. Le département d'Audit Interne assure le suivi de la situation du contrôle interne et fait rapport au Comité d'Audit sur une base trimestrielle.

À la demande du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit, le management développe actuellement un cadre global pour la gestion des risques en entreprise (Entreprise Risk Management, ERM), afin d'assister le Groupe dans la gestion des risques matériels sur une base explicite.



rapport financier

2011

rapport financier

2011

1. Sélection des chiffres clés	59
2. Commentaires sur les états financiers	59
2.1. Compte de résultats	59
2.1.1. Produits d'exploitation	63
2.1.2. Charges d'exploitation	66
2.2. Bilan	69
2.2.1. Actifs	69
2.2.2. Passifs	69
2.3. Flux de trésorerie	70



1. Sélection des chiffres clés

AU 31 DÉCEMBRE
EN MILLIONS EUR



Chiffres clés du compte de résultats et du bilan

Produits d'exploitation	2.364,6	2.317,8	2.250,1	2,0%
Charges de personnel	(1.288,1)	(1.314,5)	(1.201,5)	-2,0%
Autres charges d'exploitation	(1.007,2)	(680,9)	(675,0)	47,9%
Résultat d'exploitation (EBIT)	69,2	322,4	373,6	-78,5%
Bénéfice d'exploitation normalisé	358,6	319,2	240,1	12,3%
Profit attribuable aux actionnaires	(57,4)	209,6	290,9	-127,4%
Fonds propres	777,3	1.114,3	1.132,5	-30,2%

Autres chiffres clés

EBITDA	160,6	437,4	475,2	-63,3%
EBITDA normalisé	450,0	434,2	341,7	3,6%
Cash flow net d'exploitation (*)	226,2	224,7	187,2	0,7%
Dividende par action	-	526,8	416,7	-
Nombre d'employés (à la fin de l'année)	32.110	33.616	34.180	-4,5%
Nombre d'équivalents temps plein (moyenne)	27.973	29.324	30.030	-4,6%

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

2. Commentaires sur les états financiers

2.1. Compte de résultats

Au cours de l'exercice 2011, bpost a réalisé une perte nette de 57,4 millions EUR (2010 : bénéfice net de 209,6 millions EUR). Cette perte pour l'année est expliquée par des provisions établies pour couvrir entièrement les conséquences potentielles de la décision de la Commission Européenne qui considère que la société a été surcompensée pour la prestation de services d'intérêt économique général. Les provisions s'élèvent au total à 290,8 millions EUR et affectent les autres charges d'exploitation (un coût de 299,0 millions EUR) et les taxes (une réduction des coûts de 8,2 millions EUR). Si l'on exclut l'évolution des éléments non récurrents et les changements de périmètre, parmi lesquels les plus importants sont les provisions mentionnées précédemment, les bénéfices pour l'année ont augmenté de 19,8 millions EUR, soit une augmentation de 9,5%.

L'entreprise a enregistré un bénéfice résultant des activités opérationnelles (EBIT) de 69,2 millions EUR, soit une diminution de 78,5% par rapport à l'année dernière (2010 : 322,4 millions EUR). Si l'on exclut les éléments non récurrents principalement les provisions relatives à la décision de la Commission Européenne et le changement de périmètre, l'EBIT a augmenté de 12,4%.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 2.364,6 millions EUR (2010 : 2.317,8 millions EUR). Alors que l'entreprise observait, durant l'année, une aggravation du déclin du volume net de courrier national, une série de succès commerciaux (par ex. les plaques d'immatriculation européennes), combinés à des augmentations tarifaires et à la poursuite du développement de filiales étrangères, ont contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires de 2,0% en 2011 par rapport à 2010. Cette augmentation est partiellement compensée au niveau des produits d'exploitation, en raison du recul d'autres produits d'exploitation, conséquence d'une diminution des ventes des bâtiments inoccupés comparé à 2010.

Les charges totales d'exploitation ont augmenté de 299,9 millions EUR. Cependant, en excluant les provisions relatives à la décision de la Commission Européenne, les charges d'exploitation ont augmenté de 1,0 millions EUR.

Les charges de personnel montrent une diminution de 26,4 millions EUR. Coûts d'intérimaires inclus, la diminution totale atteint 19,5 millions EUR. Si l'on exclut l'impact des éléments non récurrents (15,7 millions EUR), les charges de personnel et frais d'intérimaires sont restés stables. La réduction de 1.338 ETP due aux initiatives d'amélioration de la productivité a compensé l'effet des deux indexations salariales.

Les services et biens divers, non compris les coûts des intérimaires dont il est question au paragraphe précédent, augmentent de 18,4 millions EUR. Cette augmentation s'explique principalement par (i) une hausse des coûts de transport (7,7 millions EUR) directement liée à l'augmentation du volume du courrier international, (ii) à l'augmentation de 5,9 millions EUR des coûts de location et d'assurance pour la flotte automobile, (iii) une hausse du prix du carburant (4,5 millions EUR) et (iv) à l'augmentation des coûts d'investissements (4,0 millions EUR) dans des projets destinés à favoriser les ventes futures et à réduire les coûts.

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 320,1 millions EUR suite à la prise en charge des provisions relatives à la décision de la Commission Européenne (299,0 millions EUR).

Si l'on exclut l'évolution des éléments non récurrents et le changement de périmètre, les produits d'exploitation nets ont augmenté de 2% et les charges d'exploitation nettes (incluant les dépréciations, amortissements et réductions de valeur) ont augmenté de 0,3%.

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009	EVOLUTION 2011-2010
Chiffre d'affaires	2.342,3	2.279,0	2.228,4	2,8%
Autres produits d'exploitation	22,3	38,7	21,7	-42,4%
Total des produits d'exploitation	2.364,6	2.317,8	2.250,1	2,0%
Approvisionnements et marchandises	(32,0)	(27,3)	(19,1)	17,2%
Services et biens divers	(570,4)	(545,1)	(524,0)	4,6%
Charges de personnel	(1.288,1)	(1.314,5)	(1.201,5)	-2,0%
Autres charges d'exploitation	(313,5)	6,6	(30,2)	-
Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/ amortissements	(2.204,0)	(1.880,4)	(1.774,9)	17,2%
EBITDA	160,6	437,4	475,2	-63,3%
Dépréciations, amortissements	(91,3)	(115,0)	(101,6)	-20,6%
Résultat d'exploitation (EBIT)	69,2	322,4	373,6	-78,5%
Revenus financiers	14,4	11,1	22,1	29,7%
Charges financières	(19,7)	(31,7)	(27,8)	-37,9%
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	2,2	13,3	4,7	-83,5%
Résultat avant impôt	66,0	315,0	372,6	-79,0%
Impôts sur le résultat	(123,4)	(105,4)	(81,7)	17,1%
Résultat de l'année	(57,4)	209,6	290,9	-127,4%

Compte de résultats

Les années 2010 et 2011 ont toutes deux subi l'impact d'un nombre restreint 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
EN MILLIONS EUR**

	2011	2010	2009	EVOLUTION %
EBITDA publié	160,6	437,4	475,2	
Provisions relatives à la décision de la Commission Européenne	299,0	-	-	-
Convention Collective du Travail	-	27,3	19,4	
Liquidation «avantages liés au personnel»	-	-	(116,8)	
Provisions litiges en cours	(9,6)	(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)	
EBITDA normalisé	450,0	434,2	341,7	3,6%

EBITDA normalisé

**AU 31 DÉCEMBRE
EN MILLIONS EUR**

	2011	2010	2009	EVOLUTION %
Résultat d'exploitation (EBIT)	69,2	322,4	373,6	
Provisions relatives à la décision de la Commission Européenne	299,0	-	-	-
Convention Collective du Travail	-	27,3	19,4	
Liquidation «avantages liés au personnel»	-	-	(116,8)	
Compensation suite à la suppression d'allocations	-	-	-	
Autres coûts de restructuration	-	-	-	
Provisions litiges en cours	(9,6)	(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)	
Résultat d'exploitation normalisé (EBIT)	358,6	319,2	240,1	12,3%

Résultat d'exploitation normalisé

**AU 31 DÉCEMBRE
EN MILLIONS EUR**

	2011	2010	2009	EVOLUTION %
Profit de l'année (EAT)	(57,4)	209,6	290,9	
Provisions relatives à la décision de la Commission Européenne	290,8	-	-	-
Convention Collective du Travail	-	18,0	12,8	
Liquidation «avantages liés au personnel»	-	-	(116,8)	
Compensation suite à la suppression d'allocations	-	-	-	
Autres coûts de restructuration	-	-	-	
Provisions litiges en cours	(6,3)	(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)	
Profit de l'année normalisé (EAT)	227,1	207,5	163,1	9,4%

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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009	EVOLUTION 2011-2010
Produits d'exploitation				
Produits non récurrents	0,0	0,0	0,0	0,0
Charges de personnel	(9,6)	6,1	(120,4)	(15,7)
Autres charges d'exploitation	299,0	(9,3)	(13,1)	308,3
Amortissements et réductions de valeur	0,0	0,0	0,0	0,0
Charges non récurrentes	289,4	(3,2)	(133,5)	(292,6)
Eléments non récurrents	289,4	(3,2)	(133,5)	(292,6)

Eléments non récurrents

Le 25 janvier 2012, la Commission Européenne a communiqué à l'État belge sa décision relative à l'enquête sur l'aide octroyée par l'État, ouverte en juillet 2009 et relative à la période 1992-2010. Dans sa décision, la Commission Européenne a estimé que l'entreprise avait bénéficié d'une sous-compensation pour la période 1992-2005 et d'une surcompensation pour la période 2006-2010. La Commission Européenne a décidé que le montant de la surcompensation ne pouvait compenser le montant de sous-compensation étant donné qu'ils étaient relatifs à des contrats de gestion différents entre l'entreprise et l'État belge. Pour déterminer le montant de la sur- ou sous-compensation, la Commission Européenne a comparé les montants reçus de l'État belge en compensation des services d'intérêt économique général confiés par l'État belge à la société pour supporter la charge de ces services. La Commission Européenne a inclus dans les montants reçus de l'État belge un montant correspondant au profit réalisé par la société sur le domaine réservé (monopole) de l'obligation de service universel au-dessus d'un certain niveau, considéré par la Commission Européenne comme raisonnable. L'entreprise doit encore être notifiée officiellement de la décision et doit encore décider d'un appel potentiel sur cette décision. Etant donné que (i) aucune décision n'a été prise concernant un appel, (ii) un appel ne peut suspendre l'obligation par l'État belge de recouvrer cette surcompensation, (iii) le résultat de cet appel est à la fois incertain et dans un futur lointain, l'entreprise a prévu dans ses comptes en 2011 des provisions censées couvrir tous les impacts financiers de la décision de la Commission Européenne. L'impact des provisions sur le résultat d'exploitation s'élève à 299,0 millions EUR. L'impact sur le bénéfice de l'année s'élève à 290,8 millions EUR.

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

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 et en 2011.

Une provision inscrite les années précédentes et portant sur un litige en cours a été réévaluée en 2011 et réduite d'un montant de 9,6 millions EUR (2010 : 9,3 millions EUR). La charge relative à la provision initiale ayant été considérée non récurrente, l'extourne de la provision en 2011 et 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.



La révision périodique des estimations comptables relatives à sa dette liée aux avantages du personnel a entraîné en 2010 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. En 2011, la révision des estimations comptables n'a pas entraîné la reconnaissance d'un impact non récurrent.

2.1.1. Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation ont augmenté de 2%, pour atteindre 2.364,6 millions EUR (2010 : 2.317,8 millions EUR). Les changements de périmètre (2011 inclut 3 mois de revenus de bpost Asia, qui a été totalement consolidée à partir d'octobre 2011) ont fait augmenter les revenus de 1,2 million EUR. Si l'on exclut ces changements de périmètre, l'augmentation des produits d'exploitation équivaut à 45,6 millions EUR, soit 2%.

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

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009	EVOLUTION 2011-2010
Transactional Mail	967,2	954,4	942,4	1,3%
Advertising Mail	309,1	318,9	310,9	-3,1%
Press	399,7	389,5	385,8	2,6%
Parcels	158,3	120,8	108,0	31,0%
Value Added Services	102,9	85,0	86,8	21,1%
International Mail	197,9	199,4	174,0	-0,8%
Banking & Financial Products	200,6	200,9	191,3	-0,1%
Autres	28,8	49,0	51,0	-41,2%
Total bpost	2.364,6	2.317,8	2.250,1	2,0%

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 0,8% par rapport à l'année dernière, la baisse de volume de 2,0% étant plus que compensée par une hausse de 2,7% au niveau de la tarification et du mix de produits.

L'activité **Parcels** a progressé de 31,0%, grâce au lancement de la production et de la distribution des nouvelles plaques d'immatriculation conformes à la législation européenne et aux transferts de l'International Mail vers les lignes de produits Parcels. Si l'on exclut ces impacts, les ventes ont augmenté de 10,4%, sous l'effet d'une croissance du volume et d'une augmentation au niveau de la tarification et du mix de produits.

Les revenus des **Value Added Services** ont augmenté de 21,1%, principalement en raison du lancement de la distribution des plaques. Les revenus générés par les plaques d'immatriculation conformes à la législation européenne sont rapportés dans les activités Value Added Services et Parcels.

Si l'on exclut l'impact de l'acquisition de bpost Asia, les revenus ont diminué de 2,7 millions EUR pour **International Mail**. Toutefois, si l'on ne tient pas compte des transferts vers l'activité Parcels, les ventes nettes pour le courrier international ont augmenté de 9,3 millions EUR, soit une augmentation de 4,7%.

Les **Banking & Financial Products** sont en ligne avec l'année dernière. L'augmentation des commissions de bancassurance reçues de la filiale à 50% de bpost, BPO, est compensée par une diminution de la rémunération pour les activités de trésorerie et le recul de certains produits financiers postaux traditionnels.

L'évolution par département opérationnel se présente comme suit :

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009	EVOLUTION 2011-2010
BIZ	1.626,0	1.592,4	1.558,0	2,1%
RSS	499,5	502,7	499,5	-0,6%
INT	226,0	204,0	171,9	10,8%
Corporate	13,0	18,6	20,7	-30,1%
Total produits d'exploitation	2.364,6	2.317,8	2.250,1	2,0%

Evolution par unité opérationnelle

BIZ business unit

Les produits d'exploitation de l'unité opérationnelle BIZ (le département en charge des grands et moyens clients nationaux) sont passés de 1.592,4 millions EUR en 2010 à 1.626,0 millions EUR en 2011, soit une augmentation de 2,1%.

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009	EVOLUTION 2011-2010
Transactional Mail	704,2	686,3	679,5	2,6%
Advertising Mail	290,7	302,9	299,4	-4,0%
Press	396,0	387,6	384,0	2,2%
Parcels	97,8	81,5	67,8	20,0%
Value Added Services	89,2	72,2	73,9	23,6%
International Mail	19,8	22,5	23,7	-12,0%
Banking & Financial Products	40,3	44,7	36,3	-9,8%
Autres	(12,2)	(5,3)	(6,6)	130,2%
Total BIZ	1.626,0	1.592,4	1.558,0	2,1%

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 hausse des produits d'exploitation de 3%, compensant une légère baisse de volume de 0,7%. Les volumes d'Administrative Mail ont augmenté de 4,1%, conséquence d'une substitution partielle des Daily Mail et Addressed Direct Mail, tandis que les volumes ont continué à diminuer pour les produits 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 volumes ont baissé de 5,2%, principalement en raison du contexte économique difficile durant la seconde partie de l'année, de l'absence d'élections comparé à 2010, et de la perte d'un client important pour le courrier non adressé. Les prix et le mix de produits ont augmenté de 2%.

L'activité *Presse* inclut la distribution des journaux et périodiques. Les prix et le mix ont contribué à une augmentation des ventes de 2%, alors que les volumes restent stables, la croissance des abonnements aux quotidiens étant compensée par le recul des périodiques.

Les activités *Parcels* incluent les paquets et les activités logistiques spéciales proposées aux clients belges. Les ventes pour cette famille de produits ont augmenté de 20,1%, principalement en raison de l'augmentation des volumes consécutive au lancement de la distribution des plaques d'immatriculation européennes. En outre, la diminution des volumes auprès de certains grands clients professionnels qui souffrent du climat économique défavorable, a été compensée par l'acquisition de nouveaux clients, la croissance liée aux volumes



du e-commerce, les augmentations tarifaires (impact tarifaire global estimé à +3,9% par rapport à l'année dernière) et une augmentation des volumes dans la gamme des produits internationaux.

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. La croissance enregistrée en 2011 est principalement due à la composante valeur ajoutée des plaques d'immatriculation conformes à la législation européenne.

Les *Banking & Financial Products* incluent plusieurs services financiers proposés aux gros clients. La diminution est due au déclin des volumes d'activités générant des liquidités.

RSS business unit

Les produits d'exploitation de l'unité opérationnelle RSS ont légèrement baissé de 0,6% par rapport à 2010. 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 ainsi qu'un nombre d'autres produits de paiement.

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009	EVOLUTION 2011-2010
Transactional Mail	259,5	265,5	260,8	-2,3%
Parcels	32,8	32,0	32,4	2,5%
Value Added Services	13,5	12,4	12,2	8,9%
Banking & Financial Products	160,3	156,2	155,0	2,6%
Autres	33,5	36,5	39,2	-8,2%
Total RSS	499,5	502,7	499,5	-0,6%

Unité opérationnelle RSS – Produits d'exploitation

Transactional Mail inclut les familles de produit Daily Mail, Registered Mail et Social Outbound Mail. Les volumes ont baissé de 5,3%, ce qui est légèrement inférieur à la baisse enregistrée les années précédentes (2010 : -6%). Les prix et le mix de produits ont augmenté de 3,1% par rapport à 2010.

Pour *Parcels*, les prix et le mix de produits ont compensé la baisse globale du volume estimée à 3,8%.

Banking & Financial Products a progressé de 2,6%, la croissance des commissions perçues pour la vente de produits de bancassurance ayant été partiellement compensée par une diminution des revenus liés aux autres produits financiers (segments de marché traditionnellement en recul et nettoyage du portefeuille de produits).

Les revenus des *Value Added Services* ont augmenté grâce à une croissance du volume de 6,6%, d'une augmentation des prix et d'un meilleur mix pour les services de réexpédition de courrier et de conservation temporaire des envois.

La vente des *autres* produits a diminué de 8,2% en raison de la baisse continue des ventes de produits philatéliques (moins 6,9% en 2011) et de la diminution des ventes de produits de détail.

International business unit

L'unité opérationnelle International vend des produits de courrier nationaux comme le courrier transactionnel ou publicitaire à des clients internationaux et des produits de courrier internationaux tels que le courrier d'affaires ou le courrier inbound international à des clients internationaux. Depuis le 1er octobre 2011, l'unité opérationnelle International inclut la contribution de bpost Asia. Hors contribution de bpost Asia, les ventes ont augmenté de 10,2%.

AU 31 DÉCEMBRE
EN MILLIONS EUR



	2011	2010	2009	EVOLUTION 2011-2010
Advertising Mail	18,4	16,0	11,4	15,0%
Parcels	27,7	7,3	7,8	279,5%
International Mail	178,1	176,9	150,4	0,7%
Autres	1,9	3,9	2,3	-51,3%

Total International

226,0 **204,0** **171,9** **10,8%**

Unité opérationnelle International – Produits d'exploitation

Les revenus d'*Advertising Mail* ont augmenté de 15,0%, grâce à une augmentation de 13,8% des prix et du mix de produits.

Si l'on ne tient pas compte des transferts de l'International Mail, les ventes nettes pour Parcels ont augmenté de 116,7%, grâce à l'obtention de nouveaux contrats pour Parcels International ayant engendré d'importantes hausses de volume.

A un périmètre comparable (en excluant les transferts vers Parcels et l'intégration de bpost Asia), le portefeuille *International Mail* a augmenté de 6,8%, soit 12 millions EUR. Cette augmentation est principalement due à la croissance à deux chiffres de MSI Worldwide Mail (6 millions EUR) et à la croissance du courrier inbound de 5,4%, résultant en grande partie de l'amélioration des prix et du mix (partiellement grâce au règlement favorable avec les opérateurs étrangers concernant les frais terminaux des années précédentes), alors que les volumes restent stables. Les revenus du courrier en transit sont semblables à ceux de l'année dernière, la baisse de volume étant compensée par l'augmentation des prix et l'amélioration du mix de produits.

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 2.295,3 millions EUR (2010 : 1.995,4 millions EUR), soit une augmentation de 299,9 millions EUR par rapport à l'année dernière.

Le changement de périmètre (bpost Asia) entraîne une augmentation des charges à hauteur de 1,1 million EUR.

Si l'on exclut l'impact du périmètre et l'évolution des dépenses non récurrentes, incluant les provisions relatives à la décision de la Commission Européenne, les charges opérationnelles nettes ont augmenté de 6,3 millions EUR.

Les **approvisionnements et marchandises** ont augmenté de 4,7 millions EUR pour atteindre 32,0 millions EUR (2010 : 27,3 millions EUR). Le principal facteur de cette augmentation est le lancement du contrat pour la production et la distribution de plaques d'immatriculation conformes à la législation européenne.

Les **frais liés aux biens et services** ont augmenté de 25,3 millions EUR ou 4,4% par rapport à 2010. Si l'on ne tient pas compte de l'impact des changements de périmètre (0,8 million EUR), les frais liés aux biens et services ont augmenté de 24,5 millions EUR, soit 4,5% :



rapport annuel 2011

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009	EVOLUTION EUR	EVOLUTION 2011-2010
Loyers et charges locatives	63,8	59,0	56,6	4,8	8,1%
Entretien et réparation	59,6	55,8	56,9	3,8	6,8%
Fournitures d'énergie	41,7	39,1	38,5	2,6	6,6%
Autres biens	21,2	27,5	28,5	(6,3)	-22,9%
Frais postaux et de télécommunication	8,7	7,6	9,0	1,1	14,6%
Frais d'assurance	12,0	10,8	17,7	1,1	10,5%
Frais de transport	141,8	134,1	121,7	7,7	5,8%
Publicité et annonces	18,1	27,6	17,4	(9,5)	-34,4%
Consultance	35,6	34,9	23,7	0,8	2,2%
Intérimis	40,1	33,3	53,4	6,9	20,7%
Rémunérations de tiers. honoraires	110,6	100,7	87,6	9,9	9,8%
Autres services et biens divers	17,1	14,7	13,0	2,4	16,5%
Total	570,4	545,1	524,0	25,3	4,4%

Frais liés aux biens et services

- Les loyers et frais de location ont augmenté de 4,8 millions EUR en raison de la poursuite du transfert de propriété au leasing opérationnel pour la flotte automobile. Les frais de location des bâtiments restent stables d'une année à l'autre.
- Les charges d'entretien et de réparation ont augmenté de 3,8 millions EUR, soit 6,8%, essentiellement en raison du début de nouveaux contrats annuels de licences pour logiciels.
- Les coûts d'énergie ont augmenté de 2,6 millions EUR, pour atteindre 41,7 millions EUR. L'augmentation du prix moyen du carburant pour les véhicules (4,5 millions EUR) a plus que compensé la réduction en consommation d'énergie suite aux conditions météorologiques favorables.
- Les autres biens sont passés de 27,5 millions EUR à 21,2 millions EUR en raison, d'une part, d'initiatives financières spécifiques visant à réduire l'utilisation de biens de consommation et, d'autre part, les coûts encourus l'année dernière à la suite de l'introduction des nouveaux nom et logo de l'entreprise.
- Les frais d'assurance ont atteint les 12,0 millions EUR, en raison d'une hausse des coûts d'assurance liée à la flotte de véhicules.
- Les frais de transport ont augmenté de 7,7 millions EUR. L'augmentation des volumes et les ventes dans les filiales internationales sont les principaux facteurs de cette hausse. Le changement de périmètre (bpost Asia) a légèrement contribué à l'augmentation (0,7 million EUR).
- Les frais de publicité et d'annonce ont diminué de 9,5 millions EUR par rapport à 2010. L'introduction des nouveaux nom et logo de l'entreprise, ainsi que les campagnes de promotion des produits de bpost ont contribué au niveau élevé des frais de publicité et d'annonce en 2010. En 2011, ces frais sont revenus à un niveau habituel.
- Les frais de consultance sont restés stables à 35,6 millions EUR (2010 : 34,9 millions EUR). bpost a continué à entreprendre des projets en vue de soutenir la future croissance des revenus ou l'amélioration de la productivité, comme le développement d'une plateforme IT pour la facturation, des programmes pour optimiser les performances des activités de courrier, l'amélioration de l'offre commerciale (solutions innovantes et services à valeur ajoutée), etc.
- Les dépenses occasionnées par le recours à des intérimaires ont atteint les 40,1 millions EUR (2010 : 33,3 millions EUR). L'utilisation d'intérimaires en 2011 était en moyenne supérieure de 101 ETP par rapport à 2010. Des intérimaires sont engagés afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre à court terme, dus aux départs naturels, à l'absentéisme continu ou à l'importante rotation de personnel, principalement observée dans les unités de service opérationnelles.

- La rémunération de tiers et les honoraires ont augmenté de 9,9 millions EUR par rapport à 2010. L'augmentation du nombre de transactions effectuées par les Points Poste et l'impact sur une année entière d'un bonus de qualité (sept mois uniquement en 2010) ont contribué à cette augmentation à hauteur de 2,3 millions EUR. L'augmentation des besoins en développements ICT (+ 3,3 millions EUR), ainsi que les besoins en managers intérimaires pour combler un manque de personnel à court terme dans l'organisation interne (+ 4,5 millions EUR) expliquent en grande partie l'augmentation.
- Les autres biens augmentent de 2,4 millions EUR, soit 16,5%. Cette augmentation est principalement due à l'introduction, en 2011, d'une contribution obligatoire aux coûts du régulateur postal IBPT.

Les **charges de personnel** se sont élevées à 1.288,1 millions EUR en 2011 (2010 : 1.314,5 millions EUR), ce qui représente une diminution de 26,4 millions EUR. Les changements de périmètre résultant de la consolidation de bpost Asia pour 3 mois ont généré une augmentation de 0,2 million EUR. Les éléments non récurrents avaient généré un revenu net (coûts négatifs) de 6,1 millions EUR en 2010, alors qu'ils ont généré une augmentation des dépenses à hauteur de 9,6 millions EUR en 2011. L'évolution des éléments non récurrents a dès lors exercé un impact négatif de 15,7 millions EUR par rapport à 2010. Si l'on exclut l'impact des changements de périmètre et de l'évolution des éléments non récurrents, les charges de personnel ont connu une réduction nette de 10,9 millions EUR, ou 0,8%.

La moyenne des effectifs a été réduite de 1.338 ETP (2010 : 922), ce qui a engendré une économie de 58,3 millions EUR (2010 : 41,4 millions EUR) due aux divers projets d'amélioration de la productivité. Cette réduction doit être analysée en parallèle à l'augmentation du recours à des intérimaires, à concurrence de 101 ETP ou 6,9 millions EUR (repris sous la rubrique des services et biens divers). Tous les départements ont contribué à la réduction des effectifs. La mise en œuvre de réorganisations et programmes liés à la productivité au sein des activités de la chaîne de valeur postale (distribution, transport, collecte...), et dans les bureaux de poste, s'est poursuivie en même temps que l'optimisation des activités de support fournies par les départements Ressources Humaines, Facility Management, Purchasing et Cleaning.

Les charges de personnel ont également subi l'influence positive pour un montant de 8,1 millions EUR, d'un effet salaire mix favorable généré par le recrutement en cours de distributeurs postaux ayant un barème salarial inférieur.

Ces évolutions positives ont été partiellement compensées par :

- les indexations du coût de la vie en octobre 2010 (impact complet en 2011) et juin 2011, qui ont généré une augmentation des charges de personnel à concurrence de 35,0 millions EUR ;
- les augmentations normales liées à l'ancienneté et au mérite, pour 3,6 millions EUR ;
- une évolution défavorable des dettes liées aux avantages du personnel (y compris la reconnaissance des pertes actuarielles non reconnues), une utilisation réduite des arriérés de repos et une augmentation des primes liées aux performances pour un montant de 14,3 millions EUR.

Les **dépréciations, amortissements et réductions de valeur** ont diminué de 23,7 millions EUR sous l'effet d'une diminution liée aux réductions de valeur.

Les **autres charges d'exploitation** sont passées d'un revenu net de 6,6 millions EUR en 2010 à une charge nette de 313,5 millions EUR en 2011. Les états financiers de 2011 ont subi l'impact négatif de la comptabilisation des provisions (299,0 millions EUR) relatives à la décision de la Commission Européenne et d'une provision liée à l'environnement pour 7,9 millions EUR.

Les **résultats financiers** ont augmenté de 15,3 millions EUR. Cette variation s'explique principalement par l'évolution des charges financières liées aux avantages du personnel (diminution de 14,8 millions EUR) due à la faible augmentation des taux d'actualisation utilisés pour évaluer les avantages au personnel.

Les **impôts** sont passés de 105,4 millions en 2010 à 123,4 millions en 2011. Si l'on exclut l'impact de la décision de la Commission Européenne, les impôts atteignent de 105,4 millions EUR en 2010 à 131,6 millions EUR en 2011, soit 36% du bénéfice avant impôts, contre 33,5% en 2010.



2.2. Bilan

2.2.1. Actifs

En 2011, les acquisitions d'**immobilisations corporelles** (66,8 millions EUR) ont été inférieures aux amortissements et réductions de valeur (79,8 millions EUR). Les transferts nets vers les actifs détenus pour la vente et vers les immeubles de placement se sont élevés à 1,2 million EUR. Conséquence de ces transferts, la valeur nette des immobilisations corporelles a diminué de 14 millions EUR. Les principaux investissements de l'année ont trait au réameublement, à la modernisation et à l'entretien des bâtiments des réseaux Mail et Retail (19 millions EUR), aux infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (21 millions EUR), aux véhicules (5 millions EUR) et à l'équipement IT et autre (13 millions EUR).

Les **immobilisations incorporelles** ont augmenté de 0,7 million EUR. Cette augmentation s'explique surtout par les facteurs suivants :

- le goodwill suite à l'acquisition de bpost Asia (3,4 millions EUR), les investissements dans les logiciels (7,6 millions EUR) et les frais de développement de logiciels (3,8 millions EUR) ;
- partiellement compensés par l'amortissement de l'année en cours : 14,1 millions EUR.

Les **participations dans les sociétés associées** ont diminué de 46,9 millions EUR, passant de 131,2 millions EUR à 84,3 millions EUR, ce qui reflète l'impact des gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations de BPO (49,4 millions EUR) et l'incorporation de la participation de l'entreprise dans les résultats de BPO pour 2011 (2,2 millions EUR contre 13,3 millions EUR en 2010).

Les **immeubles de placement** sont passés de 19,5 millions EUR en 2010 à 18,2 millions EUR en 2011 car moins de bâtiments ont été loués.

Les **actifs d'impôts différés** s'élèvent à 72,4 millions EUR (2010 : 81,9 millions EUR). La diminution de 9,5 millions EUR s'explique principalement par la réduction de la différence temporelle entre la comptabilité et la valeur fiscale des avantages du personnel (-11,5 millions EUR).

Les **placements** ont augmenté pour atteindre 515,6 millions EUR (2010 : 31,3 millions EUR). L'entreprise a investi une partie de ses liquidités disponibles en obligations d'État à court terme.

Les **créances commerciales et autres créances** ont augmenté de 5,7 millions EUR pour atteindre 397,0 millions EUR (2010 : 391,3 millions EUR), principalement sous l'effet d'une augmentation des créances commerciales à concurrence de 5,1 millions EUR. Cette augmentation des créances commerciales découle principalement de l'augmentation pour 12,2 millions EUR des frais terminaux dus par les opérateurs étrangers, partiellement compensée par une diminution des créances restantes sur les comptes clients. Les autres créances ont augmenté de 1,2 million EUR.

La **trésorerie et les équivalents de trésorerie** ont diminué de 488,8 millions EUR pour atteindre 626,7 millions EUR (2010 : 1.115,5 millions EUR), en raison de la réallocation du portefeuille financier. bpost a investi davantage de liquidités dans des valeurs d'investissement par rapport à 2010.

2.2.2. Passifs

Les **capitaux propres** s'élèvent à 777,3 millions EUR (2010 : 1.114,3 millions EUR). La perte nette consolidée à hauteur de 57,4 millions EUR pour l'année 2011, la diminution de la participation de l'entreprise dans les gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations de BPO pour un montant de 49,4 millions EUR, et le paiement durant l'année de dividendes pour un total de 216,2 millions EUR ont contribué à cette diminution.

En conséquence de la fenêtre d'exercice ouverte en 2011 dans le cadre de l'Employee Stock Option Plan (« ESOP »), Alteris SA, une filiale détenue à 100% par bpost, détient 2.589 actions de bpost lesquelles sont considérées comme actions propres dans les capitaux propres (14,0 millions EUR).

Les **emprunts bancaires non courants** ont diminué pour atteindre 92,2 millions EUR (2010 : 101,6 millions EUR), suite au transfert s'élevant à 9,1 millions EUR vers les dettes financières courantes de la première tranche de l'emprunt contracté auprès de la Banque Européenne d'Investissement (paiement en décembre 2012).

Les **avantages du personnel** sont restés pratiquement stables par rapport à l'année dernière et s'élèvent à 379,8 millions EUR (2010 : 378,8 millions EUR). Cette augmentation de 1,0 million EUR est due aux éléments suivants :

- le paiement d'avantages a fait diminuer le solde de 55,5 millions EUR (2010 : 64,6 millions EUR), en ce compris 12,1 millions EUR pour le paiement des absences compensées cumulées et 17,4 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 35,9 millions EUR (2010 : 70,8 millions EUR). En 2010, les coûts de service ont subi l'impact, pour un montant de 27,7 millions EUR, de l'approbation d'un nouveau schéma de préretraite. Les indemnités de fin de contrat de travail négociées en Commission Paritaire en 2011 représentent un montant de 7,8 millions EUR ;
- le transfert de 20,4 millions EUR des profits/pertes actuariel(le)s non reconnu(e)s (principalement du(e)s à leur amortissement dans le compte de résultats consolidé), ce qui a fait baisser la perte non reconnue de 27,6 millions EUR à 7,2 millions EUR.

Après déduction de l'actif d'impôt différé s'y rapportant pour un montant de 63,6 millions EUR, les avantages du personnel représentent un passif de 316,2 millions EUR (2010 : 303,7 millions EUR).

Les **provisions à plus d'un an** s'élèvent à 79,6 millions EUR (2010 : 83,4 millions EUR). L'extourne (12,9 millions EUR) des provisions pour litiges a été partiellement compensée par l'augmentation de la provision liée à l'environnement pour un montant de 7,9 millions EUR.

Les **provisions à moins d'un an** s'élèvent à 334,5 millions EUR (2010 : 37,5 millions EUR). L'augmentation de 297,0 millions EUR est principalement due à la dotation additionnelle de provision pour litiges relative à la décision de la Commission Européenne.

Les **dettes commerciales et autres dettes** ont diminué pour atteindre 686,5 millions EUR (2010 : 712,7 millions EUR), en raison de la réduction des autres dettes (13,9 millions EUR). Cette réduction est principalement due à des avances liées aux transactions des frais terminaux moins élevées. Les dettes liées à la rémunération du personnel et à la sécurité sociale (6,4 millions EUR) et les dettes commerciales (3,8 millions EUR) ont également diminué.

2.3. Flux de trésorerie

Les flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation génèrent, en 2011, une rentrée de liquidités nette de 296,3 millions EUR (2010 : 266,9 millions EUR, n'incluant pas la compensation des dépôts de tiers et le remboursement des avances reçues). En 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 (décaissement de 28,0 millions EUR). Toujours en 2010, les avances reçues de l'État pour financer les opérations du Trésor public ont été remboursées (84,3 millions EUR) dans le cadre de la restructuration de la relation liant bpost au Trésor public. L'augmentation de 29,4 millions EUR dans les activités d'exploitation par rapport au résultat de l'année dernière s'explique par :

- la détérioration de la performance d'exploitation générant une perte de liquidités issues des activités d'exploitation de 244,4 millions EUR plus basse que l'année passée en raison d'un EBIT plus bas (diminution de 253,2 millions EUR) contrebalancé par une réduction des paiements anticipés de taxes (diminution de 8,0 millions EUR) ;



- en 2011, la diminution de la performance d'exploitation est compensée par une augmentation des provisions (302,7 millions EUR). Le facteur principal de cette augmentation est la provision établie suite à la décision de la Commission Européenne ;
- le fonds de roulement, n'incluant pas l'impact des fonds déposés par des tiers et le remboursement d'avances, a consommé des liquidités pour un montant de 42,5 millions EUR (2010 : production de 13,8 millions EUR de liquidités). Un échelonnement différent des frais terminaux (-26,3 millions EUR), les dettes sociales (-6,1 millions EUR) et les taxes liées aux années précédentes (-10,0 millions EUR) expliquent en grande partie cette évolution.

Les *produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles* ont diminué de 14,5 millions EUR pour atteindre 12,0 millions EUR (2010 : 26,5 millions EUR). En 2011, l'entreprise a continué à vendre des propriétés qu'elle n'utilise plus dans le cadre de ses opérations mais le niveau de liquidités généré par ces ventes était moins élevé.

Des *immobilisations corporelles* ont été acquises pour 66,8 millions EUR (2010 : 57,1 millions EUR).

L'*acquisition d'immobilisations incorporelles* s'élevait à 11,4 millions EUR (2010 : 11,2 millions EUR).

L'*acquisition de filiales*, nette de la trésorerie acquise inclut pour 2011 le paiement pour l'acquisition à 100% de bpost Asia.

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 atteint 1.039,9 millions EUR (2010 : 1.043,8 millions EUR). Si l'on exclut le paiement d'un dividende pour un montant de 216,2 millions EUR et le montant de 14,0 millions EUR relatif aux actions propres pendant l'année, la production de liquidités s'est élevée à 225,6 millions EUR en 2011 (par rapport à 223,7 millions EUR en 2010).

Etats financiers consolidés

2011

3. Compte de résultats consolidé	74
4. Etat de résultat global consolidé	75
5. Bilan consolidé	76
6. Mouvements consolidés des capitaux propres	77
7. Flux de trésorerie consolidé	78
8. Commentaires sur les états financiers consolidés	79
8.1. Informations générales	79
8.2. Changement dans les principes comptables	79
8.3. Jugements comptables essentiels	81
8.4. Résumé des principales règles d'évaluation	82
8.5. Gestion des risques	90
8.6. Regroupements d'entreprises	96
8.7. Autres produits d'exploitation	97
8.8. Autres charges d'exploitation	97
8.9. Frais de personnel	98
8.10. Revenus financiers et charges financières	98
8.11. Impôts sur le résultat/Impôts différés	99
8.12. Immobilisations corporelles	100
8.13. Immeubles de placement	102



8.14. Actifs destinés à la vente	103
8.15. Immobilisations incorporelles	103
8.16. Contrats de location	105
8.17. Placements	106
8.18. Participations dans des entreprises associées	107
8.19. Créances commerciales et autres créances	108
8.20. Stocks	108
8.21. Trésorerie et équivalents de trésorerie	109
8.22. Passifs financiers	109
8.23. Avantages au personnel	110
8.24. Paiements fondés sur des actions	115
8.25. Dettes commerciales et autres dettes	117
8.26. Provisions	118
8.27. Passifs et actifs éventuels	119
8.28. Droits et engagements hors bilan	120
8.29. Transactions avec les entités et personnes liées	120
8.30. Sociétés du Groupe	122
8.31. Événements survenus après la clôture de l'exercice	124

3. Compte de résultats consolidé

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	NOTES	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires		2.342,3	2.279,0	2.228,4
Autres produits d'exploitation	8.7	22,3	38,7	21,7
Total des produits d'exploitation		2.364,6	2.317,8	2.250,1
Approvisionnements et marchandises		(32,0)	(27,3)	(19,1)
Services et biens divers		(570,4)	(545,1)	(524,0)
Charges de personnel	8.9	(1.288,1)	(1.314,5)	(1.201,5)
Autres charges d'exploitation	8.8	(313,5)	6,6	(30,2)
Dépréciation - amortissements		(91,3)	(115,0)	(101,6)
Total des charges d'exploitation		(2.295,3)	(1.995,4)	(1.876,5)
Résultat d'exploitation (EBIT)		69,2	322,4	373,6
Revenus financiers	8.10	14,4	11,1	22,1
Charges financières	8.10	(19,7)	(31,7)	(27,8)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées		2,2	13,3	4,7
Résultat avant impôt		66,0	315,0	372,6
Impôts sur le résultat	8.11	(123,4)	(105,4)	(81,7)
Résultat des opérations continues		(57,4)	209,6	290,9
Résultat des opérations abandonnées		-	-	-
Résultat de l'année		(57,4)	209,6	290,9
Attribuable aux:				
Porteurs des capitaux propres de la société-mère		(57,4)	209,2	290,9
Intérêts minoritaires		(0,0)	0,4	0,0



4. État de résultat global consolidé

AU 31 DECEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Résultat de l'année	(57,4)	209,6	290,9
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente par les associés	(49,4)	(57,1)	82,8
<i>(Perte) gain sur actifs financiers disponibles à la vente</i>	(74,8)	(86,6)	125,4
<i>Effet de l'impôt</i>	25,4	29,4	(42,6)
Intérêts minoritaires	0,0	0,1	0,5
Autres éléments du résultat, après impôt	(49,4)	(57,0)	83,3
Résultat global de l'année, après impôt	(106,9)	152,6	374,2
Attribuable aux:			
Porteurs des capitaux propres de la société-mère	(106,9)	152,1	373,7
Intérêts minoritaires	0,0	0,5	0,5

5. Bilan consolidé

AU 31 DÉCEMBRE
EN MILLIONS EUR

NOTES

2011

2010

2009

Actifs

Actifs non courants

Immobilisations corporelles	8.12	608,8	622,8	668,1
Immobilisations incorporelles	8.15	70,0	69,3	79,8
Placements	8.17	0,0	0,0	0,0
Participations dans des entreprises associées	8.18	84,3	131,2	175,1
Immeubles de placement	8.13	18,2	19,5	15,9
Actifs d'impôts différés	8.11	72,4	81,9	70,7
Créances commerciales et autres créances	8.19	0,8	0,9	0,6
		854,5	925,7	1.010,2

Actifs courants

Actifs destinés à la vente	8.14	0,5	1,6	3,6
Placements	8.17	515,6	31,3	125,3
Stocks	8.20	8,2	7,7	8,6
Impôt sur le résultat à recevoir	8.11	0,4	0,4	0,5
Créances commerciales et autres créances	8.19	397,0	391,3	351,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.21	626,7	1.115,5	1.080,3
		1.548,4	1.547,8	1.569,8

Total des actifs

2.402,9 **2.473,5** **2.580,0**

Capitaux propres et passifs

Capitaux propres attribuables aux porteurs de capitaux propres de la société-mère

Capital souscrit		783,8	783,8	783,8
Actions propres		(14,0)	-	-
Réserves		64,0	120,3	57,2
Bénéfices non attribués		(57,4)	209,1	290,9
		776,4	1.113,2	1.131,8

Intérêts minoritaires		0,9	1,1	0,7
-----------------------	--	-----	-----	-----

Total des capitaux propres

6 **777,3** **1.114,3** **1.132,5**

Passifs non courants

Emprunts bancaires	8.22	92,2	101,6	101,8
Avantages au personnel	8.23	379,8	378,8	371,1
Dettes commerciales et autres dettes	8.25	13,0	14,3	14,2
Provisions	8.26	79,6	83,4	98,0
Impôts différés passifs	8.11	0,4	0,5	0,3
		565,0	578,6	585,4

Passifs courants

Emprunts bancaires	8.22	9,7	0,8	0,8
Découverts bancaires		0,2	0,1	0,0
Provisions	8.26	334,5	37,5	32,4
Impôts sur le résultat à payer	8.11	29,6	29,4	36,1
Dettes commerciales et autres dettes	8.25	686,5	712,7	792,7
		1.060,5	780,6	862,1

Total des passifs

1.625,5 **1.359,2** **1.447,5**

Total des capitaux propres et passifs

2.402,9 **2.473,5** **2.580,0**



6. Mouvements consolidés des capitaux propres

EN MILLIONS EUR	ATTRIBUABLES AUX PORTEURS DE CAPITAUX PROPRES					INTERETS MINORI-TAIRES	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
	CAPITAL SOUSCRIT	ACTIONS PROPRES	AUTRES RESERVES	RESULTAT DE L'EXERCICE	TOTAL		
Au 1er janvier 2009	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	-	-	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
Résultat de l'année 2011	-	-	-	(57,4)	(57,4)	0,0	(57,4)
Autres éléments du résultat	-	-	159,6	(209,1)	(49,4)	0,0	(49,4)
Résultat global de l'année	-	-	159,6	266,5	(106,9)	0,0	(106,9)
Dividendes payés	-	-	(215,9)	-	(215,9)	(0,3)	(216,2)
Actions propres	-	(14,0)	-	-	(14,0)	-	(14,0)
Au 31 décembre 2011	783,8	(14,0)	64,0	(57,4)	776,4	0,9	777,3

Les autres réserves au 31 décembre 2011 (64,0 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 23 millions EUR et des réserves de consolidation pour -88,0 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.

Le montant de 14,0 millions EUR représente les actions propres détenues par Alteris SA et ont été acquises suite à la fenêtre d'exercice ouverte en 2011 du régime d'actionariat des salariés (Employee Stock Option Plan ou ESOP).

	TOTAL	ACTIONS CLASSE A	ACTIONS CLASSE B	ACTIONS CLASSE C			
	NOMBRE D' ACTIONS	NOMBRE D' ACTIONS	MILLIONS EUR	NOMBRE D' ACTIONS	MILLIONS EUR	NOMBRE D' ACTIONS	MILLIONS EUR
Au 1er janvier 2010	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
Changements encourus durant l'année	-	-	-	(2.240,0)	(3,2)	2.240,0	3,2
Au 31 décembre 2011	409.838,0	204.920,0	483,8	202.221,0	296,1	2.697,0	3,9

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

Les actions de classe C se composent comme suit :

- au 31 décembre 2011, le management a acquis 108 actions en exerçant son droit d'option octroyé dans le cadre du régime d'actionariat des salariés (« ESOP »).
- en conséquence de la fenêtre d'exercice ouverte en 2011 du régime d'actionariat des salariés (« ESOP »), Alteris SA détient 2.589 actions de bpost lesquelles sont considérées comme actions propres au niveau des capitaux propres de bpost.

Les actions de classe C confèrent les mêmes droits aux dividendes que les actions des classes A et B, et ont un droit de vote à 100%.

7. Flux de trésorerie consolidé

AU 31 DÉCEMBRE
EN MILLIONS EUR

2011

2010

2009

Activités opérationnelles

Résultat d'exploitation (EBIT)	69,2	322,4	373,6
Dépréciations et amortissements	91,3	115,0	101,6
Réductions de valeur	0,6	(2,2)	3,4
Perte / (Gain) sur la vente d'immobilisations corporelles	(8,8)	(21,8)	(7,2)
Variation des avantages au personnel	(10,9)	(19,1)	(196,7)
Intérêts perçus	14,4	11,1	25,5
Intérêts payés	(7,8)	(4,9)	(7,6)
Dividendes perçus	-	-	-
Impôts payés sur le résultat	(102,3)	(110,3)	(40,6)

Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles avant changement du fonds de roulement et des provisions **45,7** **290,1** **251,9**

Diminution / (Augmentation) des créances commerciales et autres créances	10,1	(20,0)	(0,8)
Diminution / (Augmentation) des stocks	0,3	0,8	0,5
Augmentation / (Diminution) des dettes commerciales et autres dettes	(52,9)	(78,9)	30,3
Dépôts reçus de tiers	0,0	(28,0)	(118,7)
Augmentation / (Diminution) des provisions	293,2	(9,5)	(23,4)

Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles **296,3** **154,6** **139,9**

Activités d'investissement

Produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles	12,0	26,5	9,8
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	(66,8)	(57,1)	(46,5)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(11,4)	(11,2)	(19,4)
Acquisition d'autres investissements	0,1	-	-
Acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(4,0)	(0,4)	(15,4)

Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement **(70,1)** **(42,2)** **(71,5)**

Activités de financement

Emissions d'actions	-	-	-
Actions propres	(14,0)	-	-
Emissions d'emprunts	-	-	-
Remboursement d'emprunts	-	-	-
Remboursement des dettes de contrats de location financement	(0,5)	(0,3)	(1,2)
Dividendes payés aux actionnaires	(216,2)	(170,9)	(171,7)

Flux de trésorerie net généré par les activités de financement **(230,7)** **(171,2)** **(172,9)**

Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie **(4,6)** **(58,9)** **(104,4)**

Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 1er janvier	1.115,4	1.080,3	198,5
Placements au 1er janvier	31,3	125,3	1.111,5
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements au 1er janvier	1.146,7	1.205,5	1.310,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 31 décembre	626,5	1.115,5	1.080,3
Placements au 31 décembre	515,6	31,3	125,3
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements au 31 décembre	1.142,1	1.146,8	1.205,5
Mouvements entre le 1er janvier et le 31 décembre	(4,6)	(58,9)	(104,4)



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 belge.

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.

Les nouvelles normes ou celles révisées et les interprétations reprises ci-dessous sont entrées en vigueur en 2011 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 24 (révisée)** - Informations relatives aux parties liées
- **IAS 32** – Instruments Financiers : Présentation – Classification des questions de droits
- **IFRS 1** - Première adoption des normes internationales d'information financière (Amendement) – Hyperinflation grave et dates d'application fermes pour les premiers adoptants
- **IFRS 7** – Instruments Financiers : Informations à fournir – Amendement aux informations à fournir
- **IFRIC 14 – IAS 19** – Amendements : Paiement anticipé d'une obligation de financement minimum
- **Améliorations aux normes internationales d'information financière (publiées en 2010)**

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 dans la présentation de ses états financiers 2011 :

Normes ou interprétations	Date effective de publication
IFRS 9 – Instruments Financiers – Classification et évaluation	1er janvier 2015
IFRS 10 – États financiers consolidés	1er janvier 2013
IFRS 11 – Partenariats	1er janvier 2013
IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités	1er janvier 2013
IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur	1er janvier 2013
IAS 1 – Présentation des postes du résultat global	1er juillet 2012
IAS 12 – Impôt sur le résultat – Recouvrement des actifs sous jacents	1er janvier 2012
IAS 19 – Amendement à la norme IAS 19	1er janvier 2013
Divers - Améliorations annuelles	N.A.

Normes et interprétations appliquées par bpost

Au 31 décembre 2011, 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 – Évènements 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 – États 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 actuellement adoptées par l'Union Européenne et en vigueur pour la préparation des états financiers 2011 ne sont pas applicables dans le cadre de bpost.

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

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 : 39,59%
- rendement des dividendes : 9,71%
- durée de vie attendue : N/A

• 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, 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 12 mois de 2011. 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. Par conséquent, le pourcentage du salaire garanti pour la détermination du coût de jours accumulés dans le compte notionnel (« cagnotte ») est de 25% (en 2011 et 2010) (en 2009 : 29%).

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 de société. bpost a utilisé l'outil « Towers Watson » pour la détermination des taux d'actualisation, qui est basée sur 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. Les états financiers consolidés sont exprimés en euros (EUR), et sont arrondis au million le plus proche sauf indication contraire.

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le Conseil d'Administration le 5 juin 2012 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 projections 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 entièrement contrôlées 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 supposé exister lorsque bpost détient au moins 50%, plus une voix des droits de vote de l'entité ; ces suppositions 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. 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 générerait 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.

Paievements 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 reconnus (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'État 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 une tranche 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 cette tranche sur une période de deux ans (ou sur la durée résiduelle moyenne de service pour la population active si la période est inférieure à 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 est effective depuis le 1er janvier 2011. En 2011, l'activité courrier a généré approximativement 80% des revenus d'exploitation de bpost. Bien qu'aucun concurrent important ne se soit attaqué au marché postal belge en 2011, la libéralisation peut encore avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise et sa position sur le marché dans le futur.

La capacité de bpost à augmenter ses tarifs sur les produits concernés par l'obligation de service universel est limitée étant donné les restrictions prévues dans le 4e Contrat de Gestion conclu avec l'État belge. Le 4e Contrat de Gestion a expiré en septembre 2010, mais a été prolongé en attendant l'approbation du 5e 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 du 21 mars 1991 (la « Loi de 1991 »), ou toutes autres lois et réglementations 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 au droit public belge. L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés anonymes privées et le droit public et principes applicables à bpost peut présenter des difficultés d'interprétations et présenter certains risques.

Au 31 décembre 2011, bpost avait un effectif de 18.899 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 nombre de produits à partir du 1er janvier 2012 peut déboucher sur une perte de revenus sur des clients ne pouvant plus recouvrer la TVA.

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. Lorsque la législation deviendra effective, cela pourrait avoir un effet négatif sur les volumes de courriers recommandés vendus par l'entreprise.

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

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.

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 ses volumes. 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 lesquelles elle veut se concentrer. La nouvelle stratégie pourrait entraîner l'abandon de certaines 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 des Conventions Collectives de Travail conclues 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 significative 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 ses positions 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 important 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 protections 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 et 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 mener à des dommages au niveau de la réputation de l'entreprise, des plaintes et ainsi, des pertes significatives.

Risques liés aux litiges

Par jugement du 10 février 2009, le Tribunal de l'Union européenne a annulé, sur un fondement procédural, la décision de la Commission européenne du 23 juillet 2003 ayant approuvé une augmentation de capital de 297,5 millions EUR et certaines autres mesures 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 a été rejeté par la Cour dans son arrêt du 22 septembre 2011. A la suite du jugement du 10 février 2009, la Commission a ouvert, le 13 juillet 2009, une procédure formelle d'examen portant sur l'augmentation de capital de 2003 ainsi que sur d'autres mesures prises entre 1992 et 2002 couvertes par la décision de la Commission du 23 juillet 2003 qui avait été annulée. La Commission a également élargi le champ de l'enquête aux compensations perçues de l'État pour les obligations de service public et à certaines autres mesures ad hoc de l'État sur l'ensemble de la période allant de 1992 à 2010.

Le 25 janvier 2012, la Commission a considéré l'aide de 416,5 millions EUR (intérêts exclus) incompatible avec le marché intérieur. L'État belge a procédé à la récupération de cette aide, augmentée des intérêts applicables, auprès de bpost sur base d'un calcul des montants validé par la Commission (ces derniers tenant compte de l'effet de l'impôt des sociétés).

bpost évalue encore actuellement la possibilité d'interjeter appel contre la décision de la Commission (un tel appel n'ayant pas d'effet suspensif).

La Société considère, sur la base des informations actuellement disponibles, que l'enquête entreprise par la Commission européenne portant sur la compensation de services publics pour la période 2011-2015 en matière d'aides d'État, ne devrait pas donner lieu à la création d'une provision dans les comptes de 2011 pour couvrir l'éventualité de la constatation d'une surcompensation concernant les obligations des services publics en 2011. La Société est en mesure d'avancer des arguments pertinents au regard de la décision de la Commission du 25 janvier 2012, du nouvel encadrement SIEG de 2011 et des récentes décisions La Poste (France) et Post office Limited (RU), afin de défendre la compensation pour 2011 ainsi que le 5ème Contrat de Gestion tel que modifié.

Cependant, il convient de noter que les autorités belges et la Commission se situent encore au niveau d'un examen informel. Ni la compensation pour 2011 ni l'avant-projet du 5ème Contrat de Gestion n'ont encore été formellement notifiés et la Commission n'a pas non plus encore ouvert d'enquête formelle.

Le résultat reste actuellement incertain et il ne peut être exclu que la Commission déclare que bpost a reçu une aide d'État incompatible avec le marché intérieur et ordonne au gouvernement belge de récupérer cette aide de bpost augmentée des intérêts applicables. En tout état de cause, le montant de l'obligation, si tant est qu'elle existe, ne peut pas être calculé de manière suffisamment fiable.

bpost est actuellement impliquée dans diverses enquêtes et contentieux liés aux questions de concurrence:

- une enquête de l'Autorité de la Concurrence Belge concernant les plaintes déposées par Publimail SA, Link2Biz International SA et G3 Worldwide Belgium SA;
- une demande en dommages et intérêts pour un montant approximatif (provisoire) de 18,5 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Publimail SA, pendante devant le tribunal de commerce de Bruxelles; et
- une demande en dommages et intérêts pour un montant approximatif de 28 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Link2Biz International SA le 3 août 2010, pendante devant le tribunal de commerce de Bruxelles.



De plus, le 20 juillet 2011, l'Institut belge des services postaux et des télécommunications ("IBPT") a conclu que la politique tarifaire de la Société de 2010 portait atteinte à la loi postale belge et a imposé une amende de 2,3 millions EUR. bpost conteste les conclusions de l'IBPT et a interjeté appel contre la décision. Cet appel est pendant devant la Cour d'appel de Bruxelles.

Toutes les accusations et allégations sont contestées par bpost.

Risques financiers

Risque de change

L'exposition de bpost aux risques de change est limitée et n'est pas 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 (reflété par leur juste valeur via les 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:

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	
	1%	-1%
Fonds propres BPO	0,53	(0,53)
Fonds propres bpost	0,27	(0,27)

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 l'amortissement des coûts est prévu 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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
	Actifs financiers: risque de crédit		
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	515,6	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
Trésorerie et équivalents de trésorerie	626,6	1.115,5	1.080,3
Créances commerciales et autres créances	397,8	392,2	352,1
Actifs financiers: risque de crédit	1.540,0	1.539,0	1.557,7

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 la solvabilité de ses clients. Cela se traduit par un classement crédit mis à jour toutes les semaines pour tous les clients belges (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.

EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Au 1er janvier	8,0	23,5	21,7
Réductions de valeur: dotation	0,8	2,1	2,5
Réductions de valeur: utilisation	(1,0)	(15,2)	(0,5)
Réductions de valeur: reprise	(0,3)	(2,5)	(0,2)
Au 31 décembre	7,5	8,0	23,5

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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Courants	325,8	318,0	281,5
< 60 jours	34,6	33,7	39,6
60 -120 jours	2,3	5,2	4,4
> 120 jours	1,9	2,6	-
Total	364,6	359,5	325,5

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.

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:

EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Valeur nette comptable au 1er janvier	102,4	102,6	102,6
Changements attribuables aux variations liées au risque de crédit	0,0	0,0	0,0
Autres changements	(0,5)	(0,2)	0,0
Valeur nette comptable au 31 décembre	101,9	102,4	102,6

**BPO**

BPO investit les fonds déposés par ses clients. La banque a adopté une politique stricte de placement qui préconise une répartition des investissements entre obligations d'État 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:

AU 31 DÉCEMBRE 2010 EN MILLIONS EUR	COURANT		NON-COURANT	
	MOINS 1 AN	ENTRE 1 ET 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	
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

Au 31 décembre 2011, les passifs financiers qui présentent des échéances contractuelles sont résumés ci-dessous:

AU 31 DÉCEMBRE 2011 EN MILLIONS EUR	COURANT		NON-COURANT	
	MOINS 1 AN	ENTRE 1 ET 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	
Dettes de location-financement	0,5	1,0		-
Dettes commerciales et autres dettes	686,5	13,0		-
Emprunts bancaires	9,2	45,5		45,5

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 procédure 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 2011 (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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Capital			
Capital souscrit / capital autorisé	783,8	783,8	783,8
Autres réserves	50,0	120,3	57,2
Résultats de l'exercice	57,4	209,1	290,9
Intérêts minoritaires	0,9	1,1	0,7
Total	777,3	1.114,3	1.132,5
Dette nette / (cash net)			
Prêts et emprunts bancaires générant des intérêts	101,9	102,4	101,8
Prêts et emprunts bancaires ne générant pas d'intérêt	0,5	0,5	112,8
- Placements	(515,6)	(31,3)	(125,3)
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	(626,7)	(1.115,5)	(1.080,3)
Total	(1.039,9)	(1.043,8)	(990,9)
Ratio dette nette / (cash net) sur le capital	(1,3)	(0,9)	(0,9)

Les prêts et emprunts bancaires ne générant pas d'intérêt (ceci incluant les avances reçues de l'État et les dépôts reçus de tiers, tous deux enregistrés sous la rubrique « Autres dettes courantes »), ont été presque dans leur totalité remboursés en 2010 dans le cadre de la réorganisation de la relation avec la Trésorerie de l'État.

8.6. Regroupements d'entreprises

Citipost Asia

Le 7 octobre 2011, bpost a acquis 100% des actions de Citipost (Holdings) Ltd, une entreprise anglaise privée limitée par ses actions. Cette entreprise a changé son nom en bpost Asia (Holdings) Ltd. bpost Asia (Holdings) Ltd est unholding détenant 100% de Citipost Asia Ltd (actuellement renommée bpost Hong Kong Ltd) qui opère à Hong Kong. bpost Hong Kong Ltd, à son tour, possède 100% des parts de Citipost Pte Ltd (renommée bpost Singapore Pte. Ltd) situé à Singapour. En conséquence, bpost Asia (Holdings) Ltd, bpost Hong Kong Ltd et bpost Singapore Pte. Ltd ont été consolidés suivant la méthode dite d'intégration globale à partir du 1 octobre 2011. Les principales activités des entreprises acquises consistent en la distribution de courrier et de colis à Hong Kong et Singapour.

Le goodwill calculé est toujours sujet au changement, étant donné que le prix initial d'achat peut être ajusté conformément aux termes du contrat d'achat.

EN MILLIONS EUR	
Eléments du coût d'acquisition	
- Prix payé	4,3
- Trésorerie dans l'entreprise	0,3
Coût total d'acquisition	4,0
Juste valeur des actifs acquis soit 100% de l'actif net	0,9
Goodwill	3,4

**VALEUR COMPTABLE DE L'ENTITE ACQUISE
EN MILLIONS EUR**

Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,3
Créances	0,9
Actifs non courants	0,5
Dettes	0,8
Actif net	0,9

8.7. Autres produits d'exploitation

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Produit de cessions d'immobilisations corporelles	8,8	22,1	7,3
Avantages de toute nature	1,2	1,2	0,4
Revenus locatifs découlant des immeubles de placement	2,0	2,4	1,8
Autres revenus locatifs	1,6	1,7	2,6
Revenus de tiers	4,7	6,0	5,7
Autres	4,0	5,3	4,0
	22,3	38,7	21,7

Les revenus locatifs découlant des immeubles de placement s'élèvent à 2,0 millions EUR (2010: 2,4 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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Provisions	306,1	(8,5)	29,1
Taxes locales et précompte immobilier	5,7	4,3	2,5
Réduction de valeur sur créances commerciales	0,6	(2,2)	3,4
Dépenses relatives à la 'rentabilité sur fonds propres'	-	-	(13,1)
Autres	1,1	(0,1)	8,4
	313,5	(6,6)	30,2

La variance dans les provisions est principalement expliquée par la décision de la Commission Européenne. L'annexe 8.26 fournit davantage de détails sur l'évolution des provisions.

bpost n'est désormais plus exemptée de taxes sur les biens immobiliers propres mis partiellement en location. La rubrique 'taxes locales et précompte immobilier' augmente en conséquence comparé à l'année 2010.

8.9. Frais de personnel

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Rémunérations	1.062,6	1.090,7	1.004,9
Compensation suite à la suppression d'allocations	0,0	(1,0)	(35,9)
Cotisations de sécurité sociale	212,1	209,6	221,2
Autres frais de personnel	13,4	15,2	11,4
	1.288,1	1.314,5	1.201,5

Au 31 décembre 2011, l'effectif de bpost s'élevait à 32.110 (2010 : 33.616) et se composait comme suit :

- Personnel statutaire: 18.899 (2010 : 21.254)
- Personnel contractuel: 13.211 (2010 : 12.362)

Le nombre moyen d'ETP (équivalents temps plein) pour 2011 est de 27.973 (2010 : 29.324).

8.10. Revenus financiers et charges financières

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

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Revenus financiers	14,4	11,1	22,1
Charges financières	(19,7)	(31,7)	(27,8)
Résultat financier net	(5,4)	(20,6)	(5,6)

Revenus financiers

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
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	0,1	0,8	7,9
Intérêts provenant des actifs financiers détenus jusqu'à échéance	7,1	0,0	0,0
Intérêts provenant des liquidités mises à la disposition de la Trésorerie de l'État	0,1	6,1	10,5
Intérêts perçus sur dépôts bancaires à court terme	2,0	1,2	1,1
Intérêts perçus sur comptes courants	2,0	0,5	0,1
Gains issus de différence de change	2,5	2,0	2,1
Autres revenus financiers	0,6	0,5	0,5
Revenus financiers	14,4	11,1	22,1



Charges financières

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Intérêts provenant des passifs financiers reconnus à leur juste valeur par le biais du compte de résultats, désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale	0,0	1,4	3,0
Charges financières sur avantages liés au personnel (IAS 19)	11,9	26,8	23,5
Intérêts d'emprunts	1,5	0,0	0,0
Pertes issues de différences de change	3,3	2,1	3,5
Moins-value sur actifs financiers	(0,2)	(0,9)	(3,4)
Autres charges financières	3,2	2,3	1,1
Charges financières	19,7	31,7	27,8

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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Les charges fiscales comprennent:			
Charges fiscales courantes	(120,3)	(121,0)	(61,7)
Ajustements relatifs aux charges fiscales courantes des exercices précédents	6,3	4,6	0,3
Impôts différés relatifs à l'évolution des différences temporaires	(9,4)	11,0	(20,3)
Total des impôts	(123,4)	(105,4)	(81,7)

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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition statutaire (exercice courant)	22,4	107,1	126,7
Profit net avant impôt	66,0	315,0	372,6
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	7,8	18,3
Déduction des intérêts notionnels	(8,0)	(8,9)	(10,3)
Impact d'impôts relatif aux exercices précédents	(1,2)	(4,6)	(0,3)
Impact fiscal des utilisations des pertes fiscales par les filiales	(1,2)	(2,9)	(0,6)
Filiales en situation de perte	1,2	1,0	2,0
BPO (société mise en équivalence)	(1,5)	(9,0)	(1,6)
Ajustements intra-compagnies	(0,5)	7,6	0,0
Autres:			
Impact fiscal de la décision de la Commission Européenne	93,4	-	-
Autres différences	11,0	7,3	(52,4)
TOTAL	123,4	105,4	81,7
Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition effectif (exercice courant)	(123,4)	(105,4)	(81,7)
Profit net avant impôt	66,0	315,0	372,6
Taux d'imposition effectif	187,0%	33,5%	21,9%

L'impact fiscal de la décision de la Commission Européenne représente le coût de l'impôt relatif à la provision non déductible de 275 millions EUR générant 93,4 millions EUR de taxes.

Au 31 décembre 2011, bpost a reconnu un actif net d'impôts différés s'élevant à 72,4 millions EUR. Cet actif net d'impôts différés se décompose de la manière suivante:

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Impôts différés des actifs			
Avantages au personnel	63,6	75,1	77,8
Provisions	21,5	21,1	19,6
Autres	21,5	22,8	16,0
Total des impôts différés des actifs	106,6	119,1	113,4
Impôts différés des passifs			
Immobilisations corporelles	30,1	30,9	34,2
Immobilisations incorporelles	4,1	4,6	6,4
Autres	0,1	1,6	2,2
Total des impôts différés des passifs	34,2	37,2	42,8
Impôts différés nets d'actifs	72,4	81,9	70,7

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 1,3 millions EUR (2010: 1,6 millions EUR).

8.12. Immobilisations corporelles

EN MILLIONS EUR	TER- RAINS ET CONSTRUC- TIONS	INSTALLA- TIONS ET EQUIPE- MENTS	FOURNI- TURE ET VEHICULES	MOBILIER ET AGENCE- MENTS	AUTRES IMMOBI- LISATIONS CORPO- RELLES	TOTAL
Coût d'acquisition						
Solde au 1er 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 1er 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



Solde au 1er janvier 2011	839,4	255,2	238,1	61,7	13,9	1.408,2
Acquisitions	3,9	6,9	17,3	24,6	14,0	66,8
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	0,0	(1,2)	(12,7)	(4,8)	0,0	(18,7)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	(4,3)	0,0	0,0	(2,4)	0,0	(6,7)
Autres mouvements	5,5	0,0	0,0	(5,3)	0,0	0,1
Solde au 31 décembre 2011	844,4	260,9	242,7	73,8	27,9	1.449,7

Réévaluation

Solde au 1er janvier 2009	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 31 décembre 2009	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 1er janvier 2010	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 31 décembre 2010	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 1er janvier 2011	-	-	-	-	7,4	7,4
Solde au 31 décembre 2011	-	-	-	-	7,4	7,4

Amortissements et réductions de valeur

Solde au 1er 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 1er 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)

Solde au 1er janvier 2011	(384,1)	(182,6)	(179,4)	(43,3)	(3,4)	(792,8)
Acquisitions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	0,0	1,2	12,7	4,8	0,0	18,7
Cessions via la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements	(20,4)	(14,3)	(21,6)	(16,3)	0,0	(72,7)
Réductions de valeur	1,2	(3,2)	(3,6)	(1,4)	0,0	(7,1)
Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement	4,8	0,0	0,0	0,8	0,0	5,6
Autre augmentation (diminution)	(5,1)	0,0	0,3	5,1	(0,3)	0,0
Solde au 31 décembre 2011	(403,7)	(199,0)	(191,6)	(50,3)	(3,7)	(848,2)

Valeur nette comptable

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
Au 31 décembre 2011	440,7	61,9	51,1	23,4	31,7	608,8

Les immobilisations corporelles sont passées de 622,8 millions EUR à 608,8 millions EUR, soit une diminution de 14,0 millions EUR. Cette évolution s'explique par :

- les nouvelles acquisitions (66,8 millions EUR) principalement pour les centres de tri et l'imprimerie (20,8 millions EUR), pour l'infrastructure des réseaux Mail et Retail (18,5 millions EUR), pour les ATM et l'infrastructure de sécurité (9,3 millions EUR), pour les véhicules (5,3 millions EUR), pour le matériel ICT et autres équipements (12,9 millions EUR) ;

- les amortissements et les réductions de valeur (79,8 millions EUR) ;
- les transferts vers les actifs destinés à la vente (2,4 millions EUR) et les immeubles de placement (1,2 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

EN MILLIONS EUR

TERRAINS ET CONSTRUCTIONS

Coût d'acquisition

Solde au 1er janvier 2009	36,1
Acquisitions	-
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	(0,9)
Solde au 31 décembre 2009	35,1
Solde au 1er janvier 2010	35,1
Acquisitions	0,0
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	8,7
Solde au 31 décembre 2010	43,7
Solde au 1er janvier 2011	43,7
Acquisitions	0,0
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	(0,3)
Solde au 31 décembre 2011	43,4

Amortissements et réductions de valeur

Solde au 1er 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 1er 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)
Solde au 1er janvier 2011	(24,3)
Amortissements	(0,1)
Réduction de valeur	-
Transferts de/vers d'autres catégories d'actifs	(0,8)
Solde au 31 décembre 2011	(25,2)

Valeur nette comptable

Au 31 décembre 2009	15,9
Au 31 décembre 2010	19,5
Au 31 décembre 2011	18,2

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



Les revenus de location découlant des immeubles de placement s'élevaient à 2,0 millions EUR (2010: 2,4 millions EUR). La juste valeur des immeubles de placement est passée de 42,7 millions EUR à 41,3 millions EUR, soit une diminution de 1,4 millions EUR due à une réduction du nombre de bâtiments loués.

8.14. Actifs destinés à la vente

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Immobilisations corporelles	0,5	1,6	3,6
	0,5	1,6	3,6

Les actifs destinés à la vente sont passés de 1,6 millions EUR à 0,5 million EUR. La diminution de 1,1 millions EUR des actifs destinés à la vente est due à la signature d'actes en 2011 (3,3 millions EUR) et à l'annulation d'accords de vente des années précédentes (0,2 million EUR), partiellement compensés par la signature de compromis de vente en 2011 (2,4 millions EUR).

Le nombre de bâtiments reconnus comme actifs destinés à la vente passent de 13 au 31 décembre 2010 à 4 au 31 décembre 2011. La majorité des actifs repris dans cette catégorie concernent des bâtiments inoccupés du réseau Retail. Il s'agit d'une conséquence de l'optimisation du réseau postal.

Les revenus des ventes de 8,8 millions EUR (2010: 22 millions EUR), ont été repris dans le compte de résultats dans la rubrique « Autres revenus d'exploitation ». En 2011 des réductions de valeur pour une montant de 0,2 million EUR ont été actées dans la section « Amortissements » (2010: aucune).

8.15. Immobilisations incorporelles

EN MILLIONS EUR	GOODWILL	FRAIS DE DEVELOPPE- MENT	SOFTWARE	AUTRES IMMOBILISA- TIONS INCOR- PORELLES	TOTAL
Coûts d'acquisition					
Solde au 1er 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 1er 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

Solde au 1er janvier 2011	37,4	89,0	84,4	12,1	222,9
Acquisitions	3,4	3,8	7,6	0,0	14,8
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Cessions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
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	(0,2)	0,0	0,0	(0,1)
Solde au 31 décembre 2011	40,8	92,7	92,1	12,2	237,7

Amortissements et réductions de valeur

Solde au 1er 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)

Solde au 1er 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)

Solde au 1er janvier 2011	(13,2)	(75,7)	(57,3)	(7,3)	(153,5)
Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0	(0,1)	(0,1)
Cessions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions suite à la vente de filiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements	0,0	(5,7)	(7,6)	(1,5)	(14,7)
Réductions de valeur	0,0	0,7	0,0	0,0	0,7
Transferts vers d'autres catégories de l'actif	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Solde au 31 décembre 2011	(13,2)	(80,7)	(64,9)	(8,9)	(167,7)

Valeur nette comptable

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
Au 31 décembre 2011	27,6	11,9	27,2	3,2	70,0

Les immobilisations incorporelles sont passées de 69,3 millions EUR à 70,0 millions EUR, soit une augmentation de 0,7 millions EUR. Cette augmentation se répartit comme suit :

- augmentation du goodwill suite à l'acquisition de Citipost (3,4 millions EUR)
- les investissements en logiciels et licences (7,6 millions EUR), la capitalisation des coûts de développement (3,8 millions EUR)
- amortissements et réductions de valeur (14,0 millions 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 2011 concernent le bâtiment Saint-Denis, des machines et du matériel roulant. Le bâtiment a été acquis dans le cadre de la vente d'Asterion.

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

EN MILLIONS EUR	Durée d'utilité	Valeur nette comptable au 31 décembre 2011
Terrains et bâtiments (Saint-Denis)	25 ans	2,5
Machines et équipement	5 ans	0,6
Matériel roulant	5 ans	0,0

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

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Paielements minimaux			
A moins d'un an	0,6	0,9	0,8
De un à cinq ans	1,1	1,7	1,9
Plus de cinq ans	0,0	0,0	0,0
Total	1,7	2,5	2,7
Moins			
Coûts financiers futurs	0,1	0,2	0,2
Valeur actualisée des paiements minimaux			
A moins d'un an	0,5	0,8	0,7
De un à cinq ans	1,0	1,6	1,8
Plus de cinq ans	-	-	0,0
Total	1,6	2,3	2,5

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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Moins d'un an	58,4	48,5	40,0
Entre 1 et 5 ans	128,8	130,0	116,6
Plus de 5 ans	78,9	68,1	61,6
	266,1	246,6	218,2

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 63,8 millions EUR (2010: 59 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 EN MILLIONS EUR	2011			2010		2009
	Moins d'un an	3,7	2,7	1,5		
Entre 1 et 5 ans	15,0	11,4	6,1			
Plus de 5 ans	19,1	11,8	6,5			
	37,8	25,9	14,1			

Les revenus découlant des leasings opérationnels sont reconnus dans la rubrique "Autres revenus d'exploitation" pour un montant de 3,6 millions EUR (2010: 4,1 millions EUR).

8.17. Placements

EN MILLIONS EUR	ACTIFS FINANCIERS DETENUS JUSQU'A L'ECHEANCE	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'ECHEANCE	TOTAL DES PLACEMENTS COURANTS	TOTAL
	Coûts d'acquisition					
Solde au 1er 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 1er 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
Solde au 1er janvier 2011			25,2	6,1	31,3	31,3
Acquisitions et additions	-	-	-	3.980,1	3.980,1	3.980,1
Acquisitions via regroupements d'entreprises-	-	-	-	0,0	0,0	
Changements de juste valeur	-	-	-	-	0,0	0,0
Cessions	-	-	(25,2)	(3.470,6)	(3.495,8)	(3.495,8)
Solde au 31 décembre 2011			0,0	515,6	515,6	515,6
Réductions de valeur						
Solde au 1er janvier 2009						
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2009						
Solde au 1er janvier 2010						
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2010						
Solde au 1er janvier 2011						
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2011						



EN MILLIONS EUR	ACTIFS FINANCIERS DETENUS JUSQU'A L'ECHEANCE	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'ECHEANCE	TOTAL DES PLACEMENTS COURANTS	TOTAL
Valeur nette comptable						
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 2011			0,0	515,6	515,6	515,6

Au 31 décembre 2011, bpost détenait 513,1 millions EUR dans des 'commercial papers' et des bons d'état. La plupart de ces placements ont une échéance variant entre un et trois mois et leurs taux d'intérêts varient entre 3% et 5%. Ces investissements sont reconnus comme des actifs financiers jusqu'à l'échéance.

Les 25,2 millions EUR placés dans des fonds du marché monétaire sont venus à échéance à la fin de l'année 2011 et le montant a été réinvesti en 'commercial papers'. Ces investissements étaient comptabilisés comme actifs financiers reconnus à leur juste valeur désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale.

8.18. Participations dans des entreprises associées

EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Balance au 1er janvier	131,2	175,1	87,7
Notre part de profit	2,2	13,3	4,7
Autres mouvements de fonds propres dans des sociétés associées	(49,4)	(57,1)	82,7
Balance au 31 décembre	84,3	131,2	175,1

Notre part de profit

En 2011, le montant est composé de la part de profit de bpost dans la société BPO pour 2,2 millions EUR. L'année passée, la part de profit était composée du profit de BPO s'élevant à 13,3 millions EUR.

Dividendes reçus

En 2011, aucun dividende n'a été attribué à bpost par les sociétés mises en équivalence.

Autres mouvements

Le montant représente l'impact des pertes non réalisées sur le portefeuille obligataire de BPO (-49,4 millions EUR).

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

EN MILLIONS EUR	% DE CONTROLE	TOTAL ACTIFS	TOTAL PASSIFS (hors fonds propres)	CHIFFRE D'AFFAIRES	BENEFICE/ (PERTE)
2010					
BPO	50%	8.191,9	7.929,1	337,4	26,6
2011					
BPO	50%	8.039,8	7.871,3	378,6	4,4

8.19. Créances commerciales et autres créances

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Créances commerciales	0,1	0,0	-
Autres créances	0,7	0,9	0,6
Créances commerciales et autres créances non courantes	0,8	0,9	0,6

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Créances commerciales	364,6	359,5	325,5
Impôts à récupérer, autres que l'impôt sur le résultat	0,5	1,1	0,9
Autres créances	31,9	30,7	25,1
Créances commerciales et autres créances courantes	397,0	391,3	351,5

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Revenus à imputer	16,3	15,6	14,3
Charges à reporter	13,4	12,1	8,2
Autres créances	2,2	3,0	2,6
Autres créances courantes	31,9	30,7	25,1

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 154,2 millions EUR, un montant de 89,2 millions EUR à recevoir de l'État, des factures à établir pour 20,0 millions EUR, des notes de crédit à recevoir, des fournisseurs débiteurs pour 66,0 millions EUR ainsi que des avances pour 34,6 millions EUR.

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

Les autres créances commerciales courantes sont principalement composées de produits acquis et charges à reporter. Les principaux montants comptabilisés dans cette rubrique sont les commissions à recevoir de BPO (15,7 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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Matières premières	1,8	1,9	1,4
Produits finis	2,8	2,3	3,2
Marchandises achetées et détenues pour la revente	4,9	5,6	6,0
Réductions de valeur	(1,3)	(2,1)	(2,0)
Stocks	8,2	7,7	8,6



Les matières premières comprennent les fournitures, notamment les matières premières 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 de fournitures destinées à la revente.

En 2011, un montant de -0,3 million EUR (2010 : 1,2 million EUR) est reconnu comme une dépense dans la rubrique « Approvisionnements et marchandises ». Cette rubrique représente la variation des différents types de produits.

Les réductions de valeur sur les stocks ont été mises à jour. En 2010, une réduction de valeur avait été comptabilisée pour les uniformes devenus obsolètes car ils ne représentaient plus la nouvelle image de bpost. Cette réduction a été utilisée en 2011.

8.21. Trésorerie et équivalents de trésorerie

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Trésorerie des bureaux de poste	138,7	210,0	179,0
Comptes de transit	10,3	(1,6)	(7,0)
Transactions de paiement en exécution	(122,5)	(169,0)	-
Comptes courants bancaires	297,7	376,1	81,7
Liquidités mises à la disposition de la Trésorerie de l'État	0,0	0,0	826,6
Dépôts à court terme	302,5	700,0	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	626,7	1.115,5	1.080,3

Jusqu'en 2010, bpost et la Trésorerie de l'État fonctionnaient comme un quasi cash pool : bpost transférait systématiquement ses liquidités disponibles à la Trésorerie de l'État et puisait du « pool » les liquidités nécessaires pour effectuer les paiements au nom de la Trésorerie de l'État et certaines autres institutions étatiques (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'État ».

Depuis 2010, le quasi cash pool n'est plus opérationnel. Par conséquent, bpost a déposé ses propres liquidités disponibles auprès de tierces banques et a investi certaines liquidités excédentaires dans des dépôts à court terme après de la Trésorerie de l'État. La Trésorerie de l'État fournit à bpost les fonds nécessaires pour réaliser les paiements à son nom ou au nom d'autres institutions étatiques.

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 est en négatif dans la rubrique « Paiement de transactions en-cours » de sorte que l'impact net de ces fonds sur la situation de la trésorerie soit nul.

8.22. Passifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Passifs financiers évalués aux coûts amortis			
Emprunts bancaires	91,2	100,0	100,0
Dettes de location-financement	1,0	1,6	1,8
Passifs non courants	92,2	101,6	101,8

AU 31 DÉCEMBRE
EN MILLIONS EUR

2011

2010

2009

Passifs financiers évalués aux coûts amortis

Emprunts bancaires	9,2	0,0	0,0
Dettes de location-financement	0,5	0,8	0,8

Passifs courants **9,7** **0,8** **0,8**

Les dettes financières sont composées essentiellement d'un emprunt bancaire de 100 millions EUR conclu en 2007 avec la Banque Européenne d'investissement (BEI). Conformément aux termes de l'accord sur l'emprunt, la première tranche de cet emprunt (payable en décembre 2012) s'élevant à 9,1 millions EUR a été transférée en dettes financières courantes. Cet emprunt sera complètement remboursé 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
EN MILLIONS EUR

2011

2010

2009

TOTAL	(379,8)	(378,8)	(371,1)
Avantages postérieurs à l'emploi	(68,1)	(52,4)	(44,2)
Avantages à long terme	(157,9)	(166,9)	(183,1)
Indemnités de fin de contrat de travail	(38,8)	(42,3)	(29,9)
Autres avantages à long terme	(115,0)	(117,2)	(113,9)

Après déduction des actifs d'impôts différés, les avantages au personnel s'élèvent à 316,2 millions EUR (2010: 303,7 millions EUR).

AU 31 DÉCEMBRE
EN MILLIONS EUR

2011

2010

2009

Avantages au personnel	(379,8)	(378,8)	(371,1)
Impact des actifs d'impôts différés	63,6	75,1	77,8
Avantages au personnel après déduction des actifs d'impôts différés	(316,2)	(303,7)	(293,3)

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 », une asbl non liée à bpost par le paiement d'une contribution unique de 19 millions EUR. Depuis cette date, bpost n'a plus 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 (ONAFTS). 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.

A partir du 1er janvier 2012, les veuf(ve)s et orphelins des agents statutaires inactifs ne bénéficieront plus de cet avantage. L'obligation au titre de prestations définies au 31 décembre 2011 ne tient pas compte de cet amendement et l'impact de cette modification estimé à un gain de 2,2 millions EUR sera reconnu dans le compte de résultats consolidés 2012.

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.

Aucune modification dans la méthodologie de calcul n'a été apportée par rapport à 2010. 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 douze mois de 2011. 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.

En 2010, la Convention Collective de Travail négociée pour 2010 et 2011 a 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 (1 jour d'épargne-pension par 7 jours de maladie) 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 douze mois de 2011. 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 2007-2008, 2009-2010 et 2011, les employés statutaires âgés de 50 à 59 ans ont le droit d'intégrer un système d'interruption partielle (50%) de carrière. 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 2011, les plans de retraite anticipée suivants sont compris dans cet avantage :

- le plan couvert par 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. Ce plan prendra fin le 31 décembre 2012;
- 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 ;
- et, un nouveau plan accessible uniquement en 2011 aux agents statutaires d'un département spécifique répondant aux conditions d'âge et d'ancienneté décrites dans la Commission Paritaire du 6 octobre 2011.

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.

**Plan social**

La réorganisation d'une unité de support a été présentée et approuvée lors de la Commission Paritaire du 15 décembre 2011. Un plan de licenciement sera accessible entre avril 2012 et décembre 2012 aux travailleurs de ce département spécifique remplissant certaines conditions d'âge. Un préavis sera payé par bpost au personnel ayant accepté ce plan social.

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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Valeur actuelle des obligations	(387,0)	(406,4)	(400,3)
Juste valeur des actifs du plan	-	-	-
Valeur actuelle nette des obligations du plan	(387,0)	(406,4)	(400,3)
Valeur actuelle des obligations nettes	(387,0)	(406,4)	(400,3)
Gains/pertes actuariels non reconnus	7,2	27,6	29,2
Dettes nettes	(379,8)	(378,8)	(371,1)
Montants des avantages du personnel figurant au bilan			
Dettes	(379,8)	(378,8)	(371,1)
Dettes nettes	(379,8)	(378,8)	(371,1)

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

EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Valeur actuelle au 1^{er} janvier	(406,4)	(400,3)	(534,3)
Coût des services rendus	(20,5)	(54,1)	(40,0)
Charge d'intérêts	(15,4)	(16,7)	(21,1)
Gains (coûts) liés aux services passés	(0,0)	-	(0,1)
Gains actuariels	(0,2)	0,1	36,8
Prestations payées	55,5	64,6	66,6
Gains (coûts) liés à la réduction ou liquidation de plan	-	-	91,8
Obligations au titre des prestations au 31 décembre	(387,0)	(406,4)	(400,3)

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

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Coût des services rendus	(20,5)	(54,1)	(40,0)
Charge d'intérêts	(15,4)	(16,7)	(21,1)
Gains (coûts) liés aux services passés	(0,0)	-	(0,1)
Gains/pertes actuariels	(20,6)	(1,5)	148,8
<i>Rapportés comme coûts financiers</i>	<i>3,4</i>	<i>(10,1)</i>	<i>(2,4)</i>
<i>Rapportés comme charge d'exploitation</i>	<i>(24,0)</i>	<i>8,5</i>	<i>151,2</i>
Charges nettes	(56,5)	(72,3)	87,7

Le coût des services rendus comprenait : en 2009, la charge du plan de retraite anticipée (relatif à la CCT 2009-2010) estimée à 19,4 millions EUR et en 2010, un montant de 30,8 millions EUR liés à la CCT 2011.

En 2011, un montant de 7,8 millions EUR relatif aux avantages de fin de contrat de travail est compris dans le coût des services rendus.

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Charges de personnel	(44,5)	(45,5)	111,2
Charges financières	(12,0)	(26,8)	(23,5)
Charges nettes	(56,5)	(72,3)	87,7

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. A partir de l'exercice 2010, bpost a adopté une nouvelle méthode systématique pour une reconnaissance accélérée des gains et pertes actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi : les pertes ou gains actuariels cumulés, 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, sont amortis sur 2 ans (ou sur la durée résiduelle moyenne de service des employés actifs si celle-ci est inférieure à 2 ans). Les pertes actuarielles non reconnues cumulées à fin 2009 ont été amorties sur 2010 et 2011. En 2011, le montant de l'amortissement a été augmenté de tous les nouveaux gains ou pertes de 2010 et 2011 cumulés au 31 décembre 2011 n'excédant pas (en valeur absolue) 10% de l'obligation au titre de prestations définies. La charge pour 2011 calculée de cette manière s'est chiffrée à 19,0 millions EUR (2010 : 11,5 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:

	2011	2010	2009
Taux d'inflation	2,0%	1,9%	1,9%
Augmentations salariales futures	3,0%	2,9%	2,9%
Tables de mortalité	MR/FR	MR/FR	MR/FR



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

EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
	Juste valeur des actifs du plan au 1er janvier	-	-
Cotisations par l'employeur	-	-	-
Prestations payées	-	-	(0,8)
Juste valeur des actifs du plan au 31 décembre	-	-	-

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendement du marché à la date du bilan. Les taux d'actualisation utilisés en 2011 varient entre 3,6% et 5,3% (2010: 3,7% à 5,1%).

AVANTAGE	Durée (années)	Taux d'actualisation	
		31/12/2010	31/12/2011
Allocations familiales	7	4,20%	4,35%
Transport	10	4,85%	4,85%
Banque	13	5,10%	5,30%
Dépenses funéraires	7	4,15%	4,35%
Gratification	7	4,20%	4,35%
Absences cumulées	4	3,70%	3,60%
Compensation d'accidents de travail	12	4,85%	5,10%
Épargne-pension	7	4,15%	4,35%
Primes de Jubilé	7	4,15%	4,35%

En novembre 2011, le Gouvernement belge a décidé de nouvelles mesures concernant l'adaptation de l'âge légal de la pension et les nouvelles conditions d'interruption partielle de carrière. L'intention de bpost est de mettre tout en œuvre pour minimiser l'impact sur les situations acquises avant l'adoption de ces nouvelles mesures. Il ne peut cependant pas être exclu que les plans actuels de bpost en matière de retraite anticipée et d'interruption de carrière mi-temps mentionnés ci avant puissent être impactés.

A ce stade, il n'est pas possible d'estimer l'effet financier éventuel de la nouvelle loi et de son application sur l'obligation au titre de prestations définies de bpost.

8.24. Paiements fondés sur des actions

En 2006, le Conseil d'administration de bpost a approuvé la création d'un régime d'actionnariat des salariés (Employee Stock Option Plan ou ESOP) pour le management. En vertu de ce plan, bpost a accordé en 2006, 2007 et 2008) à certains membres du 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 2011, 58 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 2011 et 2.240 options ont été exercées au cours de l'année.

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.

Suite à la fenêtre d'exercice ouverte en 2011, Alteris SA détient 2.589 actions de bpost, lesquelles sont considérées comme actions propres au niveau des capitaux propres de bpost.

La dette liée aux paiements fondés sur des actions s'élevait au 31 décembre 2011 à 4,6 millions EUR (2010 : 7 millions EUR).

Le gain reconnu au compte de résultats en 2011 s'élève à 1,3 million EUR (2010 : perte de 1 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 2011.

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

Nombre	2011 2010 2009		
	2011	2010	2009
Options en circulation au 1er janvier	3.679,0	3.688,0	4.452,0
Options émises au cours de l'exercice	-	-	-
Options exercées au cours de l'exercice	(2.240,0)	-	(589,0)
Options annulées au cours de l'exercice	(50,0)	-	-
Diminution d'options due aux «bad leavers»	-	(9,0)	(175,0)
Options en circulation au 31 décembre	1.389,0	3.679,0	3.688,0

Nombre de personnes	2011 2010 2009		
	2011	2010	2009
Nombre de personnes au 1er janvier	74,0	76,0	80,0
Entrées	-	-	-
Sorties	(16,0)	(2,0)	(4,0)
Nombre de personnes au 31 décembre	58,0	74,0	76,0

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 EN EUR	2011 2010 2009		
	2011	2010	2009
Juste valeur des options attribuées	NA	NA	NA
Prix de l'action	5.414,0	5.062,0	2.907,0
Volatilité attendue	39,6%	40,5%	39,4%
Durée de vie attendue (en années)	NA	NA	NA
Taux d'intérêt sans risque	0,6%	1,1%	1,7%

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 1.389 options restant en circulation fin 2011 se détaillent comme suit :

Année d'émission	2011 2010 2009		
	2011	2010	2009
Options en circulation au 31 décembre	1.062	327	-
Prix d'exercice (en EUR)	2.848,0	2.593,0	1.464,0
Durée de vie résiduelle des options (en années)	0,5 an	0,5 an	-

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

- bpost dispose d'une option d'achat vis-à-vis de PIE sur les actions dont les bénéficiaires ont droit sur les options exercées, au prix correspondant au prix d'exercice ;



- 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.

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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Dettes commerciales	0,0	-	-
Autres dettes	13,0	14,3	14,2
Dettes commerciales et autres dettes non courantes	13,0	14,3	14,2

AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Dettes commerciales	189,6	193,4	179,2
Dettes salariales et sociales	326,2	332,6	350,3
Dettes fiscales autres que l'impôt sur les revenus	0,6	2,9	1,8
Autres dettes	170,1	183,7	261,3
Dettes commerciales et autres dettes courantes	686,5	712,7	792,7

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 EN MILLIONS EUR	2011	2010	2009
Acomptes	9,1	8,6	8,3
Avances reçues de l'État	0,0	0,0	84,3
Cautions	5,0	5,7	5,0
Provisions	47,9	52,8	52,6
Produits reportés	85,2	79,8	55,4
Dépôts reçus de tiers	0,5	0,5	28,5
Autres dettes	22,4	36,3	27,4
Autres dettes courantes	170,1	183,7	261,3

Depuis 2010, la société n'accepte plus de dépôts issus de tiers et réduit les dépôts existants issus de tiers.

8.26. Provisions

EN MILLIONS EUR	LITIGES	ENVIRON- NEMENT	CONTRATS ONEREUX	RESTRUC- TURATION	AUTRES	TOTAL
Solde au 1er 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
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

EN MILLIONS EUR	LITIGES	ENVIRON- NEMENT	CONTRATS ONEREUX	RESTRUC- TURATION	AUTRES	TOTAL
Solde au 1er 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
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

EN MILLIONS EUR	LITIGES	ENVIRON- NEMENT	CONTRATS ONEREUX	RESTRUC- TURATION	AUTRES	TOTAL
Solde au 1er janvier 2011	91,4	1,8	1,8	1,4	24,5	120,9
Provisions supplémentaires constituées	305,7	8,4	1,0	0,1	0,3	315,4
Provisions utilisées	(2,6)	(0,3)	(0,9)	(0,6)	(0,2)	(4,6)
Provisions reprises	(16,5)	0,0	(0,9)	(0,0)	(0,1)	(17,5)
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Mise hors d'usage suite à la vente de filiales	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2011	378,0	9,9	1,0	0,7	24,4	414,1
Dettes non courantes à la fin de l'exercice	69,6	7,9	0,7	0,3	1,1	79,6
Dettes courantes à la fin de l'exercice	308,4	2,0	0,3	0,4	23,4	334,5

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 dotation complémentaire de 305,7 millions EUR inclut la provision relative à la décision de la Commission Européenne (299 millions EUR).

La provision « **environnement** » est liée à des dépenses pour l'assainissement du sol. La variation de 2011 concerne un site spécifique.

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 (0,4 million EUR).



8.27. Passifs et actifs éventuels

Par jugement du 10 février 2009, le Tribunal de l'Union européenne a annulé, sur un fondement procédural, la décision de la Commission européenne du 23 juillet 2003 ayant approuvé une augmentation de capital de 297,5 millions EUR et certaines autres mesures 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 a été rejeté par la Cour dans son arrêt du 22 septembre 2011. A la suite du jugement du 10 février 2009, la Commission a ouvert, le 13 juillet 2009, une procédure formelle d'examen portant sur l'augmentation de capital de 2003 ainsi que sur d'autres mesures prises entre 1992 et 2002 couvertes par la décision de la Commission du 23 juillet 2003 qui avait été annulée. La Commission a également élargi le champ de l'enquête aux compensations perçues de l'État pour les obligations de service public et à certaines autres mesures ad hoc de l'État sur l'ensemble de la période allant de 1992 à 2010.

Le 25 janvier 2012, la Commission a considéré l'aide de 416,5 millions EUR (intérêts exclus) incompatible avec le marché intérieur. L'État belge a procédé à la récupération de cette aide, augmentée des intérêts applicables, auprès de bpost sur base d'un calcul des montants validé par la Commission (ces derniers tenant compte de l'effet de l'impôt des sociétés).

bpost évalue encore actuellement la possibilité d'interjeter appel contre la décision de la Commission (un tel appel n'ayant pas d'effet suspensif).

La Société considère, sur la base des informations actuellement disponibles, que l'enquête entreprise par la Commission européenne portant sur la compensation de services publics pour la période 2011-2015 en matière d'aides d'État, ne devrait pas donner lieu à la création d'une provision dans les comptes de 2011 pour couvrir l'éventualité de la constatation d'une surcompensation concernant les obligations des services publics en 2011. La Société est en mesure d'avancer des arguments pertinents au regard de la décision de la Commission du 25 janvier 2012, du nouvel encadrement SIEG de 2011 et des récentes décisions La Poste (France) et Post office Limited (RU), afin de défendre la compensation pour 2011 ainsi que le 5ème Contrat de Gestion tel que modifié.

Cependant, il convient de noter que les autorités belges et la Commission se situent encore au niveau d'un examen informel. Ni la compensation pour 2011 ni l'avant-projet du 5ème Contrat de Gestion n'ont encore été formellement notifiés et la Commission n'a pas non plus encore ouvert d'enquête formelle.

Le résultat reste actuellement incertain et il ne peut être exclu que la Commission déclare que bpost a reçu une aide d'État incompatible avec le marché intérieur et ordonne au gouvernement belge de récupérer cette aide de bpost augmentée des intérêts applicables. En tout état de cause, le montant de l'obligation, si tant est qu'elle existe, ne peut pas être calculé de manière suffisamment fiable.

bpost est actuellement impliquée dans diverses enquêtes et contentieux liés aux questions de concurrence:

- une enquête de l'Autorité de la Concurrence Belge concernant les plaintes déposées par Publimail SA, Link2Biz International SA et G3 Worldwide Belgium SA;
- une demande en dommages et intérêts pour un montant approximatif (provisoire) de 18,5 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Publimail SA, pendante devant le tribunal de commerce de Bruxelles; et
- une demande en dommages et intérêts pour un montant approximatif de 28 millions EUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure initiée par Link2Biz International SA le 3 août 2010, pendante devant le tribunal de commerce de Bruxelles.

De plus, le 20 juillet 2011, l'Institut belge des services postaux et des télécommunications ("IBPT") a conclu que la politique tarifaire de la Société de 2010 portait atteinte à la loi postale belge et a imposé une amende de 2,3 millions EUR. bpost conteste les conclusions de l'IBPT et a interjeté appel contre la décision. Cet appel est pendant devant la Cour d'appel de Bruxelles.

Toutes les accusations et allégations sont contestées par bpost.

8.28. Droits et engagements hors bilan

Garanties reçues

Au 31 décembre 2011, bpost bénéficie de garanties bancaires pour un montant de 39,0 millions EUR, émises par les banques pour le compte des clients de bpost (2010: 41,3 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 2011, des marchandises (billets de loterie, etc.) représentant une valeur de vente de 6,8 millions EUR avaient été remises par des partenaires en vue de leur vente au sein du réseau postal.

Garanties données

bpost agit comme garant (1,7 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'État

bpost règle et liquide les transactions financières des institutions gouvernementales (impôts, TVA, etc.) pour le compte de l'État. Ces transactions sont présentées hors bilan et ne sont pas inclus dans les états financiers

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'État belge (24,14%), la Société fédérale de Participations et d'Investissements SA (25,87%), elle-même détenue par l'État belge, Post Invest Europe (« PIE ») Sarl (49,34%), dont 100% sont indirectement détenus par CVC Funds et 108 actions (0,03%) détenues par les employés actuels et anciens de bpost dans le cadre de « l'Employee Stock Option Plan » (dont bpost détient 18 actions). Alteris SA, une filiale de bpost SA, détient les actions restantes (0,63%).

L'État belge

a) Contrat de Gestion

bpost fournit des services postaux (services d'intérêt économique général) à l'État belge. Le Contrat de Gestion conclu entre bpost et l'État 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'État 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 de 1991, le 4^e 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 et continuera à s'appliquer en attendant que la Commission Européenne approuve le 5^e Contrat de Gestion.



Le 4^e Contrat de Gestion définit les activités de service public suivantes :

- Services postaux :
 - 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'État 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'État belge. L'intervention de l'État belge couvre la différence entre le coût réel pour bpost et le prix facturé à l'utilisateur du service public.

b) Fonction de caissier

bpost gère les comptes de cash de l'État belge et certaines institutions. Ces entités font partie du secteur des autorités publiques.

Le contrat du 20 décembre 2005 établit les relations entre bpost et le Trésor belge 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'État*. bpost règle et liquide les transactions financières des ministères gouvernementaux (impôts, TVA, etc.) pour le compte de l'État. bpost enregistre ces montants hors de son 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 de son bilan.

C. Relations avec BPO

BPO est une filiale contrôlée conjointement par bpost et BNP Paribas Fortis, 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 BNP Paribas Fortis) 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 2011, le montant de la commission s'est élevé à 103,5 millions EUR (2010 : 101,0 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), Agallis 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.

8.30. Sociétés du Groupe

Les activités commerciales des principales filiales peuvent être décrites comme suit :

- Euro-Sprinters offre 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, l'impression à la demande, les imprimés, l'archivage, le scanning et le guichet de réception.
- Speos Belgium fournit des services d'externalisation administrative et de gestion de documents financiers tels que les 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. De plus, Speos propose des solutions « end to end » (par ex. licence pour les nouvelles plaques d'immatriculation européenne).
- Certipost propose des solutions de gestion des flux de documents et des identités numériques. Ces solutions permettent aux entreprises d'automatiser leurs processus, réduire les coûts et agir de manière plus efficiente. Chaque jour Certipost livre des milliers de courriers, fiches de paie et autres documents à



rapport annuel 2011

la bonne personne ou entreprise. De plus, Certipost a des années d'expérience dans la gestion des identités électroniques grâce à la consultance, aux solutions de signatures électroniques et à la fourniture de tokens avec identités électroniques. Certipost fournit également les certificats électroniques pour la carte d'identité numérique belge (eID). L'entreprise est basée à Alost, et a une représentation en Hollande.

- Mail Services Inc. (MSI) est une société américaine de distribution de courrier et de colis possédant trois centres de distribution en Amérique du nord : un situé en Virginie, près de Washington DC, un autre à Chicago, IL et un à Toronto, Canada. Les principaux clients de MSI sont les entreprises d'e-commerce et les entreprises envoyant des colis, un grand volume de courrier, des cartes postales, ou des publications à des receveur individuels et ce principalement hors des frontières américaines. MSI occupe également une petite part du marché domestique (i.e. à l'intérieur de l'Amérique).
- Citipost Asia, renommé actuellement bpost Asia, est basé à Hong Kong et possède une filiale à Singapour. L'entreprise fournit un éventail de solutions de livraison et de logistique comprenant pour le courrier, le courrier express, les marchandises, le stockage, fulfillment, pick/pack, la gestion de donnée et la gestion de projets. Ses clients incluent de grands noms des secteurs bancaire, de l'assurance, de la gestion de patrimoine, de la publication et de l'impression.

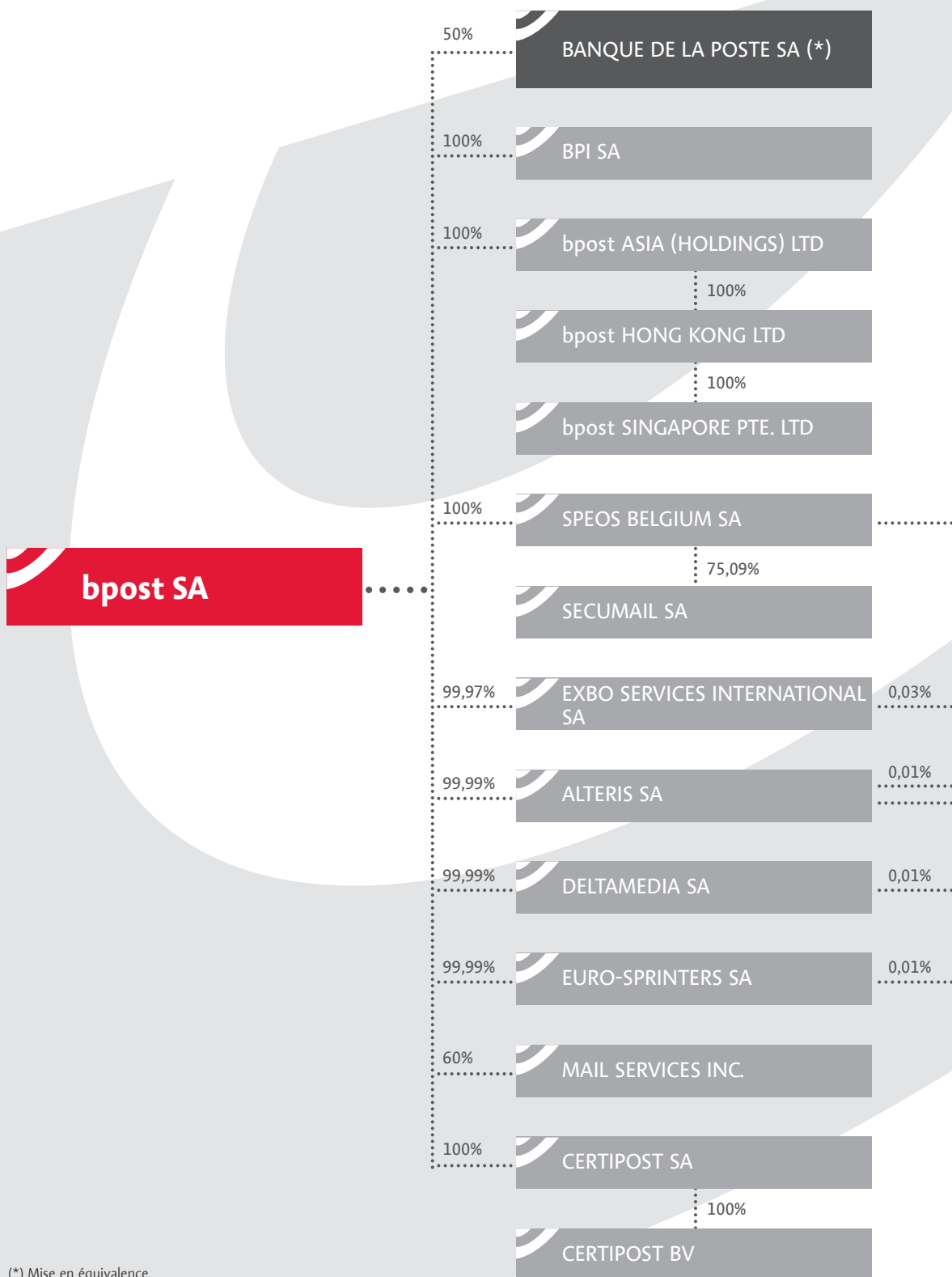
Nom	Partage des droits de vote en%		Pays d'incorporation	N° TVA
	2011	2010		
Banque de La Poste SA	50%	50%	Belgique	BE456.038.471

Nom	Partage des droits de vote en%		Pays d'incorporation	N° TVA
	2011	2010		
Alteris SA (précédemment 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%	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 Belgium SA	100%	100%	Belgique	BE427.627.864
Veocube SA (précédemment Speos Invest SA **)		100%	Belgique	BE463.888.444
Certipost BV	100%	100%	Pays-Bas	N/A
Courier Network System SA (***)		100%	Belgique	BE449.540.758
Express Road SA (***)		100%	Belgique	BE432.808.258
Secumail SA (*)	75%	75%	Belgique	BE462.012.780
bpost Asia (Holdings) LTD	100%		Royaume-Uni	
bpost Hong Kong LTD	100%		Hong Kong	
bpost Singapore Pte. LTD	100%		Singapour	

* Les intérêts minoritaires de 0,9 million EUR présentés dans le bilan concernant ces filiales.

** Corpco SA et Veocube SA ont fusionné avec bpost SA en janvier 2011

*** Courier Network System SA et Express Road SA ont fusionné avec Euro-Sprinters SA en janvier 2011



8.31. Événements survenus après la clôture de l'exercice

Si l'on exclut l'impact financier de la décision de la Commission Européenne datant du 25 janvier 2012 (mentionné auparavant et pris en compte en 2011), 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 2011

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 2011, 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 2011, 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 € 2.402,9 millions et le compte de résultats consolidé se solde par une perte de l'exercice, quote-part du Groupe, de € 57,4 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 2011 donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe arrêtés au 31 décembre 2011, 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 8.27 des comptes annuels consolidés qui décrit la décision de la Commission Européenne du 25 janvier 2012 concernant l'aide de l'Etat relative à la période 1992-2010. A ce jour, la Commission Européenne n'a pas ouvert d'enquête pour la période après 2010. De ce fait bpost n'a pas comptabilisé de provision pour risques et charges dans les comptes annuels consolidés 2011 étant donné que le résultat d'une éventuelle enquête formelle conduite par la Commission Européenne est incertain et que le montant potentiellement dû ne peut pas être déterminé d'une manière suffisamment fiable.

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:

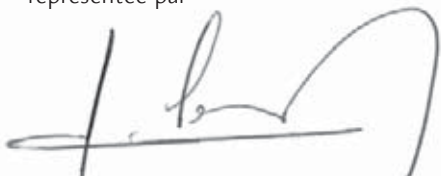
- Le rapport de gestion sur les comptes consolidés traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes consolidés. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels l'ensemble des entreprises comprises dans 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 5 juin 2012

Le Collège des Commissaires-Reviseurs d'Entreprises

Ernst & Young Reviseurs d'Entreprises SCCRL
représentée par

PVMD Bedrijfsrevisoren BCVBA
représentée par



Eric Golenvaux
Associé



Lieven Delva
Associé



tableau GRI d'identification

des paramètres rapportés

Statut
de
reporting

Pages/Commentaires

1. Stratégie et Analyse

1.1	Déclaration du CEO	Total	Editorial – p.2
1.2	Impacts, risques et opportunités majeurs	Total	Etats financiers – p.57 Notre engagement environnemental – p.41

2. Profil de l'organisation

2.1	Nom de l'organisation	Total	Etats financiers – p.57
2.2	Principaux produits et/ou services	Total	Etats financiers – p.57 Des produits et des solutions – p.16
2.3	Structure opérationnelle	Total	Etats financiers – p.57 Des produits et des solutions – p.16
2.4	Siège social	Total	Etats financiers – p.57
2.5	Pays où l'organisation est implantée	Total	Etats financiers – p.57
2.6	Nature du capital et forme juridique	Total	Etats financiers – p.57
2.7	Marchés	Total	Etats financiers – p.57 Des produits et des solutions – p.16
2.8	Taille de l'organisation	Total	Etats financiers – p.57
2.9	Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting	Total	N/A – bpost n'a pas subi de changements significatifs en 2011
2.10	Récompenses	Total	Notre engagement environnemental – p.41

3. Paramètres du rapport

3.1	Période considérée	Total	Rapport annuel 2011 – 1/1/2011 au 31/12/2011
3.2	Date du dernier rapport publié	Total	20 avril 2011 (rapport annuel 2010)
3.3	Cycle considéré	Total	Annuel
3.4	Personne de contact	Total	p.132
3.5	Processus de détermination du contenu du rapport	Partiel	La responsabilité sociétale de bpost – p.32 Aujourd'hui, bpost identifie la matérialité sur base de l'impact de ses activités sur l'environnement, ses collaborateurs et la société. La matérialité et les sujets sont validés par le Comité de coordination RSE. bpost n'a pas de processus de dialogue avec ses stakeholders en matière de RSE.
3.6	Périmètre du rapport	Total	A propos de ce rapport – p.1
3.7	Limites du champ ou du périmètre du rapport	Total	A propos de ce rapport – p.1
3.8	Principes adoptés pour la communication des données concernant les coentreprises, filiales, ...	Total	Etats financiers – p.57
3.9	Techniques de mesure des données et bases de calcul	Total	Indicateurs quantitatifs de RSE – p.44
3.10	Explication de toute reformulation d'informations	Total	N/A – pas de modifications dans l'information présentée
3.11	Changements significatifs du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport	Total	Indicateurs quantitatifs de RSE – p.44
3.12	Tableau GRI	Total	p.127

3.13	Validation du rapport par des personnes externes à l'organisation	Total	Etats financiers – p.125 (validation externe pour les informations financières)
------	---	-------	---

4. Gouvernance, engagements et dialogue

4.1	Structure de gouvernance	Total	Corporate governance – p.47
4.2	Indiquer si le président du conseil d'administration (ou assimilé) est aussi un administrateur exécutif	Total	Corporate governance – p.47 Statuts - www.bpost.be
4.3	Administrateurs indépendants et/ou non exécutifs	Total	Corporate governance – p.47 Statuts - www.bpost.be
4.4	Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration (ou assimilé)	Total	Corporate governance - p.47 Les collaborateurs : notre meilleur atout - p.36 Les relations avec nos stakeholders - p.34
4.5	Lien entre les rémunérations des membres du conseil d'administration (ou assimilé), des cadres supérieurs et des cadres dirigeants et la performance de l'organisation	Total	Corporate governance - p.47
4.6	Processus mis en place pour éviter les conflits d'intérêt	Total	Corporate governance - p.47
4.7	Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration (ou assimilé) pour décider des orientations stratégiques de l'organisation en matière de questions économiques, environnementales et sociales	Total	Corporate Governance – p.47
4.8	Missions ou valeurs, codes de bonne conduite	Total	Notre mission – p.1 Les collaborateurs : notre meilleur atout – p.36
4.9	Procédures pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère ses performances	Total	Corporate governance – p.47
4.10	Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration	Total	Corporate governance – p.47
4.11	Application du principe de précaution	Total	La responsabilité sociétale de bpost – p.32
4.12	Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles l'organisation a souscrit ou donné son aval	Total	Un réseau de vente multicanaux – p.22 Notre engagement environnemental – p.41
4.13	Affiliation à des associations ou adhésion à des organisations de défense des intérêts	Total	L'engagement dans la société – p.39
4.14	Liste des parties prenantes	Total	La responsabilité sociétale de bpost – p.32
4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes	Total	La responsabilité sociétale de bpost – p.32
4.16	Démarche de ce dialogue	Total	La responsabilité sociétale de bpost – p.32
4.17	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes	Total	La satisfaction du client : LA priorité – p.26

Indicateurs de performance

Indicateurs de performance économique

EC	Information sur l'approche managériale	Total	Etats financiers - p.57
EC1	Valeur économique directe	Total	Etats financiers - p.57 Note : bpost n'a pas d'obligation légale de répondre à la norme IAS 14
EC4	Subventions et aides publiques	Total	4ème Contrat de gestion – Arrêté royal du 13/12/2005 (Moniteur belge du 20/12/2005) - www.bpost.be

Indicateurs de performance environnementale

EN	Information sur l'approche managériale	Total	Notre engagement environnemental - p.41
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	Partiel	Indicateurs quantitatifs de RSE - p.44
EN3	Consommation d'énergie directe	Total	Indicateurs quantitatifs de RSE - p.44
EN4	Consommation d'énergie indirecte	Total	Indicateurs quantitatifs de RSE - p.44
EN5	Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique	Total	Notre engagement environnemental – p.41



EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte	Total	Notre engagement environnemental - p.41
EN16	Emissions totales de gaz à effet de serre	Total	Notre engagement environnemental - p.41
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre	Total	Notre engagement environnemental - p.41
EN22	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement	Total	Indicateurs quantitatifs de RSE - p.44
EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services	Total	Notre engagement environnemental - p.41

Indicateurs de performance sociale

LA	Information sur l'approche managériale	Total	Nos collaborateurs: notre meilleur atout - p.36
LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	Total	Indicateurs quantitatifs de RSE - p.44
LA2	Turnover du personnel	Total	Indicateurs quantitatifs de RSE - p.44
LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	Total	Les collaborateurs : notre meilleur atout - p.36
LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation	Total	Les collaborateurs : notre meilleur atout - p. 36 Note : Les principes de négociation et de concertation sont fixés par le statut syndical. Les dossiers de réorganisation doivent être transmis aux représentants syndicaux 10 jours ouvrables avant la réunion de concertation.
LA7	Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique	Total	Indicateurs quantitatifs de RSE - p.44
LA10	Heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	Partiel	Indicateurs quantitatifs de RSE - p.44
LA11	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie	Total	Les collaborateurs : notre meilleur atout - p.36
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	Partiel	Indicateurs quantitatifs de RSE - p.44 Les collaborateurs : notre meilleur atout - p.36

Indicateurs de performance en matière de droits de l'Homme

HR	Information sur l'approche managériale	Total	Notre engagement environnemental - p.41
HR6	Travail des enfants	Total	Notre engagement environnemental - Agir à la source avec nos fournisseurs - p.41
HR7	Travail forcé ou obligatoire	Total	Notre engagement environnemental - Agir à la source avec nos fournisseurs - p.41

Indicateurs de performance sociétale

SO	Information sur l'approche managériale	Total	Notre engagement dans la société - p.39
SO1	Programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés	Total	L'engagement dans la société - p.39 Note : bpost n'a pas développé de processus d'évaluation

Indicateurs de performance relatifs à la responsabilité du fait des produits

PR	Information sur l'approche managériale	Total	La satisfaction du client: LA priorité - p.26
PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client	Total	La satisfaction du client : LA priorité - p.26

Indicateurs secteur Logistique et Transport

LT2	Composition de la flotte de véhicules	Total	Notre engagement environnemental - p.41
LT8	Impact environnemental des bâtiments	Partiel	Notre engagement environnemental - p.41



Statement GRI Application Level Check

GRI hereby states that **bpost** has presented its report "Annual Report 2011" to GRI's Report Services which have concluded that the report fulfills the requirement of Application Level B.

GRI Application Levels communicate the extent to which the content of the G3.1 Guidelines has been used in the submitted sustainability reporting. The Check confirms that the required set and number of disclosures for that Application Level have been addressed in the reporting and that the GRI Content Index demonstrates a valid representation of the required disclosures, as described in the GRI G3.1 Guidelines.

Application Levels do not provide an opinion on the sustainability performance of the reporter nor the quality of the information in the report.

Amsterdam, 24 May 2012

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Nelmara Arbex", is written over a light grey background.

Nelmara Arbex
Deputy Chief Executive
Global Reporting Initiative



The Global Reporting Initiative (GRI) is a network-based organization that has pioneered the development of the world's most widely used sustainability reporting framework and is committed to its continuous improvement and application worldwide. The GRI Guidelines set out the principles and indicators that organizations can use to measure and report their economic, environmental, and social performance. www.globalreporting.org

Disclaimer: *Where the relevant sustainability reporting includes external links, including to audio visual material, this statement only concerns material submitted to GRI at the time of the Check on 3 May 2012. GRI explicitly excludes the statement being applied to any later changes to such material.*



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, ...) ou 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

Service Clients

tél. +32 22 012345
serviceclients@bpost.be

bpost international

E.M.C Gebouw 829 C
1931 ZAVENTEM - BRUCARGO
tel. +32 2 276 25 00
www.bpostinternational.com

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

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

Euro-Sprinters®

Artur De Coninckstraat, 2-4
3070 KORTENBERG
tél. +32 70 233 533
www.eurosprinters.com



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 et réalisation : www.comfi.be

Impression : JCBGAM



FSC
www.fsc.org

RECYCLED

Paper made from
recycled material
Papier fait à
partir de
matériaux recyclés
Papier gemaakt van
gerecycled materiaal

FSC® C013504

mobile postcard

Une application qui permet de créer et d'envoyer une carte postale personnalisée avec un smartphone. Choisir une photo ou en prendre une soi-même, y ajouter du texte personnel et l'adresser. bpost se charge ensuite d'imprimer la carte et l'envoyer au destinataire.

.....

