

# 5.1 Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

## Code de référence et introduction

Dans la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise, la Société décrit les principaux aspects de son cadre de gouvernance d'entreprise. Ce cadre est conforme aux règles et principes énoncés dans la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines sociétés publiques économiques, telle que modifiée de temps à autre (la « **Loi de 1991** »), le Code des sociétés et associations<sup>1</sup>, tel que modifié de temps à autre (le « **CSA** »), les Statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

En tant que société anonyme de droit public, la Société est régie par le CSA, sauf disposition contraire énoncée dans la Loi de 1991 ou d'autres lois ou règlements belges.

## Statuts

La dernière version des Statuts de la Société a été adoptée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 14 mai 2025 et a été approuvée par l'arrêté royal du 18 août 2025<sup>2</sup>.

Les principales caractéristiques du modèle de gouvernance de la Société sont les suivantes :

- le **Conseil d'Administration** définit la politique et la stratégie générales de la Société et supervise la gestion opérationnelle ;
- le Conseil d'Administration a mis en place un **Comité stratégique**, un **Comité d'Audit, des Risques et de Conformité**, un **Comité de Rémunération et de Nomination** et un **Comité ESG** chargés d'assister le Conseil d'Administration et de lui soumettre des recommandations ;
- Un **Comité Ad Hoc** composé d'au moins 3 administrateurs indépendants du Conseil d'Administration, qui est établi et intervient si et lorsque la procédure prescrite à l'article 7:97 du CSA doit être appliquée ;
- L'Administrateur Délégué (Chief Executive Officer ou « **CEO** ») est responsable de la gestion opérationnelle; le Conseil d'Administration a délégué les pouvoirs de gestion journalière au CEO ;
- Le **Comité Exécutif** assiste le CEO dans la gestion opérationnelle ;
- Les responsabilités sont clairement réparties entre le Conseil d'Administration et le CEO.



<sup>1</sup> Du 23 mars 2019 et publié au Moniteur belge le 4 avril 2019.

<sup>2</sup> Cet arrêté royal a été publié au Moniteur belge le 28 août 2025. Conformément à l'article 41, § 4 de la Loi de 1991, toute modification des Statuts doit être approuvée par un arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres.



(\*) Composition du Comité Exécutif au 31 décembre 2025



## Charte de Gouvernance d'Entreprise

Le Conseil d'Administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise le 27 mai 2013. La Charte est en vigueur depuis le 25 juin 2013 et a été amendée pour la dernière fois par une décision du Conseil d'Administration du 11 décembre 2023.

Le Conseil d'Administration réexamine régulièrement la Charte de Gouvernance d'Entreprise et adopte tout changement jugé nécessaire et approprié. La Charte de Gouvernance d'Entreprise contient des règles concernant :

- la structure de gouvernance d'entreprise : la Société applique une structure d'administration moniste, conformément à l'article 7:85 du CSA ;
- les devoirs du Conseil d'Administration, des Comités du Conseil, du Comité Exécutif et du CEO ;
- les responsabilités du Président ou de la Présidente du Conseil d'Administration et du Secrétaire général ;
- les exigences qui s'appliquent aux membres du Conseil d'Administration afin de garantir qu'ils disposent de l'expérience, de l'expertise et des compétences requises pour exercer leurs obligations et responsabilités ;

- le système de déclaration des mandats exercés, la réglementation visant à éviter les conflits d'intérêts et à formuler des directives quant à la manière dont il convient d'informer le Conseil d'Administration de manière transparente si des conflits surviennent et l'interdiction faite à un administrateur ou une administratrice de participer aux délibérations et au vote portant sur toute question par rapport à laquelle il ou elle présente un conflit d'intérêts de nature patrimoniale.

Conformément à la disposition 1.1 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, le Conseil d'Administration doit examiner, au moins une fois tous les cinq ans, si la structure de gouvernance choisie est toujours appropriée et, dans la négative, proposer une nouvelle structure de gouvernance à l'Assemblée Générale des Actionnaires. Le 26 février 2025, après une analyse approfondie, le Conseil d'Administration a confirmé que la structure de gouvernance moniste actuelle restait adaptée aux besoins opérationnels et stratégiques de la Société et a décidé de maintenir cette structure jusqu'à la prochaine révision recommandée (au plus tard en 2030).

## Code de Gouvernance d'Entreprise de référence

Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020<sup>3</sup> (le « **Code de Gouvernance d'Entreprise** ») est le code de gouvernance d'entreprise de référence applicable à la Société. Le Code de Gouvernance d'Entreprise se base sur l'approche « se conformer ou expliquer ». Les sociétés belges cotées en bourse sont tenues de respecter le Code de Gouvernance d'Entreprise, mais peuvent déroger à ses dispositions si elles indiquent la justification à une telle dérogation.

## Dérogations au Code de Gouvernance d'Entreprise

Durant l'exercice financier 2025, la Société a respecté le Code de Gouvernance d'Entreprise, à l'exception des 4 dérogations suivantes :

- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 5.6) établit que la durée d'un mandat au sein du Conseil d'Administration ne devrait pas excéder 4 ans. Toutefois, Christiaan (« **Chris** ») Peeters a été nommé lors de l'Assemblée Générale Spéciale des Actionnaires du 23 novembre 2023 comme administrateur pour une durée de 6 ans à partir du 1er novembre 2023. Il s'agit de la même durée que son mandat de CEO. Le fait de lier le mandat de Chris Peeters au sein du Conseil d'Administration à celui de CEO, au lieu de fixer une durée de 4 ans, était justifié et même nécessaire afin d'assurer la continuité au sein de l'organisation et du management de la Société et contribue à la réalisation des objectifs à long terme de la Société.
- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 7.6) prévoit que les administrateurs non exécutifs devraient recevoir une partie de leur rémunération sous forme d'actions dans la Société afin de leur permettre d'agir sur la base d'une perspective d'actionnaire à long terme. La Société déroge à ce principe et n'accorde aucune rémunération sous forme d'actions aux membres non exécutifs du Conseil d'Administration. Compte tenu de la rémunération actuelle, ainsi que de l'indépendance des administrateurs non exécutifs, la Société est d'avis qu'accorder une rémunération en actions ne contribuerait pas nécessairement aux objectifs du Code de Gouvernance d'Entreprise et considère que la Politique de Rémunération appliquée réalise déjà l'objectif qui vise à permettre à ces administrateurs non-exécutifs d'agir avec une perspective d'actionnaire à long terme et réduit la probabilité de conflits d'intérêts. En outre, au 31 décembre 2025, 5 des 11 administrateurs non exécutifs ont été nommés sur proposition de l'actionnaire de référence et, selon une étude de Spencer Stuart, de nombreuses sociétés cotées en bourse ne rémunèrent pas leurs administrateurs non exécutifs en actions, y compris d'autres sociétés publiques belges cotées en bourse. Dès lors, la Société considère qu'une telle dérogation à la disposition 7.6 du Code de Gouvernance d'Entreprise est justifiée.

<sup>3</sup> Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site de la Commission Corporate Governance (<https://corporategovernancecommittee.be/>)

- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (dispositions 7.7 et 7.9) prévoit que les managers exécutifs doivent détenir un nombre minimum d'actions dans la Société et bénéficier d'un équilibre approprié entre une rémunération en espèces et une rémunération différée. Toutefois, les membres du Comité Exécutif ne sont pas tenus de détenir un nombre minimum d'actions de la Société et, à l'exception de Thomas Mortier (voy. ci-dessous le rapport de rémunération), ne reçoivent actuellement aucune rémunération fondée sur des actions (actions de la Société, stock-options de la Société ou autres droits d'acquisition d'actions de la Société). Cette dérogation au Code de Gouvernance d'Entreprise est conforme aux attentes de l'actionnaire majoritaire et la Société la considère justifiée dès lors que le Conseil d'Administration est convaincu qu'un tel système de rémunération des managers exécutifs contribue à la réalisation des objectifs de promotion de la création de valeur durable et des objectifs stratégiques, ainsi qu'à l'attraction et à la rétention des talents. Afin d'aligner davantage la Politique de Rémunération avec le Code de Gouvernance d'Entreprise en général et de garantir que les actions et initiatives prises par les managers exécutifs sont guidées par des intérêts à long terme en particulier, un plan d'intéressement à long terme a été introduit par la Politique de Rémunération révisée, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale Spéciale des Actionnaires du 23 novembre 2023.
- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 7.12) prévoit que les contrats avec des managers exécutifs devraient inclure des dispositions de recouvrement. Il n'existe aucune disposition contractuelle spécifique de recouvrement en faveur de la Société pour la rémunération variable à court terme versée aux membres du Comité Exécutif qui étaient en fonction le 23 novembre 2023<sup>4</sup> (à l'exclusion du CEO). L'intéressement à long terme pour les membres du Comité Exécutif situés aux États-Unis, tel qu'applicable en vertu de la Politique de Rémunération approuvée en 2021, n'est pas non plus soumis à des dispositions de recouvrement. Cette dérogation au Code de Gouvernance d'Entreprise est justifiée dès lors que la rémunération variable des membres du Comité Exécutif est plafonnée et ne représente pas une part significative de leur rémunération globale. Dans ces circonstances, l'insertion de dispositions de recouvrement concernant le paiement de la rémunération variable des managers exécutifs aurait une influence limitée sur la poursuite d'objectifs de création de valeur à long terme et durable. En outre, le nombre de situations susceptibles de donner lieu à un recouvrement est très limité, car l'octroi d'une rémunération variable est fondé sur des informations financières vérifiées. Pour aligner davantage la Politique de Rémunération avec le Code de Gouvernance d'Entreprise, le CEO et les membres du Comité Exécutif nommés après le 23 novembre 2023<sup>4</sup> se voient attribuer leur rémunération variable à court terme sous réserve de dispositions de recouvrement. La rémunération variable à long terme, telle qu'introduite (pour les membres exécutifs qui ne sont pas employés par une entité située aux États-Unis) ou modifiée (pour les membres exécutifs employés par une entité située aux États-Unis) par la Politique de Rémunération révisée en 2023, est également soumise à des dispositions de recouvrement.



## Conseil d'Administration

### Composition

#### Règles générales régissant la composition du Conseil d'Administration

La composition du Conseil d'Administration est régie comme décrit ci-dessous :

- le Conseil d'Administration compte un maximum de 12 administrateurs, en ce compris le CEO et ne comprend que des administrateurs non exécutifs, à l'exception du CEO ;
- tous les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires à la majorité simple, sur proposition du Conseil d'Administration, et parmi les candidats proposés par le Comité de Rémunération et de Nomination ;
- les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de maximum 4 ans, pour autant que la durée totale de leur mandat (renouvelé) n'excède pas 12 ans. Afin d'assurer la continuité de l'organisation, ces limitations ne s'appliquent pas au CEO ;

<sup>4</sup> La date de l'Assemblée Générale spéciale des Actionnaires approuvant la Politique de Rémunération révisée.

- chaque actionnaire détenant au moins 15% des actions de la Société a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation (« droit de nomination »). Les administrateurs désignés après nomination par un actionnaire peuvent être indépendants, à condition de satisfaire au critère général d'indépendance prévu à l'article 7:87 du CSA (compte tenu également des critères spécifiques d'indépendance prévus à l'article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et à l'article 4.2.6 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise), mais il ne s'agit pas d'une obligation ;
- tous les administrateurs autres que le CEO et ceux nommés en vertu du droit de nomination susmentionné, doivent être des administrateurs indépendants. En tout état de cause, le Conseil d'Administration doit compter à tout moment au moins 3 administrateurs répondant au critère général d'indépendance énoncé à l'article 7:87 du CSA, en tenant compte au minimum des critères spécifiques d'indépendance prévus à l'article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et à l'article 4.2.6 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise. La Charte de Gouvernance d'Entreprise prévoit en outre que la moitié au moins des administrateurs doit satisfaire à tout moment aux critères d'indépendance énoncés à la disposition 3.5. du Code de Gouvernance d'Entreprise ;
- tout administrateur peut être révoqué par une décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires prise à la simple majorité ;
- si un mandat d'administrateur devait devenir vacant, les administrateurs restants sont habilités, conformément à l'article 7:88 du CSA, à pourvoir provisoirement cette vacance jusqu'à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires.

En outre, la composition actuelle du Conseil d'Administration est conforme :

- aux exigences de représentation des sexes définies à (i) l'article 18, §2bis de la Loi de 1991 et (ii) à l'article 7:86 du CSA ; et
- aux exigences en matière d'usage des langues définies aux articles 16, 20, §2, 54/6, 5° et 148bis/1 de la Loi de 1991.

Enfin, la Société applique une politique de diversité vis-à-vis de ses organes d'administration, de direction et de surveillance en ce qui concerne certains critères tels l'âge, le genre, la mobilité réduite, la formation scolaire et/ou l'expérience professionnelle. Une description de cette politique, de ses objectifs, de la façon dont elle a été mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de la période couverte par le rapport est présentée ci-après dans le présent Rapport annuel.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration était composé des 12 membres suivants :

### Membres du Conseil d'Administration désignés par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur nomination de l'État belge

NOM	FONCTION	PREMIER MANDAT D'ADMINISTRATEUR OU D'ADMINISTRATRICE	MANDAT EXPIRANT EN
Chris Peeters <sup>1</sup>	Chief Executive Director	2023	2029
Françoise Roels <sup>2,3</sup>	Présidente du Conseil d'Administration et Administratrice non exécutive	2025	2029
Ann Caluwaerts <sup>4</sup>	Administratrice non exécutive	2023	2027
Véronique Thirion <sup>1</sup>	Administratrice non exécutive	2023	2027
Denis Van Eeckhout <sup>1</sup>	Administrateur non exécutif	2023	2027
Ann Vereecke <sup>4</sup>	Administratrice non exécutive	2023	2027

## Membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires

NOM	FONCTION	PREMIER MANDAT D'ADMINISTRATEUR OU D'ADMINISTRATRICE	MANDAT EXPIRANT EN
David Cunningham <sup>5</sup>	Administrateur indépendant	2022	2026
Lionel Desclée <sup>6</sup>	Administrateur indépendant	2021	2028
Jules Noten <sup>6</sup>	Administrateur indépendant	2021	2028
Sonja Rottiers <sup>6</sup>	Administratrice indépendante	2021	2029
Michael Stone <sup>7</sup>	Administrateur indépendant	2014	2026
Hakan Ericsson <sup>8</sup>	Administrateur indépendant	2025	2029

<sup>1</sup> Nommé(e) par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 23 novembre 2023.

<sup>2</sup> Nommée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 14 mai 2025.

<sup>3</sup> Nommée Présidente par une décision du Conseil d'Administration du 14 mai 2025.

<sup>4</sup> Nommée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 10 mai 2023.

<sup>5</sup> Nommé par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 11 mai 2022.

<sup>6</sup> Nommé(e) par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 12 mai 2021. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 14 mai 2025.

<sup>7</sup> Nommé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société autres que les Institutions publiques qui s'est tenue le 22 septembre 2014. Son mandat a été renouvelé par les Assemblées Générales des Actionnaires qui se sont tenues respectivement le 9 mai 2018 et le 11 mai 2022.

<sup>8</sup> Nommé par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 14 mai 2025.

## Changements au niveau de la composition du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 14 mai 2025 :

- a nommé Françoise Roels en tant qu'administratrice désignée sur nomination de l'État belge pour un mandat de quatre ans jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2029 ;
- a nommé Hakan Ericsson en tant qu'administrateur indépendant pour un mandat de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2029 ;
- a renouvelé le mandat de Lionel Desclée et Jules Noten en tant qu'administrateurs indépendants pour un mandat de trois ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2028 ;
- a renouvelé le mandat de Sonja Rottiers en tant qu'administratrice indépendante pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2029.

Le mandat de David Cunningham et Michael Stone en tant qu'administrateurs indépendants expirera à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 13 mai 2026. Le Comité de Rémunération et de Nomination et le Conseil d'Administration ont débuté le processus de recherche des candidats-administrateurs afin de pourvoir les mandats vacants.

Les administrateurs nouvellement nommés sont invités à suivre un programme d'initiation afin de les familiariser avec les activités et l'organisation de la Société, ainsi qu'avec les règles énoncées dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ce programme comprend une visite des centres opérationnels et des centres de tri.

## Pouvoirs et fonctionnement

### Pouvoirs et responsabilités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi du pouvoir d'accomplir tous les actes qui sont nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la Société, à l'exception des actions qui sont spécifiquement réservées par la loi ou les Statuts à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Plus particulièrement, le Conseil d'Administration est responsable des tâches suivantes :

- définir et revoir régulièrement la stratégie à moyen et à long terme, de même que les orientations de politique générales de la Société et de ses filiales ;
- décider en toutes matières stratégiques, financières ou opérationnelles importantes pour la Société et ses filiales ;
- assurer que la culture de la Société soit favorable à la réalisation de sa stratégie et qu'elle encourage un comportement responsable et éthique ;
- superviser la gestion de la Société par le CEO et le Comité Exécutif ;
- toutes autres matières réservées au Conseil d'Administration par le CSA ou la Loi de 1991.

Le Conseil d'Administration est habilité à déléguer des pouvoirs spécifiques et limités au CEO et aux autres membres du senior management et peut autoriser la subdélégation desdits pouvoirs. Le 12 décembre 2024, le Conseil d'Administration a approuvé une politique de délégation formalisant la délégation par le Conseil d'Administration de pouvoirs spécifiques au CEO et aux autres membres du Comité Exécutif. Cette politique, publiée aux [Annexes du Moniteur belge](#), n'affecte pas les pouvoirs accordés au Conseil d'Administration par ou en vertu des Statuts.

### Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est convoqué par le CEO ou la Présidente lorsque les intérêts de la Société l'exigent ou à la demande d'au moins deux administrateurs. Le Conseil d'Administration se réunit en tout état de cause au moins cinq fois par an. En 2025, le Conseil d'Administration s'est réuni à 14 reprises.

En règle générale, les décisions du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil sont prises à la majorité simple des administratrices et administrateurs présents ou représentés, bien que pour certaines questions du Conseil, une majorité des deux tiers soit requise (telles que, par exemple, les décisions relatives à l'approbation de tout renouvellement ou toute modification du contrat de gestion et certaines décisions relatives au statut administratif légal des collaboratrices et collaborateurs statutaires). En cas d'égalité des voix, la Présidente a une voix prépondérante.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise reflète les principes de fonctionnement selon lesquels le Conseil d'Administration et les Comités du Conseil agissent.

### Procédure d'évaluation du Conseil d'Administration

Sous la direction de sa Présidente, le Conseil d'Administration conduit régulièrement des évaluations sur l'étendue de ses activités, sa composition et sa performance, de même que celles des Comités du Conseil, ainsi que l'interaction avec le Comité Exécutif. Au besoin, la Présidente proposera les mesures nécessaires pour remédier aux éventuelles faiblesses du Conseil d'Administration ou de l'un des Comités du Conseil.

Le Conseil d'Administration a mené une évaluation externe de son fonctionnement et de sa composition. Cette évaluation externe a été menée par Guberna et a eu lieu entre juin et novembre 2024. Les résultats de cette évaluation ont été présentés au Conseil d'Administration en décembre 2024 et des initiatives ont été préparées pour s'assurer que le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil continue toujours à s'améliorer. Les initiatives découlant de l'évaluation ont été mises en œuvre en 2025 et le Conseil d'Administration continue de mettre en œuvre d'autres initiatives découlant de cette évaluation.

Le Conseil d'Administration évalue et améliore continuellement son fonctionnement afin d'assurer une gestion de la Société qui soit toujours meilleure et plus efficace.

## Transactions entre la Société, les membres de son Conseil d'Administration et les managers exécutifs

Une politique générale en matière de conflits d'intérêts s'applique au sein de la Société (c.-à-d. chaque membre du Conseil d'Administration doit organiser ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts de nature personnelle, professionnelle ou financière avec la Société, directement ou par l'intermédiaire de proches). En outre, si un membre du Conseil d'Administration a, directement ou indirectement, un conflit d'intérêts de nature financière avec une décision ou une transaction relevant des compétences du Conseil d'Administration, l'article 7:96 du CSA s'applique.

La procédure de conflit d'intérêts établie par l'article 7:96 du CSA a été appliquée une fois en 2025 lors de la réunion du Conseil d'administration du 27 février 2025, évaluant les performances du CEO et approuvant sa rémunération pour 2024 :

### Performance et rémunération du CEO en 2024

Avant d'aborder l'évaluation des performances et la rémunération du CEO pour 2024, le CEO a déclaré avoir un conflit d'intérêts de nature patrimoniale visé par l'article 7:96 du Code des Sociétés et des Associations en ce qui concerne ses performances et sa rémunération pour 2024, qui est l'objet du point figurant à l'ordre du jour. Le CEO a quitté la réunion et n'a pas participé à la délibération ni au vote. En l'absence du CEO, du CHRO et du Secrétaire général, qui n'ont pas participé aux délibérations et au vote sur ce sujet, le Conseil d'Administration a procédé à l'évaluation annuelle des performances du CEO et du Secrétaire général pour 2024, ainsi qu'à une réflexion sur la rémunération du CEO.

**Décision :** après délibération et discussions, le Conseil d'Administration a décidé d'appliquer un paiement de 116% pour la composante de performance individuelle du STIP 2024 pour le CEO. Le procès-verbal de cette réunion sera soumis au Collège des Commissaires conformément à l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations.

## Transactions entre la Société et ses parties liées

La procédure relative aux transactions avec une partie liée, décrite à l'article 7:97 du CSA, doit être observée pour toute opération ou décision relative à des parties liées à la Société (autres que celles exemptées en application de l'article 7:97, § 1<sup>er</sup>, alinéa 3 du CSA).

En 2025, la Société a envisagé des transactions ou des décisions impliquant des parties liées et a appliqué - et continue d'appliquer pour certaines de ces questions - la procédure relative aux transactions avec des parties liées prévue à l'article 7:97 du CSA.

## Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a institué 4 Comités du Conseil (permanents), qui assistent le Conseil d'Administration et lui soumettent des recommandations dans des domaines spécifiques : (i) le Comité stratégique, (ii) le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité (conformément à l'article 7:99 du CSA), (iii) le Comité de Rémunération et de Nomination (conformément à l'article 7:100 du CSA) et (iv) le Comité ESG. Les termes de référence de ces Comités du Conseil sont définis dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ces Comités du Conseil sont des comités consultatifs. La prise de décision stratégique demeure la responsabilité du Conseil d'Administration dans son ensemble.



## Comité stratégique

Le Comité stratégique conseille le Conseil d'Administration sur des questions stratégiques et est chargé, en particulier de :

- revoir périodiquement les développements du secteur, de la concurrence et du marché, en les confrontant aux objectifs et stratégies de la Société et de ses filiales, et de recommander si nécessaire des mesures correctrices ;
- aider et guider le management dans la préparation des dossiers stratégiques à soumettre à l'examen du Conseil d'Administration et aux discussions connexes. Cela inclut notamment sans s'y limiter ; l'aide et l'octroi de conseils au management sur (i) la vision, la mission et les stratégies de la Société, (ii) l'élaboration d'options et de scénarios stratégiques, (iii) la définition de propositions de valeur, (iv) l'élaboration de canevas stratégiques pour superviser l'exécution de la stratégie à long terme par le biais d'objectifs stratégiques, de plans progressifs et d'objectifs et (v) les dossiers de planification et de mise en œuvre des activités en général ;
- examiner et affiner les dossiers stratégiques avec le management avant de les présenter et de les proposer au Conseil d'Administration ;
- examiner les transactions ou initiatives stratégiques proposées par le Conseil d'Administration, le CEO ou le Comité Exécutif, en ce compris les acquisitions et cessions, les alliances stratégiques ou tout accord de coopération à plus long terme, ainsi que l'entrée sur de nouveaux marchés ou zones géographiques ;
- contrôler l'avancement des projets et initiatives stratégiques et du plan d'entreprise en fonction des progrès de la Société par rapport aux objectifs stratégiques, en recourant aux KPI prédéfinis et convenus, et fournir un feed-back et des recommandations au Conseil d'Administration sur les résultats et sur les actions correctives si nécessaire ;
- revoir les résultats des transactions stratégiques (par exemple, les acquisitions, fusions, cessions) par rapport à la valeur prévue de la transaction pour la Société et recommander des mesures au Conseil d'Administration, le cas échéant ;
- faire rapport au Conseil d'Administration sur ses activités, ce qui inclut notamment un bilan annuel des prestations du comité et toute recommandation visant à modifier l'étendue de ses tâches, sa composition et son fonctionnement.

Le Comité stratégique est composé au maximum de 6 administrateurs. Le Président du Comité stratégique est désigné par les membres du Comité stratégique.

Au 31 décembre 2025, le Comité stratégique se composait des 6 membres suivants :

NOM	FONCTION
Lionel Desclée (Président)	Administrateur indépendant
Hakan Ericsson	Administrateur indépendant
Jules Noten	Administrateur indépendant
Ann Caluwaerts	Administratrice non exécutive
Ann Vereecke	Administratrice non exécutive
Chris Peeters	CEO

Le Comité stratégique s'est réuni à 3 reprises en 2025.

## Comité d'Audit, des Risques et de Conformité

Le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité conseille le Conseil d'Administration en matière de comptabilité, d'audit et de contrôle interne et est chargé en particulier de :

- contrôler l'intégrité des états financiers de la Société, des processus de reporting comptables et financiers, des audits des états financiers et du budget de la Société ;
- en collaboration avec le Comité ESG, informer le Conseil d'Administration des résultats de l'assurance de l'information en matière de durabilité et expliquer comment l'assurance du reporting en matière de durabilité a contribué à l'intégrité du reporting en matière de durabilité, et quel a été le rôle du comité d'audit dans ce processus ;
- surveiller le processus de reporting en matière de durabilité et soumettre des recommandations ou propositions pour assurer son intégrité ;
- surveiller l'efficacité des systèmes de contrôle interne de la qualité et de gestion des risques, l'audit interne et le rapport de durabilité à cet égard ;
- contrôler l'assurance de l'information sur le développement durable, en particulier sa mise en œuvre ;
- contrôler et superviser l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques de la Société ;
- contrôler la fonction d'audit interne et son efficacité ;
- contrôler la performance du Collège des Commissaires et l'audit obligatoire des comptes annuels et consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Collège des Commissaires ;
- revoir et contrôler l'indépendance du Collège des Commissaires, en particulier au regard des dispositions du CSA ;
- proposer des candidats au Conseil d'Administration pour les 2 Commissaires à nommer par l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- informer le Conseil d'Administration des résultats de l'audit et de l'exécution de ses missions ;
- nommer, révoquer, remplacer et évaluer annuellement les performances du Chief Audit Officer ;
- aborder la gestion des risques et la gouvernance au sein de la Société, notamment à la lumière de la stratégie de la Société et favoriser une culture appropriée du risque ;
- approuver et réexaminer la politique et le processus de gestion des risques de la Société et le processus visant à identifier, gérer et surveiller les risques critiques et suivre la mise en œuvre de cette politique et de ce processus ;
- suivre minutieusement le processus d'identification des risques au sein de la Société et superviser l'exposition aux risques de la Société : cela inclut le développement d'une vision des risques critiques, de leurs expositions et de la stratégie du management pour y faire face ;
- conseiller et rendre compte régulièrement au Conseil d'Administration de la stratégie des risques et de l'exposition aux risques et informer le Conseil d'Administration de la mise en œuvre de la politique de gestion des risques et de leur processus ;
- analyser les risques et opportunités de la stratégie, tels qu'identifiés par l'évaluation des risques stratégiques de la Société et d'autres facteurs essentiels, comme : les tendances et changements pertinents au sein du secteur, les activités émergentes ou en évolution au sein de la concurrence, les développements gouvernementaux ou



législatifs et la performance de la Société par rapport aux objectifs financiers fixés par le Conseil d'Administration et communiqués aux Actionnaires ;

- surveiller les risques de conformité potentiels ou émergents de la Société qui sont de nature significative sur la base des activités de la Société et des environnements réglementaires ;
- suivre de près les audits, examens et enquêtes portant sur d'éventuelles violations de la conformité au sein de la Société de nature significative et les mesures qui ont été prises pour contrôler, corriger et/ou atténuer ces violations ou le risque de violations futures ;
- rendre compte au Conseil d'Administration des principales conclusions des examens et des enquêtes portant sur des violations potentielles de la conformité de nature significative ;
- contrôler la mise en œuvre et assurer la supervision d'un système efficace de gestion de la conformité au sein de la Société qui est conçu afin de garantir que la Société atteigne les objectifs relatifs fixés par le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et par le Conseil d'Administration ;
- veiller à ce que les programmes qui sous-tendent le système de gestion de la conformité de la Société soient dotés des ressources adéquates ;
- examiner périodiquement la structure, le fonctionnement et l'efficacité du système de gestion de la conformité de la Société et formuler des recommandations à cet égard au Conseil d'Administration ;
- en général, donner le ton pour favoriser une culture de conformité et d'éthique au sein de la Société.

Le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité est composé de maximum 5 administrateurs non exécutifs, avec en tout temps une majorité d'administrateurs indépendants. Le Président ou la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité doit être un administrateur indépendant ou une administratrice indépendante et est désigné(e) par les membres du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité.

Collectivement, les membres du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité possèdent suffisamment d'expertise pertinente dans le domaine de la comptabilité et de l'audit afin de remplir efficacement leur rôle, notamment en matière financière. Sonja Rottiers est compétente en matière de comptabilité, de contrôle interne et de gestion des risques, comme en témoignent ses fonctions actuelles de présidente de l'ASBL Belgian Finance Center et d'administratrice indépendante de Matexi SA et de PPG Ltd (Jab Holding Company LLC). En outre, elle totalise plus de 35 ans d'expérience professionnelle dans le secteur financier (par exemple, en tant que CEO de Lloyd's Insurance Company, CFO d'AXA Belgium et Dexia Insurance). Les autres membres du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité occupent ou ont occupé également plusieurs mandats d'administrateur ou d'exécutif dans de grandes entreprises ou organisations.

Au 31 décembre 2025, le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité se composait des 5 membres suivants :

<b>NOM</b>	<b>FONCTION</b>
Sonja Rottiers (Présidente)	Administratrice indépendante
David Cunningham	Administrateur indépendant
Véronique Thirion	Administratrice non exécutive
Denis Van Eeckhout	Administrateur non exécutif
Michael Stone	Administrateur indépendant

Le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité s'est réuni à 10 reprises en 2025.

# Comité de Rémunération et de Nomination

Le Comité de Rémunération et de Nomination conseille le Conseil d'Administration, principalement sur des dossiers relatifs à la nomination et à la rémunération des membres du Conseil d'Administration, du CEO et des membres du Comité Exécutif. Il est tenu, en particulier de :

- identifier des candidats au Conseil d'Administration pour pourvoir les postes vacants à mesure qu'ils se présentent, en tenant compte des propositions faites par les parties pertinentes, en ce compris les actionnaires ;
- proposer pour nomination des candidats pour un mandat de membre du Conseil d'Administration (en application ou non du droit de nomination prévu à l'article 14, §2 des Statuts) ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la nomination du Président ou de la Présidente du Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la nomination du CEO et aux propositions faites par le CEO pour la nomination des autres membres du Comité Exécutif ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la rémunération du CEO et des autres membres du Comité Exécutif, y compris sur les arrangements relatifs à la résiliation anticipée de leurs mandats ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la rémunération des membres du Conseil d'Administration ;
- évaluer la rémunération (programmes d'intéressement à long terme et à court terme) des administrateurs, membres du Comité Exécutif et employés ;
- revoir périodiquement les processus d'évaluation des performances au sein de la Société ;
- établir des objectifs de performance et mener des évaluations de performance pour le CEO et d'autres membres du Comité Exécutif ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la gestion des talents, les politiques de diversité et d'inclusion et, en général, les politiques relatives aux ressources humaines ;
- revoir périodiquement les valeurs fondamentales de la Société, les comportements souhaités en matière de leadership et les éléments connexes qui définissent la culture de la Société ;
- préparer et présenter le rapport de rémunération au Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la politique de rémunération à soumettre, le cas échéant, à l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- mener le processus de planification de la succession des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, en tenant compte des défis et opportunités auxquels fait face la Société, des compétences et de l'expertise requises pour chaque poste et de l'équilibre approprié d'aptitudes, de connaissances, d'expérience et de diversité à conserver au niveau du Conseil d'Administration et de ses comités ;
- mener la définition du profil des talents pour les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, en tenant compte des compétences et de l'expertise requises pour chaque poste et des compétences généralement nécessaires à la Société à la lumière des défis et des opportunités auxquels la Société est confrontée.

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé d'un minimum de 3 et d'un maximum de 5 administrateurs non exécutifs, avec en permanence une majorité d'administrateurs indépendants.

La Présidente du Conseil d'Administration préside le Comité de Rémunération et de Nomination.

Collectivement, les membres du Comité de Rémunération et de Nomination possèdent une expertise pertinente suffisante en ce qui concerne les politiques de rémunération afin de remplir efficacement leurs rôles.

Au 31 décembre 2025, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des 5 membres suivants<sup>9</sup> :

NOM	FONCTION
Françoise Roels (Présidente)	Présidente du Conseil d'Administration et Administratrice non exécutive
Lionel Desclée	Administrateur indépendant
Sonja Rottiers	Administratrice indépendante
Michael Stone	Administrateur indépendant
Ann Caluwaerts	Administratrice non exécutive

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à 8 reprises en 2025.

## Comité ESG

Le Comité ESG (environnement, social et gouvernance) conseille le Conseil d'Administration, principalement sur des questions relatives à la stratégie et aux activités ESG de la Société, en ce compris la préparation et la mise en œuvre d'initiatives ESG et le soutien du groupe dans le développement d'une position de leader mondial en matière de performance ESG.

Le Comité ESG est composé d'un maximum de 6 administrateurs. Le Président ou la Présidente du Comité ESG est désigné(e) par les membres du Comité ESG. Au 31 décembre 2025, le Comité ESG se composait des 3 membres suivants :

NOM	FONCTION
Ann Vereecke (Présidente)	Administratrice non exécutive
Denis Van Eeckhout	Administrateur non exécutif
Jules Noten	Administrateur indépendant

Le Comité ESG s'est réuni à 2 reprises en 2025.

## Direction générale

### CEO

Le CEO, Chris Peeters, a été nommé par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, pour un mandat de 6 ans à compter du 1er novembre 2023.

Le CEO est investi (i) de la gestion journalière et de la représentation de la Société en ce qui concerne cette gestion conformément à l'article 7:121 du CSA, (ii) de la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration et (iii) des pouvoirs spécifiques qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration conformément aux articles 18, §2 et 25 des Statuts. Le CEO fait régulièrement rapport au Conseil d'Administration.

Le CEO peut être révoqué par le Conseil d'Administration à la simple majorité.

<sup>9</sup> Exceptionnellement, un Comité ad hoc de Rémunération et de Nomination a été créé en 2025 pour aider le Conseil d'Administration à identifier et à évaluer les candidats à proposer à l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2025, étant donné que certains membres du comité permanent étaient en conflit d'intérêts. Ce Comité ad hoc, composé d'Ann Caluwaerts, de David Cunningham et de Michael Stone, s'est réuni trois fois en 2025.

## Comité Exécutif

La gestion opérationnelle de la Société est assurée par le Comité Exécutif, sous la direction du CEO. Le Comité Exécutif compte un maximum de 9 membres qui sont nommés (pour la durée déterminée par le Conseil d'Administration) et révoqués par le Conseil d'Administration, sur proposition du CEO et après avoir reçu l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

Le Comité Exécutif se réunit régulièrement (généralement une fois par semaine), sur convocation du CEO. Le Comité Exécutif est assisté par le Secrétaire Général. Les membres individuels du Comité Exécutif exercent les pouvoirs spécifiques qui leur sont confiés par le Conseil d'Administration ou le CEO, selon le cas. Dans les limites de ces pouvoirs, les membres du Comité Exécutif peuvent assigner des pouvoirs spécifiques et limités à un ou plusieurs membres du personnel de la Société. Les membres du Comité Exécutif peuvent autoriser la sous-délégation de ces pouvoirs.

Au 31 décembre 2025, le Comité Exécutif se composait des membres suivants :

NOM	FONCTION
Chris Peeters	CEO Bnode et CEO Bpost (depuis le 1 <sup>er</sup> mai 2025)
Anette Böhm	Chief Human Resources Officer
Frank Croket	Chief Digital Officer
Philippe Dartienne	CFO
Jos Donvil	Special Projects Officer
Nicolas Baise	Chief Operations Officer Bpost
James Edge	CEO Landmark Global
Thomas Mortier	CEO Paxon
Christel Dendas	Chief Commercial Officer



En vue du départ à la retraite de Jos Donvil, Chris Peeters a également été nommé, avec effet au 1<sup>er</sup> mai 2025, CEO de Bpost. Jos Donvil, l'ancien CEO de Bpost, consacre ses dernières années avant la retraite à la supervision des filiales du groupe, Dyna, Speos et AMP, ainsi que de la division Bpost project, qui recouvre les nouveaux contrats pour la distribution de la presse.

Thomas Mortier était le CEO de Paxon jusqu'au 31 décembre 2025. Rainer Kiefer a été nommé CEO de Paxon, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2026.

## Comité Loi 1991

La Loi de 1991 contient plusieurs dispositions précisant la composition, la nomination et le fonctionnement d'un « Comité Loi 1991 ». Les pouvoirs du Comité Loi 1991 sont limités à la négociation du Contrat de Gestion avec l'État belge (étant entendu que le Contrat de Gestion requiert l'approbation ultérieure du Conseil d'Administration).

Au 31 décembre 2025, le Comité Loi 1991 était composé du CEO, qui préside le Comité, et de deux autres membres (un membre d'expression néerlandophone et un membre d'expression francophone) : Jos Donvil et Nicolas Baise.

## Secrétaire général

Le Conseil d'Administration et les Comités du Conseil sont assistés par le Company Secretary (Secrétaire général), Ross Hurwitz, qui est également Chief Legal Officer de la Société. Il a été nommé en ces qualités le 23 septembre 2021.

## Collège des Commissaires

Le Collège des Commissaires audite la situation financière de la Société, ainsi que les états financiers consolidés et non consolidés. Le Collège des Commissaires comprend quatre membres : (i) deux Commissaires nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et (ii) deux Commissaires nommés par la Cour des Comptes, l'institution belge responsable de la vérification des comptes publics. Les membres du Collège des Commissaires sont nommés pour des mandats renouvelables de trois ans. L'Assemblée Générale des Actionnaires détermine la rémunération des membres du Collège des Commissaires.

L'assurance du reporting consolidé en matière de durabilité a été confiée aux deux Commissaires nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires<sup>6</sup>.

Au 31 décembre 2025, le Collège des Commissaires était composé comme suit :

- EY Réviseurs d'entreprises SRL (« **EY** »), représentée par M. Han Wevers (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Kouterveldstraat 7B, box 1, 1831 Machelen, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 8 mai 2024 et expirera après l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires qui se tiendra en 2027) ;
- PVMD Réviseurs d'Entreprises SC (« **PVMD** »), représentée par M. Alain Chaerels (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Avenue d'Argenteuil 51, 1410 Waterloo, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 8 mai 2024 et expirera après l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires qui se tiendra en 2027) ;
- M. Dominique Guide, Conseiller auprès de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (nommé par la Cour des Comptes le 1er juin 2023 jusqu'au 31 mai 2026) ; et
- Mme Hilde François, première Présidente de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (nommée par la Cour des Comptes le 1er octobre 2024 jusqu'au 30 septembre 2027).

EY et PVMD sont responsables de l'audit des états financiers de la Société. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2025, EY et PVMD ont perçu 1.522.249 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de la Société et de ses filiales, 186.205 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'assurance du reporting consolidé en matière de durabilité et 247.526 EUR (hors TVA) en honoraires pour services non liés à l'audit. Les deux commissaires désignés par la Cour des Comptes ont perçu 98.834,9 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de la Société pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2025.

## Structure d'actionariat et droits des actionnaires

Les actions de la Société ont la forme nominative ou dématérialisée. Au 31 décembre 2025, le capital de la Société était représenté par 200.000.944 actions, admises à la négociation sur le marché réglementé d'Euronext Brussels.

Au 31 décembre 2025, l'État belge (indirectement via la SFPI) détenait 102.075.649 (51,04%) des actions avec droits de vote de la société. Les 97.925.295 actions restantes (48,96%) sont détenues par des actionnaires particuliers et des actionnaires institutionnels européens et internationaux.

En 2025, la Société n'a pas reçu de déclaration de transparence indiquant qu'un seuil de notification avait été franchi (ou croisé à la hausse ou à la baisse) conformément à la Loi du 2 mai 2007 relative à la divulgation des participations significatives dans les sociétés cotées en bourse et aux Statuts. Toutes les notifications de transparence sont disponibles sur le site web de la Société ([Déclarations de transparence | Bnode](#)).

<sup>6</sup> Il est précisé que pour l'exercice financier 2025, les Commissaires nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires émettront une assurance limitée au rapport consolidé en matière de durabilité.

Les actions de la Société sont librement cessibles, à condition que, conformément à l'article 147bis de la Loi de 1991 et à l'article 11 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise, la participation directe des Institutions publiques dans le capital social soit supérieure à 50%.

Au 31 décembre 2025, la Société ne détenait aucune action propre.

Chaque action donne à son détenteur le droit à une voix. Outre les restrictions sur les droits de vote imposées par la loi, les Statuts prévoient que, si des actions sont détenues par plus d'un propriétaire, sont mises en gage ou si les droits afférents aux actions font l'objet d'une copropriété, d'un usufruit ou de tout autre type de démembrement des droits y attachés, le Conseil d'Administration peut suspendre l'exercice des droits y afférents jusqu'à ce qu'une personne ait été désignée comme seule détentrice des actions concernées à l'égard de la Société.

## Gestion des risques et Conformité

### Gestion des risques

Le cadre de gestion des risques d'entreprise (Enterprise Risk Management – « **ERM** ») assiste la Société dans la gestion efficace des risques et la mise en œuvre des contrôles nécessaires en vue d'atteindre ses objectifs. Le cadre ERM couvre : (i) la gestion des risques, permettant à la Société de prendre des décisions éclairées sur les risques qu'elle est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques, en tenant compte des facteurs externes et (ii) les activités de contrôle interne, comprenant toutes les politiques, procédures et pratiques opérationnelles internes pour mitiger les risques. Les meilleures pratiques en matière de gestion des risques et de contrôle interne (par exemple la norme internationale ISO31000) et les directives du Comité de Gouvernance d'Entreprise ont été utilisées comme références pour définir le modèle ERM.

La description suivante des activités de contrôle interne et de gestion des risques de la Société est factuelle et vise à couvrir les principales caractéristiques de ces activités.

### Évaluation des risques

L'objectif de la gestion des risques, basée sur le cadre ERM, est d'instaurer une approche cohérente dans la Société et d'insuffler une culture de la gestion des risques dans l'organisation. Une évaluation des risques stratégiques fait partie intégrante du processus de définition/révision de la stratégie de la Société. De plus, une gestion des risques et du contrôle interne est implémentée au niveau des processus, des produits ou des projets. Ce dernier aspect comprend l'évaluation de l'adéquation des contrôles internes les plus importants pour limiter les risques identifiés au niveau d'un processus, d'un produit ou d'un projet particulier. Une même méthode structurée est appliquée pour la gestion des risques :

- identification des risques (internes et externes) susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ;
- évaluation des risques afin de pouvoir les prioriser ;
- décision quant aux réponses à apporter et aux plans d'action pour traiter les principaux risques ;
- contrôle de la mise en œuvre des plans d'action, de l'évolution globale et identification des risques émergents.

La cohérence des activités relatives aux risques est assurée par l'utilisation d'un cadre unique de critères d'évaluation des risques. Cette approche garantit une circulation des risques, à la fois en aval et en amont.

*De plus amples informations à ce sujet sont fournies dans la section « **Gestion des risques** » du rapport annuel.*

## Activités de contrôle

### En général

Les activités de contrôle visent à assurer le respect des normes et procédures émises afin de maîtriser les risques.

Des politiques et procédures sont en place pour les processus clés (comptabilité, achats, investissements, trésorerie, etc.). Les contrôles internes font l'objet d'une surveillance lorsque cela est indiqué.

Toutes les sociétés de Bnode utilisent un système informatique central d'entreprise (Enterprise Resource Planning – « ERP ») ou un logiciel de comptabilité pour soutenir le traitement efficace des transactions opérationnelles, effectuer les activités de comptabilité et fournir des données pour la consolidation. Ces systèmes fournissent à la direction les informations de gestion transparentes et fiables dont elle a besoin pour surveiller, contrôler et diriger les opérations commerciales. Les conflits potentiels liés à la séparation des droits dans le système ERP font l'objet d'un suivi étroit et régulier. Des processus de gestion sont mis en œuvre par la Société pour s'assurer que des mesures appropriées soient prises quotidiennement afin de maintenir la performance, la disponibilité et l'intégrité de ses systèmes informatiques. L'adéquation et l'efficacité des services sont reprises dans des accords internes de niveau de service (SLA) et suivies via des rapports périodiques de performances et d'incidents adressés aux différentes entités (business units) concernées.

### En lien spécifique avec les états financiers

Des processus financiers systématiques et structurés garantissent un reporting qualitatif et ponctuel. Ces processus incluent les principaux contrôles ou activités suivants :

- un planning minutieux et détaillé de toutes les activités, en ce compris les responsables et les délais,
- la communication par le Finance Group Department des directives à appliquer avant la clôture, en ce compris tous les principes comptables IFRS qui sont applicables à toutes les entités légales et unités opérationnelles ;
- une séparation des tâches entre les équipes dans les différentes entités juridiques chargées effectivement de la réalisation des activités comptables et les départements chargés d'examiner les informations financières. La révision est plus spécifiquement assurée par (i) les partenaires financiers notamment chargés de l'analyse de l'information financière dans leur domaine de responsabilité et (ii) le département Finance Group, responsable de l'analyse finale de l'information financière des différentes entités légales et unités opérationnelles, ainsi que de la préparation des états financiers consolidés ;
- une justification et une analyse systématiques des comptes après la clôture. Celle-ci entraîne un suivi et un feed-back sur le respect des délais et de la qualité, ainsi que les enseignements à tirer afin de tendre vers une amélioration continue.



### Information et communication

Le département de Communication interne utilise une grande variété d'outils tels que l'intranet de la Société et le bulletin d'information des collaboratrices et collaborateurs pour transmettre des messages de manière structurée et systématique en provenance du top management et du niveau opérationnel. Des points de contact digitaux réguliers sont organisés à différents niveaux de l'organisation.

Les informations sur la performance financière et opérationnelle sont partagées entre le management opérationnel et financier et le Comité Exécutif. Outre l'analyse mensuelle du reporting préparée par les partenaires financiers, le CEO, le CFO et le COO mènent un dialogue approfondi sur la gestion des performances avec les différentes business units.

Une répartition claire des responsabilités et une bonne coordination entre les différents départements impliqués assurent un processus efficace et ponctuel de communication des informations financières périodiques. Tous les principes, directives et interprétations comptables IFRS à appliquer par l'ensemble des entités juridiques et des entités opérationnelles sont communiqués régulièrement par le Finance Group Department aux équipes comptables des différentes entités juridiques et unités opérationnelles.

En externe, les départements Relations Presse, Relations Publiques et Relations Investisseurs assurent la gestion des parties prenantes, telles que la presse, les pouvoirs publics et la communauté financière. Ces départements centralisent et valident les communications externes susceptibles d'avoir un impact potentiel au niveau de Bnode. Cela comprend, mais sans s'y limiter, les informations financières.

Des informations financières sont mises à la disposition du marché sur une base trimestrielle, semestrielle et annuelle. Avant toute publication externe, ces informations financières sont soumises à (i) un processus de validation interne approfondi, (ii) à une analyse par le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et (iii) à l'approbation du Conseil d'Administration de la Société.

## Surveillance

### Engagement à une gouvernance d'entreprise qui favorise la responsabilisation

Le Conseil d'Administration supervise la gestion opérationnelle de la Société. Le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité conseille le Conseil d'Administration sur les questions de comptabilité, d'audit, de gestion des risques et de contrôle interne. Sans préjudice du rôle de supervision du Conseil d'Administration, le Comité Exécutif met en place des directives et procédures de gestion des risques et de la conformité et de contrôle interne et s'assure de leur déploiement effectif. Un modèle comprenant « trois lignes de défense » a été mis en œuvre :

- la direction opérationnelle est chargée de l'élaboration de la maintenance de la gestion des risques et des contrôles internes (première ligne) ;
- les fonctions de deuxième ligne, telles que Legal, HR, Finance, Enterprise Risk Management, ESG, Regulatory & Competition, Compliance & Data Protection, Cyber & Information Security, Safety & Prevention, Physical Security, fournissent un soutien spécialisé à la première ligne de direction opérationnelle. Toutes les fonctions de deuxième ligne font rapport au moins une fois par an au Comité Exécutif, au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et au Conseil d'Administration sur l'évolution des risques dans le cadre de leurs domaines respectifs. En outre, une ligne de reporting dédiée a été créée pour les Directeurs d'Enterprise Risk Management et Compliance à destination du Président ou de la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité ;
- enfin, Corporate Audit, qui est responsable de la réalisation des audits internes au sein de Bnode, est la troisième ligne de défense. Le Director Audit rapporte au Président ou à la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et au CEO.

### L'Audit d'entreprise (interne) et le Collège des Commissaires (externe)

La Société dispose d'un département d'audit interne professionnel travaillant d'après les standards de l'Institute of Internal Auditors. Le département est soumis tous les cinq ans à un examen externe de qualité. L'Audit d'entreprise effectue une évaluation annuelle des risques avec une révision semestrielle pour déterminer le programme d'audit. Au travers de ses missions, le département d'Audit d'entreprise fournit une garantie raisonnable quant à l'efficacité du contrôle interne dans les différents processus, produits ou projets révisés.

Le Collège des Commissaires (ou à tout le moins les deux commissaires nommés par l'assemblée générale) fournit (i) une opinion indépendante sur les états financiers statutaires et consolidés de l'année entière et (ii) l'assurance limitée du rapport consolidé sur le développement durable. Il effectue une révision limitée sur les états financiers consolidés intermédiaires à mi-année. En outre, il passe en revue les changements matériels apportés aux principes comptables IFRS et évalue les différents contrôles clés identifiés dans les processus qui soutiennent la mise en place des états financiers.

## **Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et Conseil d'Administration**

Le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité conseille le Conseil d'Administration sur les questions de comptabilité, d'audit, de conformité, de gestion des risques et de contrôle interne.

Pour ce faire, le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité reçoit et vérifie :

- toutes les informations pertinentes en rapport avec le domaine financier et l'information en matière de durabilité permettant au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité d'analyser les états (non) financiers ;
- une mise à jour trimestrielle de la trésorerie ;
- tout changement significatif apporté aux principes comptables IFRS ;
- les constatations pertinentes résultant des activités du Département d'Audit Interne et/ou du Collège des Commissaires ;
- les rapports trimestriels du département d'Audit, des Risques et de Conformité sur l'état du suivi des recommandations d'audit, des risques et de conformité et le rapport d'activité annuel ;
- les conclusions annuelles du Comité Exécutif sur la réalisation effective des activités de gestion des risques et de la conformité et de contrôle interne de la Société, ainsi que les informations périodiques concernant les évolutions principales des activités et des risques y associés.

En dernier ressort, le Conseil d'Administration s'assure que des systèmes de contrôle interne et des procédures soient mis en place. Le Conseil d'Administration surveille le fonctionnement et l'adéquation des systèmes de contrôle interne et procédures, en considérant l'examen effectué par le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et il prend les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états (non) financiers. Une procédure est en place, permettant de convoquer rapidement l'organe approprié de la Société si et quand les circonstances l'exigent.

*Des informations plus détaillées sur la composition et le fonctionnement du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et du Conseil d'Administration figurent dans la section relative au Conseil d'Administration et au Comité d'Audit, des Risques et de la Conformité de la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.*

## **Compliance (conformité)**

Bnode s'appuie sur une fondation de valeurs d'entreprise fortes et des pratiques commerciales éthiques conçues pour soutenir notre stratégie commerciale durable et responsable. Ces valeurs et pratiques reflètent notre engagement envers nos collègues, collaborateurs et collaboratrices, fournisseurs, clients, partenaires commerciaux, actionnaires et la société au sens large. Il est nécessaire de se forger une réputation d'organisation digne de confiance et éthique auprès de nos parties prenantes pour entretenir des relations saines et solides et favoriser une expérience client et des performances financières positives.

Pour y parvenir, Bnode encourage chaque collaboratrice et collaborateur à se conformer en permanence aux normes éthiques les plus élevées. Ces standards, valeurs et principes sont énoncés dans le Code de Conduite de Bnode, qui se reflète dans de multiples codes, politiques et procédures de Bnode.

Le respect des codes, politiques et procédures de Bnode fait l'objet d'un contrôle minutieux. Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité supervisent régulièrement l'engagement de Bnode envers des valeurs d'entreprise fortes et des pratiques commerciales éthiques et prennent des décisions et des mesures pour les améliorer, le cas échéant.

## **Département Compliance de Bnode**

Le département Compliance de Bnode est responsable de la coordination des activités liées à la conformité au sein de Bnode, vise à promouvoir, à tous les niveaux, une conduite éthique, le respect des valeurs et la conformité avec les lois et les règles et politiques internes et externes, à prévenir les comportements illégaux ou non éthiques et à assurer une réponse appropriée si de tels comportements se produisent. Le département Compliance de Bnode est géré par le Director Compliance, qui rapporte directement au Chief Legal Officer ainsi qu'au Président ou à la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité.

## Engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques

### Code de Conduite

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif ont adopté le Code de Conduite de Bnode, initialement publié en 2007, modifié en 2022 et modifié la dernière fois en mars 2023, principalement pour mettre à jour la partie consacrée à « Speak Up ».

Ce Code – mis à la disposition du grand public sur [le site Internet de la Société](#) – renferme des principes généraux décrivant les valeurs et les normes éthiques applicables à toutes celles et tous ceux qui travaillent au sein du groupe et permet de prendre les mesures adéquates en cas de non-respect de ces principes. Ces principes sont renforcés par les codes, politiques et procédures pertinents en vigueur au sein des entités, filiales et coentreprises du groupe.

Bnode attend de l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices qu'ils et elles se conforment au Code de Conduite et l'utilisent comme référence dans leur pratique quotidienne. Toute violation du Code de Conduite doit être signalée au travers des canaux établis prévus dans le Code de Conduite de Bnode, le cas échéant de manière confidentielle.

En 2025, plus de 98% des collaboratrices et collaborateurs du groupe ont suivi une formation dédiée en ligne, conçue par les départements HR et Compliance, sur le Code de Conduite. Cette formation, conçue pour être un exercice annuel, a été pensée pour être pratique, en insistant sur les meilleures pratiques et les processus à suivre en cas de doute.

### Politique des Droits humains

Bnode s'engage à respecter les standards de comportement éthique les plus élevés en matière de protection et de promotion des droits humains (en ce compris la liberté d'association et de négociation collective, l'interdiction du travail forcé, de la traite des êtres humains, de l'esclavage moderne et du travail des enfants). Bnode a adopté et publié une Politique des Droits humains. Bnode attend de toutes les personnes impliquées dans les activités du groupe qu'elles respectent cette Politique des Droits humains. Une tolérance zéro est appliquée en ce qui concerne les violations des droits humains et Bnode n'admet aucune exception à cette Politique des Droits humains.

### Code des Transactions et de Communication

Afin de se conformer aux réglementations en matière de délits d'initiés et de manipulation de marché, la Société a adopté un [Code des Transactions et de Communication](#) qui est disponible sur le site internet de la Société. Ce Code, modifié de temps à autre pour être conforme aux lois et réglementations les plus récentes en matière d'abus de marché, vise à sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs, les cadres supérieurs et les personnes assumant des responsabilités dirigeantes (membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif) ainsi que les personnes qui leur sont associées de près aux conduites potentiellement inappropriées. Le Code des Transactions et de Communication contient des règles strictes en matière de confidentialité et de non-utilisation des informations « sensibles » sur le prix de l'action et des restrictions en matière de transactions.

Les règles de ce Code ont été largement diffusées au sein du groupe. Le Code est disponible pour l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, les cadres supérieurs et les personnes assumant des responsabilités dirigeantes. Conformément à la Réglementation en matière d'abus de marché du 16 avril 2014, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes au sein de la Société ont été informées de leurs obligations concernant les opérations d'initiés telles qu'établies par la réglementation en matière d'abus de marché.

## Engagement en faveur du développement des compétences des collaboratrices et collaborateurs

Un bon leadership est inestimable et génère de meilleurs résultats pour Bnode. Pour développer les compétences, Bnode a mis en place son propre centre de formation. Des cours techniques sont organisés dans les différentes unités opérationnelles (par exemple, une formation sur les Normes Internationales d'Information Financière (International Financial Reporting Standards ou « IFRS ») utilisées dans le cadre de la préparation des comptes consolidés de la Société) et des cours « ad hoc » sont développés en fonction des besoins. Le développement personnel est motivé par des descriptions de fonction claires et une évaluation semestrielle structurée. Des sessions de coaching ad hoc sont également encouragées.

# Diversité

## Création d'une culture de diversité et d'inclusion

La Société est une entreprise très diversifiée en termes de personnel et elle s'engage à créer et soutenir une culture collaborative sur le lieu de travail. Un tel environnement diversifié permet au groupe d'optimiser les interactions avec ses clients et parties prenantes et de répondre aux défis de manière efficace et variée.

Dans ce contexte, la Société a développé une [Politique de Diversité](#) visant à sensibiliser aux questions de diversité et d'inclusion au sein du groupe. L'objectif de cette Politique de Diversité est d'aider les collaboratrices et collaborateurs et le management du groupe à créer une culture où la diversité et l'inclusion font partie des pratiques quotidiennes.

Le programme est axé sur l'engagement, la sensibilisation et la participation. Le Conseil d'Administration donne le ton en amont et est le véritable sponsor des workshops consacrés à la diversité et à l'intégration organisés pour les équipes qui investissent dans la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion et/ou qui traitent de sujets précis dans le cadre de la diversité et de l'inclusion.

## Diversité au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

La Société est d'avis que la diversité des compétences et des points de vue au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif facilite une bonne compréhension de l'organisation et des affaires de l'entreprise. Elle permet aux membres de remettre en cause de manière constructive des décisions stratégiques, d'assurer une sensibilisation à la gestion des risques et d'être plus ouverts aux idées novatrices.

La Société respecte les dispositions de l'article 7:86 du CSA en matière de diversité des genres, mais la Politique de Diversité pour les membres de son management va au-delà de ce strict minimum légal.

Dans la composition du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, une attention particulière est accordée à la diversité selon des critères d'âge, d'expérience professionnelle, de genre et de diversité géographique. Lors de l'examen des candidatures pour les postes vacants, le Comité de Rémunération et de Nomination tient compte des tableaux de bord équilibrés de ces critères de diversité.

Les aspects liés à la diversité qui sont pris en compte concernant les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif sont les suivants :

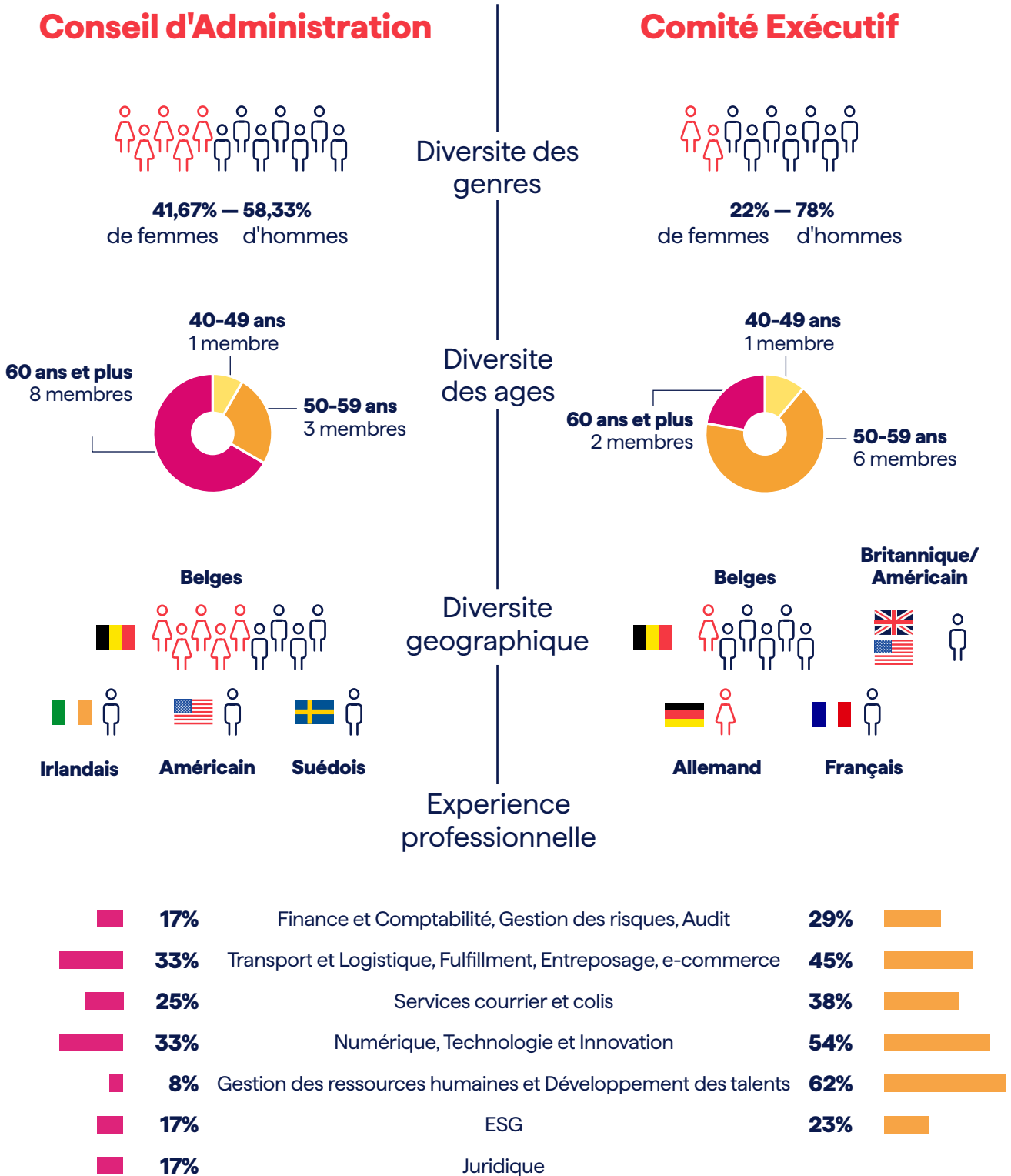
- **Genre** : la diversité des genres induit une meilleure compréhension du marché, stimule la créativité, améliore l'efficacité du leadership et favorise l'efficiences des relations globales. Afin de parvenir à une meilleure diversité des genres au sein de son management, la Société entend (i) identifier les talents féminins potentiels à un stade précoce, (ii) offrir des opportunités permettant aux femmes de développer pleinement leur potentiel, (iii) inscrire les femmes à des programmes de développement les préparant à des rôles de management.
- **Âge** : la diversité des âges sur le lieu de travail fait partie du capital humain et procure un large éventail de connaissances, valeurs et préférences. Une telle gestion de la diversité des âges induira un environnement plus dynamique en mouvement continu. Afin de parvenir à une diversité des âges, la Société entend veiller à ce que son management se compose (i) de talents plus âgés possédant une expérience de travail riche et solide et (ii) de talents plus jeunes avec un potentiel élevé qui sont désireux d'apprendre.
- **Expérience professionnelle** : pour maintenir sa position concurrentielle dans un environnement en constante évolution, la Société doit attirer et conserver des talents disposant d'expertises professionnelles diverses. La diversité des bagages professionnels offre à la Société un éventail d'expertises et d'expériences nécessaires pour relever les défis complexes auxquels elle est confrontée. Afin de parvenir à une telle diversité en matière d'expériences professionnelles au sein de son management, la Société entend identifier les personnes (i) possédant des parcours professionnels spécifiques et (ii) ayant travaillé dans divers secteurs à différents moments de leur carrière.

■ **Diversité géographique** : la diversité géographique présente une corrélation significative et positive avec les performances de l'entreprise, surtout dans le cadre de la globalisation accrue de ses activités et de sa stratégie. Afin de parvenir à une diversité géographique, la Société prend en compte des éléments d'extranéité dans le profil et le processus de recrutement des candidats.

Le Conseil d'Administration vérifie chaque année si la diversité au sein du management de la Société s'est améliorée.

**Aspects liés à la diversité – Mise en œuvre et résultats**

Au 31 décembre 2025, le résultat des aspects liés à la diversité pris en compte concernant les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif était le suivant :



# Rapport de Rémunération

Le présent rapport de rémunération (le « **Rapport de Rémunération** ») de bpost SA (la « **Société** ») est établi conformément à l'article 3:6, §3 du Code belge des sociétés et associations (le « **CSA** »), au Code belge de Gouvernance d'Entreprise et aux pratiques et tendances du marché.

La Société considère qu'une communication claire et transparente sur les principes et la mise en œuvre de sa politique de rémunération est essentielle. Dès lors, dans le présent Rapport de Rémunération, elle partage des informations pertinentes sur les rémunérations versées aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif au cours de l'exercice financier 2025. Le Rapport de Rémunération inclut en outre des tableaux qui fournissent des informations complémentaires concernant la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, les performances réalisées et le versement de la rémunération variable.

## 1. Procédure d'élaboration de la politique de rémunération et de fixation de la rémunération individuelle des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Conformément à l'article 7:89/1 du CSA et au Code de Gouvernance d'Entreprise, la Société dispose d'une politique de rémunération spécifique (la « **Politique de Rémunération** ») fixant les principes de rémunération applicables (i) aux membres non exécutifs du Conseil d'Administration, (ii) au CEO et (iii) aux autres membres du Comité Exécutif.

Toute modification importante de la Politique de Rémunération doit être approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, sur recommandation du Conseil d'Administration et du Comité de Rémunération et de Nomination. Dans tous les cas, la Politique de Rémunération doit être approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires au moins tous les quatre ans.

L'actuelle [Politique de Rémunération](#) a été approuvée par l'Assemblée Générale spéciale des Actionnaires du 23 novembre 2023 et est applicable depuis le 23 novembre 2023. La Politique de Rémunération, ainsi que les résultats du vote des Actionnaires, sont disponibles sur le site internet<sup>1</sup> de la Société.

La Société distingue trois groupes différents pour lesquels la rémunération est détaillée dans ce Rapport de Rémunération :

- les membres non exécutifs du Conseil d'Administration ;
- le CEO et
- les autres membres du Comité Exécutif.

La rémunération individuelle des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif dépend de la catégorie à laquelle ils appartiennent.

Le Comité de Rémunération et de Nomination examine régulièrement les principes de la Politique de Rémunération et leur application, et continuera de le faire.

<sup>1</sup> [Statuts et chartes | Bnode](#) : la Politique de Rémunération actuelle a été approuvée par l'Assemblée Générale spéciale des Actionnaires le 23 novembre 2023 avec une majorité de 89,32% des votes en sa faveur et 10,68% de votes défavorables.

## 2. Rémunération totale des membres du Conseil d'Administration, du CEO et des autres membres du Comité Exécutif

### A. Rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'Administration

En 2025, la rémunération des membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) se composait de deux éléments :

- une rémunération fixe mensuelle et
- un jeton de présence par réunion de Comité consultatif<sup>2</sup> à laquelle assistent les administratrices et administrateurs.

En 2025, la rémunération fixe mensuelle et les jetons de présence étaient soumis à une indexation automatique au 1er mars de chaque année civile sur la base de l'Indice Santé.

Aucun autre avantage n'est payé aux membres du Conseil d'Administration dans le cadre de leur mandat.

Le CEO n'a droit à aucune rémunération pour son mandat de membre du Conseil d'Administration.

#### Rémunération fixe mensuelle

Au cours de l'exercice financier 2025, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) ont reçu la rémunération fixe mensuelle suivante :

- 4.413,78 EUR pour la Présidente du Conseil d'Administration, qui préside également la Commission paritaire de Bpost, comme indexée au 1<sup>er</sup> mars 2025 ;
- 3.310,34 EUR pour la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité, comme indexée au 1<sup>er</sup> mars 2025 ;
- 2.206,89 EUR pour chaque autre administrateur (à l'exception du CEO), comme indexée au 1<sup>er</sup> mars 2025.

#### Jetons de présence

Les membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) ont également reçu un jeton de présence de 2.206,89 EUR, comme indexé au 1<sup>er</sup> mars 2025, par réunion de Comité consultatif à laquelle ils ont assisté, que ce soit en tant que Président ou Présidente ou en tant que membre du Comité consultatif.

<sup>2</sup> Les Comités consultatifs incluent le Comité stratégique, le Comité de Rémunération et de Nomination, le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité, le Comité ESG et le Comité Ad hoc.

## Rémunération totale

Pour l'exercice financier 2025, le montant total de la rémunération octroyée à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) s'est élevé à 602.777,08 EUR.

Le tableau ci-dessous reprend la rémunération annuelle totale versée à titre individuel à chaque membre du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO), sur la base de sa participation aux réunions de Comité(s) consultatif(s) (\*)(\*\*):

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	CONSEIL D'ADMINISTRATION		COMITE STRATEGIQUE		COMITE DE REMUNERATION ET NOMINATION		COMITE D'AUDIT, DES RISQUES ET DE CONFORMITE		COMITE ESG		COMITE AD HOC		COMITE DE REMUNERATION AD HOC		REMUNERATION ANNUELLE TOTALE
	MONTANT (EUR)	REUNIONS	MONTANT (EUR)	REUNIONS	MONTANT (EUR)	REUNIONS	MONTANT (EUR)	REUNIONS	MONTANT (EUR)	REUNIONS	MONTANT (EUR)	REUNIONS	MONTANT (EUR)	REUNIONS	MONTANT (EUR)
<b>ANN CALUWAERTS</b>	26.325,36	12/14	6.542,01	3/3	17.576,46	8/8	N/A		N/A		N/A		6.463,35	3/3	56.907,18
<b>DAVID CUNNINGHAM</b>	26.325,36	13/14	N/A		N/A		21.754,26	10/10	N/A		4.413,78	2/2	6.463,35	3/3	58.956,75
<b>LIONEL DESCLÉE</b>	26.325,36	12/14	6.542,01	3/3	8.827,56	4/4	N/A		N/A		N/A		N/A		41.694,93
<b>HAKAN ERICSSON</b> (depuis le 14 mai 2025)	16.852,61	8/8	2.206,89	1/1	N/A		N/A		N/A		N/A		N/A		19.059,50
<b>AUDREY HANARD</b> (Présidente du Conseil d'Administration jusqu'au 14 mai 2025)	19.346,74	6/6	N/A		8.748,90	4/4	N/A		2.206,89	1/1	N/A		N/A		30.302,53
<b>JULES NOTEN</b>	26.325,36	12/14	6.542,01	3/3	N/A		N/A		4.413,78	2/2	N/A		N/A		37.281,15
<b>FRANÇOISE ROELS</b> (Présidente du Conseil d'Administration depuis le 14 mai 2025)	33.705,23	8/8	N/A		8.827,56	4/4	N/A		N/A		N/A		N/A		42.532,79
<b>SONJA ROTTIERS</b> (Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité)	39.488,10	13/14	N/A		17.576,46	8/8	21.754,26	10/10	N/A		4.413,78	2/2	N/A		83.232,60
<b>MICHAEL STONE</b>	26.325,36	13/14	4.335,12	2/3	17.576,46	8/8	19.626,03	9/10	N/A		4.413,78	2/2	6.463,35	3/3	78.740,10
<b>VÉRONIQUE THIRION</b>	26.325,36	13/14	N/A		N/A		19.547,37	9/10	N/A		N/A		N/A		45.872,73
<b>DENIS VAN EECKHOUT</b>	26.325,36	13/14	N/A		N/A		21.754,26	10/10	4.413,78	2/2	N/A		N/A		52.493,40
<b>ANN VEREECKE</b>	26.325,36	14/14	6.542,01	3/3	N/A		N/A		4.413,78	2/2	N/A		N/A		37.281,15
<b>SONJA WILLEMS</b> (jusqu'au 14 mai 2025)	9.673,37	5/6	N/A		6.542,01	3/4	N/A		2.206,89	1/1	N/A		N/A		18.422,27
<b>TOTAL (EUR)</b>	<b>329.668,93</b>		<b>32.710,05</b>		<b>85.675,41</b>		<b>104.436,18</b>		<b>17.655,12</b>		<b>13.241,34</b>		<b>19.390,05</b>		<b>602.777,08</b>

(\*) Ces montants couvrent tous les montants attribués aux administrateurs pour leur participation aux réunions de Comités consultatifs qui se sont tenues au cours de l'exercice financier 2025, y compris les montants qui ont été payés au cours de l'exercice financier 2026.

(\*\*) Le nombre total de réunions utilisé comme référence dans le tableau dépend du moment où l'administrateur concerné a été nommé membre du Conseil d'Administration et/ou d'un Comité consultatif.

## B. Rémunération du CEO et des autres membres du Comité Exécutif

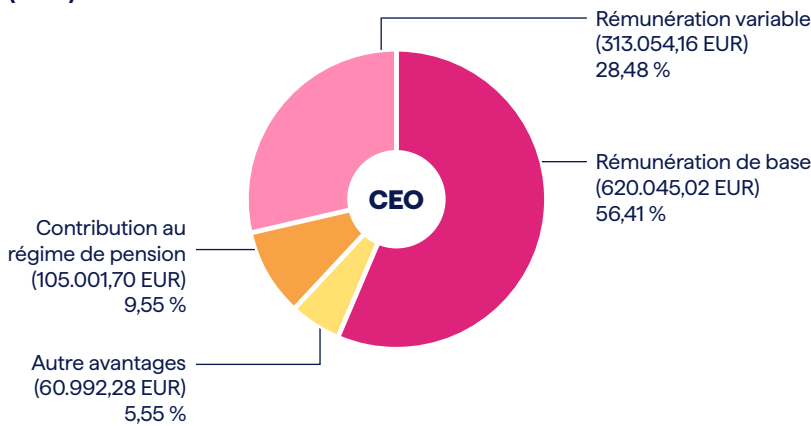
Conformément à la Politique de Rémunération, la rémunération globale du CEO et des autres membres du Comité Exécutif comprenait en 2025 :

- un salaire de base fixe ;
- un intéressement variable à court terme ;
- un intéressement variable à long terme ;
- des primes d'assurance épargne-pension ; et
- d'autres avantages divers.

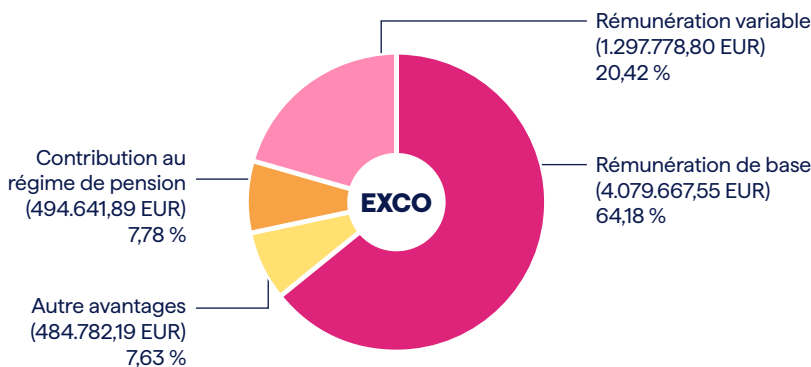
À l'exception de l'intéressement variable à long terme de Thomas Mortier (voir ci-dessous), aucune action de la Société, option sur actions de la Société ou autres droits d'acquérir des actions de la Société (ou autre rémunération basée sur des actions) n'ont été attribués ou exercés par le CEO ou les autres membres du Comité Exécutif, ni n'ont expirés en 2025. Aucune option relevant d'un précédent plan d'option sur action n'était due durant l'exercice financier 2025.

L'importance relative des différentes composantes de la rémunération du CEO et des membres du Comité Exécutif est illustrée dans les graphiques ci-dessous.

### PROPORTION RELATIVE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU CEO (2025)



### PROPORTION RELATIVE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF (HORS CEO) (2025)



## Salaire de base fixe

Le salaire de base consiste en un salaire de base fixe payé en espèces et défini par la nature et les spécificités des fonctions et accordé indépendamment des résultats de la Société :

- le salaire de base total du CEO pour l'exercice financier 2025 s'élevait à 620.045,02 EUR (tel qu'indexé au 1<sup>er</sup> mars 2025) ; Le CEO n'a reçu aucune rémunération pour son mandat de membre du Conseil d'Administration ;
- le salaire de base total versé aux autres membres du Comité Exécutif pour l'exercice financier 2025 s'est élevé à 4.079.667,55 EUR (tel qu'indexé au 1<sup>er</sup> mars 2025). Le montant de leur salaire de base individuel reflète les responsabilités et caractéristiques de la fonction, le niveau d'expérience et, dans une certaine mesure, les performances des membres du Comité Exécutif durant l'année écoulée.

Le salaire de base fait l'objet d'une révision annuelle selon une étude comparative qui couvre de grandes sociétés belges et/ou de grandes sociétés postales en Europe, afin d'offrir une rémunération totale conforme à la médiane du marché de référence. Pour les postes équivalents aux États-Unis dans les entités basées aux États-Unis, des études comparatives reflétant la situation du marché aux États-Unis sont utilisées dans le même but.

## Salaire variable à court terme

### Objet et répartition du salaire variable à court terme

L'intéressement à court terme vise à renforcer la culture managériale basée sur la performance et repose sur la réalisation d'objectifs individuels spécifiques et d'objectifs collectifs.

L'intéressement à court terme consiste en une rémunération variable accordée en espèces ou, à partir du 23 novembre 2023, à choisir tous les 3 ans, sous la forme d'une contribution à un plan de pension extralégal.

En 2025, le CEO et autres membres du Comité Exécutif ont reçu un salaire variable à court terme en rapport avec leurs performances par rapport à l'exercice 2024 de respectivement 50% et 30% (à l'objectif) de leur rémunération annuelle fixe de base. En cas de surperformance, le salaire variable à court terme pourrait dépasser les pourcentages cibles respectifs et atteindre un maximum de (i) 100% de la rémunération annuelle fixe de base pour le CEO, et (ii) 60% de la rémunération annuelle fixe de base pour les autres membres du Comité Exécutif.

En 2026, les membres du Comité Exécutif recevront une rémunération variable à court terme, le cas échéant, en fonction de la performance relative à l'exercice 2025. L'intéressement annuel potentiel à court terme à l'objectif atteint (i) jusqu'à 50% pour le CEO et (ii) jusqu'à 30% pour les autres membres du Comité Exécutif, par rapport à leur rémunération de base annuelle. En cas de sous-performance, le paiement peut tomber à 0% de la rémunération de base annuelle. En cas de surperformance, le paiement peut augmenter pour atteindre (i) jusqu'à 100% pour le CEO et (ii) jusqu'à 60% pour les autres membres du Comité Exécutif, par rapport à leur rémunération de base annuelle.

La performance est évaluée chaque année par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, à la lumière des objectifs atteints au cours de l'année écoulée.

## Objectifs de performance - objectifs collectifs et individuels

Le salaire variable à court terme payé en 2025 a été accordé sur la base de la réalisation d'objectifs de performance à la fois collectifs et individuels, en rapport avec l'exercice 2024, qui avaient été fixés au début de l'année 2024. Le ratio entre les objectifs collectifs et les objectifs de performance individuels est de 70%-30%. Enfin, les objectifs collectifs sont segmentés pour le groupe et les business units afin d'en améliorer la pertinence.

- Les **objectifs collectifs** (70% du potentiel salaire variable total cible à court terme<sup>3</sup>) sont liés aux performances par rapport aux Indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPI) fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Ces KPI comprennent des indicateurs financiers et non financiers :
  - **EBIT** (50%) : reflète les résultats financiers du groupe et des business units. Les résultats financiers applicables au CEO et aux autres membres du Comité Exécutif en charge des unités de support sont liés au groupe, tandis que ceux des membres du Comité Exécutif en charge d'une business unit sont liés, pour 30% au groupe et pour 70% à leur business unit respective. Le facteur de paiement pour 2024 variait entre 56,90% et 67,30%.
  - **Indice de Loyauté Client** (20%<sup>4&5</sup>) : reflète la fidélité des clients de la Société. Le paiement pour ce critère est égal aux résultats de l'année donnée. L'indice de loyauté client pour 2024 a été mesuré par le Net Promoter Score (NPS). Les résultats pour 2024 ont atteint un facteur de paiement entre 111,5% et 200%.
- Les **objectifs de performance individuels** (30% du potentiel salaire variable total cible à court terme<sup>6</sup>) sont fixés et convenus au début de chaque année (i) entre le Conseil d'Administration et le CEO et (ii) entre le CEO et chaque membre du Comité Exécutif. Le Conseil d'Administration approuve les objectifs de performance individuels du CEO et des autres membres du Comité Exécutif sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination.

Ces objectifs individuels sont évalués annuellement au cours du premier trimestre suivant la fin de l'exercice financier, par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination.

Des objectifs clairs et mesurables sont fixés, lesquels doivent être atteints dans un délai convenu. La performance individuelle est mesurée par rapport à ces objectifs.

Les objectifs du CEO pour 2024 étaient (i) d'assurer l'exécution disciplinée du *business plan* du groupe, (ii) de mener la transformation continue de l'organisation et (iii) de gérer activement la réputation du groupe et les relations avec les principales parties prenantes. Une attention particulière a été accordée à la réalisation de gains d'efficacité opérationnelle, à l'intégration des acquisitions récentes conformément aux objectifs stratégiques et financiers, à l'accélération de la croissance des activités logistiques, à la réalisation d'avancées par rapport aux étapes de la transformation et au maintien de relations constructives et stables avec l'actionnaire majoritaire, les autorités publiques et les marchés financiers.

En 2024, la performance individuelle a atteint un paiement de 116% pour le CEO pour l'exercice de sa fonction.

<sup>3</sup> Avec un minimum de 0% en cas de sous-performance et un maximum de 200% en cas de surperformance.

<sup>4</sup> La Politique de Rémunération, telle qu'approuvée pour la première fois par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 12 mai 2021, détermine les KPI suivants : EBIT (50%), Indice de Loyauté Client (15%) et Indice d'Absentéisme à court terme ou Indice d'Engagement du Personnel (5%). Afin d'assurer un alignement constant sur la réalité du marché et les meilleures pratiques, la pondération des indicateurs non financiers pour les objectifs collectifs a légèrement été adaptée. Depuis le 1er janvier 2022 (y compris pour le salaire variable payé en 2025), l'Indice de Loyauté Client pèse 20% et l'Indice d'Absentéisme à court terme n'est plus pris en compte.

<sup>5</sup> Pour le ou les membre(s) du Comité Exécutif aux États-Unis, les KPI comprennent les indicateurs financiers et non financiers suivants : EBIT (50%), Indice de Loyauté Client (10%) et Indice d'Engagement du Personnel (10%).

<sup>6</sup> Avec un minimum de 0% en cas de sous-performance et un maximum de 200% en cas de surperformance.

Les principaux objectifs de performance individuels à atteindre par les membres du Comité Exécutif (à l'exclusion du CEO) au cours de l'exercice financier 2024 étaient les suivants :

- **Performance financière, croissance commerciale et création de valeur** : atteindre les objectifs budgétisés de revenus, d'EBIT et de marge pour toutes les business units confondues, en mettant largement l'accent sur la croissance rentable des activités de colis, de courrier et de logistique, une gestion rigoureuse des coûts, des initiatives d'amélioration des marges et l'exécution de synergies et d'actions d'optimisation du portefeuille, y compris les priorités en matière de fusions-acquisitions, d'efficacité commerciale et d'allocation de capital.
- **Excellence opérationnelle, transformation et facilitation numérique** : assurer des opérations stables, efficaces et de haute qualité tout en exécutant des programmes de transformation clés, y compris la refonte des modèles d'exploitation et de transport, l'optimisation du réseau et de l'organisation et le déploiement de produits et solutions orientés client. L'accent a plus particulièrement été placé sur la mise à profit de la numérisation, des données et des plateformes technologiques pour soutenir la productivité, l'évolutivité, la rapidité de mise sur le marché et l'amélioration de l'expérience client.
- **Personnel, ESG, bien-être et gouvernance** : renforcer le leadership, la gestion des talents et la transformation des effectifs, soutenir le bien-être, la santé et la sécurité ainsi que le dialogue social, renforcer une solide conformité et la culture du risque, intégrer les objectifs ESG dans la prise de décisions opérationnelles et commerciales et assurer une gouvernance efficace, l'engagement et l'alignement des parties prenantes avec le Conseil d'Administration et les priorités stratégiques à long terme du groupe.

En 2024, les objectifs de performance individuels ont atteint un paiement entre 90% et 115% pour les membres du Comité Exécutif (à l'exception du CEO).

#### **Paiement de la rémunération variable à court terme en 2025**

En 2025, une rémunération variable à court terme a été versée au CEO pour un montant total de 313.054,16 EUR sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels pour l'année 2024.

Les membres du Comité Exécutif (à l'exception du CEO) ont reçu un salaire variable total à court terme de 1.137.803,63 EUR en 2025, sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels pour l'année 2024.

Le salaire variable à court terme pour la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels au cours de l'exercice financier 2025 sera, le cas échéant, déterminé et payé en mai 2026, après l'évaluation des performances de chaque membre du Comité Exécutif et repris dans le Rapport de Rémunération qui sera publié en 2027.

#### **Rémunération variable à long terme pour le CEO et les autres membres du Comité Exécutif qui ne sont pas employés par une entité des États-Unis**

##### **Objet de la rémunération variable à long terme**

L'intéressement à long terme du CEO et des membres du Comité Exécutif, introduit par la Politique de Rémunération approuvée par l'Assemblée Générale Spéciale des Actionnaires du 23 novembre 2023, a été activé à partir de l'exercice financier 2024.

Ce plan est conçu afin de maintenir la rémunération variable à long terme des exécutifs équilibrée et attractive et conforme aux attentes des actionnaires et des parties prenantes. Il vise à garantir que les actions et les initiatives prises par les cadres soient guidées par des intérêts à long terme.

### Attribution de la rémunération variable à long terme

L'intéressement à long terme consiste en une rémunération variable payable en numéraire et s'élève, à l'objectif, à (i) 50% pour le CEO et (ii) 30% pour les autres membres du Comité Exécutif par rapport à leur rémunération de base pour la période d'acquisition concernée (telle que définie ci-dessous).

En cas de surperformance, le paiement peut augmenter jusqu'à (i) 100% pour le CEO et (ii) 60% pour les autres membres du Comité Exécutif.

Dans le cadre de cet incitatif à long terme, l'acquisition est subordonnée à la réalisation des objectifs sur une période de 3 ans (« **période d'acquisition** »). À la fin de la période d'acquisition concernée, l'intéressement à long terme est payé en numéraire aux bénéficiaires sur la base du score final résultant des trois critères de performance mentionnés ci-dessous.

Ce score final - et donc le paiement qui en résulte - correspond à la moyenne des trois scores annuels cumulés ou moyens (avec un minimum de 0% en cas de sous-performance et un maximum de 200% en cas de surperformance).

### Critères de performance de la rémunération variable à long terme

Le plan de rémunération variable à long terme est basé sur trois critères de performance :

- **La performance financière du marché** (50%) reflétée par le rendement global pour l'actionnaire (Total Shareholder Return - TSR) et mesurée en tant que performance cumulée en pourcentage sur la période d'acquisition ;
- **La performance environnementale** (30 %) reflétée par les émissions de carbone (CO<sub>2</sub>), mesurée comme les objectifs annuels moyens réalisés au cours de la période d'acquisition ;
- **La performance en matière de gouvernance** (20%) reflétée par la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques au sein de Bnode (c.-à-d. la définition de contrôles clés pour des processus clés définis spécifiques et la mise en œuvre d'un programme de contrôle interne évaluant l'efficacité de ces contrôles clés, tant au niveau de la Société que des filiales), mesurée comme les objectifs annuels moyens réalisés au cours de la période d'acquisition.

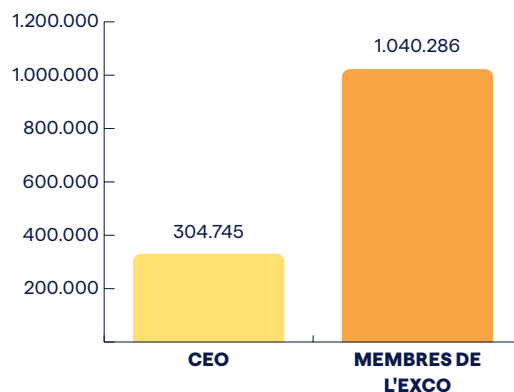
Le Conseil d'Administration examine chaque année le niveau de performance à atteindre pour chaque critère, à l'exception du TSR qui est fixé pour 3 ans à compter de l'année d'attribution.

### Paiement de la rémunération variable à long terme – allocation actuelle 2025

Après la fin de la période d'acquisition concernée, le Conseil d'Administration approuvera les résultats financiers audités et le niveau de réalisation des critères de performance. Dans les mois suivant la fin de la période d'acquisition concernée (par exemple en 2027 pour l'attribution de 2024), la rémunération variable à long terme sera versée en montant brut au bénéficiaire, après déduction des retenues fiscales et sociales applicables. Ce montant brut servira au calcul du double pécule de vacances.

EUR	ALLOCATION ACTUELLE '25 (À L'OBJECTIF)
CEO	304.745
Membres de l'EXCO	1.040.286

### Rémunération variable à long terme pour le(s) autre(s) membre(s) du



### Comité Exécutif employé(s) par une entité des États-Unis

Depuis 2024, conformément à la Politique de Rémunération modifiée, les autres membres du Comité Exécutif employés par une entité des États-Unis participent à un plan de rémunération variable à long terme aligné sur celui des autres membres du Comité Exécutif qui ne sont pas employés par une entité des États-Unis.

Les attributions accordées aux autres membres du Comité Exécutif nord-américains avant 2024 consistaient en des attributions annuelles d'une rémunération variable payable en espèces sur une période d'acquisition de 3 ans (indépendamment de toute indexation). Cet intéressement est versé par tranches de 15%, 25% et 60%, payables après respectivement 12, 24 et 36 mois suivant la date d'attribution. La prime annuelle potentielle à long terme, à l'objectif fixé, s'élève à 25% de la rémunération de base annuelle. En cas de sous-performance, le paiement peut tomber à 0% de la rémunération de base annuelle. En cas de surperformance, le paiement peut augmenter jusqu'à 50% de la rémunération de base annuelle.

### Contribution au régime de pension

Le CEO et les autres membres du Comité Exécutif bénéficient d'un régime de pension complémentaire (deuxième pilier) :

- la contribution totale au régime de pension du CEO pour l'exercice financier 2025 s'est élevée à 105.001,70 EUR ;
- la contribution globale au régime de pension des membres du Comité Exécutif pour l'exercice financier 2025 s'est élevée à 494.641,89 EUR.

### Autres avantages

Le CEO et les autres membres du Comité Exécutif ont reçu d'autres avantages, par ex. une assurance couvrant le décès en service et l'invalidité, une assurance chômage, une assurance médicale, des chèques-repas, des frais de représentation et une voiture de société. Ces avantages font l'objet d'une étude comparative régulière et sont adaptés en fonction des pratiques courantes. Le montant des autres avantages est exposé dans le tableau ci-dessous.

### Plan d'intéressement basé sur des actions de Thomas Mortier

Suite à l'acquisition du Groupe Staci le 1<sup>er</sup> août 2024, Thomas Mortier, CEO de Staci, a rejoint le Comité Exécutif de la Société (jusqu'au 31 décembre 2025). Afin de soutenir cette acquisition, la Société a mis en place un plan d'intéressement à base d'actions pour certains managers du Groupe Staci (« **Staci MIP** »), incluant Thomas Mortier, pour une durée maximale de 3 ans (c'est-à-dire jusqu'en 2027).

Dans le cadre du Staci MIP, certains managers du Groupe Staci devaient d'abord souscrire et/ou convertir des actions ordinaires d'Augusta Progress, la filiale française de la Société détenant le Groupe Staci, à la juste valeur. En outre, ils se sont vu attribuer des actions privilégiées gratuites dans Augusta Progress, une pour chaque action ordinaire détenue, sous réserve de conditions spécifiques de performance et de service.

Comme publié l'année dernière, Thomas Mortier s'est vu attribuer, le 7 août 2024, 857.959 actions de préférence gratuites d'Augusta Progress, qui devaient être définitivement acquises après un an, c'est-à-dire le 7 août 2025. Le Staci MIP a été modifié le 8 mai 2025. Dans ce contexte, Thomas Mortier a renoncé à son droit à l'acquisition de ses 857.959 actions de préférence gratuites d'Augusta Progress. Par conséquent, aucune de ses actions de préférence gratuites n'a été définitivement acquise le 7 août 2025. Dès lors, le nombre d'actions de préférence gratuites détenues par Thomas Mortier dans Augusta Progress est passé à 0.

Les actions de préférence gratuites attribuées à Thomas Mortier dans le cadre du Staci MIP sont illustrées dans le tableau ci-dessous.

DISPOSITIONS PRINCIPALES							2025			
NOM	PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	DATE D'ACQUISITION	FIN DE LA PÉRIODE DE RÉTENTION	CYCLE DE PERFORMANCE	PRIX D'EXERCICE	BILAN D'OUVERTURE	DANS LE COURANT DE L'ANNÉE	BILAN DE CLÔTURE	
							NOMBRE D'ACTIONS EN DÉBUT D'ANNÉE	ACTIONS OFFERTES ET VALEURS SOUS-JACENTE	ACTIONS ACQUISES ET VALEUR SOUS-JACENTE	ACTIONS RESTANT À CONSERVER
Thomas Mortier	Staci MIP	7 août 2024	7 août 2025	7 août 2026	7 août 2024 - 31 déc 2027	N/A	857.959	0 N/A	0 N/A	0

Comme le montre le tableau ci-dessus, aucune des actions de préférence gratuites de Thomas Mortier dans Augusta Progress n'a été définitivement acquise le 7 août 2025 (c'est-à-dire à la fin de la période d'attribution d'un an) et aucune autre action de préférence gratuite n'a été attribuée à Thomas Mortier.

### Rémunération totale

La rémunération totale versée au CEO en 2025 s'élève à 1.099.093,16 EUR (comparée à 791.990,91 EUR en 2024) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

La rémunération totale versée en 2025 aux membres du Comité Exécutif (autres que le CEO) s'élève à 6.356.870,43 EUR (comparée à 5.627.141,64 EUR en 2024) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

#### RÉMUNÉRATION TOTALE DU CEO ET DES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF EN 2025

NOM ET FONCTION	RÉMUNÉRATION FIXE (EUR)			RÉMUNÉRATION VARIABLE (EUR)	RÉMUNÉRATION TOTALE (EUR)	PROPORTION DE RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE <sup>7</sup>
	RÉMUNÉRATION DE BASE <sup>8</sup>	AUTRES AVANTAGES	CONTRIBUTION AU RÉGIME DE PENSION			
Chris Peeters	620.045,02	60.992,28 <sup>9</sup>	105.001,70	313.054,16	1.099.093,16	Fixe : 71,52% Variable : 28,48%
Autres membres du Comité Exécutif	4.079.667,55	484.782,19 <sup>10</sup>	494.641,89	1.297.778,80 <sup>11</sup>	6.356.870,43	Fixe : 79,58% Variable : 20,42%

### C. Utilisation de dispositions de recouvrement

Il n'existe aucune disposition contractuelle spécifique de recouvrement en faveur de la Société pour la rémunération variable à court terme versée aux membres du Comité Exécutif qui étaient en fonction le 23 novembre 2023<sup>12</sup> (à l'exclusion du CEO). Le CEO et les membres du Comité Exécutif ayant rejoint la Société après le 23 novembre 2023 reçoivent leur **rémunération variable à court terme** sous réserve de dispositions de recouvrement.

La **rémunération variable à long terme** est attribuée sous réserve de dispositions de recouvrement.

Il n'a pas été fait usage de telles dispositions de recouvrement en 2025.

<sup>7</sup> La rémunération fixe comprend le salaire de base, les autres avantages et les contributions au régime de pension. Le salaire variable comprend la rémunération variable à court terme et, le cas échéant, la rémunération à long terme.

<sup>8</sup> La rémunération de base du CEO et des autres membres du Comité Exécutif inclut les primes de fin d'année et les pécules de vacances.

<sup>9</sup> Les autres avantages du CEO incluent : (i) d'autres assurances (33.336,50 EUR), (iii) des frais de leasing pour la voiture de société (22.628,28 EUR), (iv) des frais de représentation et des chèques-repas (5 027,50 EUR).

<sup>10</sup> Les autres avantages des autres membres du Comité Exécutif incluent : (i) d'autres assurances (320.364,78) ; (ii) des frais de leasing pour la voiture de société (91.443,62 EUR) ; (iii) My Benefit My Choice (9.642,49 EUR), (iv) des frais de représentation et des chèques-repas (29.081,30 EUR) et (v) les frais de mobilité (34.250 EUR).

<sup>11</sup> En 2025, un membre du Comité Exécutif éligible au LTIP a reçu une rémunération variable à long terme de 159.975,17 EUR pour la réalisation des objectifs de performance sur les exercices financiers 2022 et 2023.

<sup>12</sup> La date de l'Assemblée Générale Spéciale des Actionnaires approuvant la Politique de Rémunération révisée.

### 3. Conformité avec la Politique de Rémunération, objectifs à long terme et durabilité

Le montant total des rémunérations payées durant l'exercice financier 2025 est conforme aux principes de la Politique de Rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

L'objectif de la Politique de Rémunération est d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs talents qualifiés nécessaires pour atteindre les objectifs à court et à long terme de la Société au sein d'un cadre cohérent. La Politique de Rémunération est structurée de façon à concilier les intérêts du Conseil d'Administration et du management de la Société avec ceux des actionnaires, des parties prenantes et de la société au sens large :

- le niveau de la rémunération de base fixe garantit que Bnode puisse toujours compter sur un management professionnel et expérimenté, même dans les périodes plus difficiles ;
- le paiement de la rémunération variable à court terme permet de garantir l'accomplissement de critères de performances à la fois financiers et non financiers qui traduisent la stratégie de la Société ;
- l'introduction de la rémunération variable à long terme encourage les performances et la croissance durables et rentables à long terme.

### 4. Rémunération des collaboratrices et collaborateurs

La Société applique les mêmes principes de rémunération pour son personnel de direction et ses collaboratrices et collaborateurs : toutes et tous bénéficient d'une rémunération de base fixe, d'une rémunération variable et de divers avantages. La rémunération de base fixe est régulièrement revue. La rémunération variable dépend d'indicateurs financiers et non financiers de la Société. Des avantages supplémentaires sont accordés, en fonction des qualifications et de l'ancienneté du personnel.

En tant que premier opérateur postal belge et fournisseur de services logistiques pour les colis et l'e-commerce en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, Bnode emploie plus de 33.532 collaboratrices et collaborateurs expérimentés et talentueux, résolus à servir les clients et les communautés de Bnode. La Société est engagée à continuer d'améliorer les conditions de travail afin de promouvoir un lieu de travail collaboratif, inclusif et sain. La Société est convaincue que cela l'aidera à attirer, développer et retenir les meilleurs talents et compétences pour mener à bien sa stratégie.

Le rapport entre la rémunération la plus élevée versée à un dirigeant (CEO) et la rémunération la plus basse versée à un employé (en équivalent temps plein) au sein de la Société en 2025 était de 46,91<sup>13</sup>.

Pour des raisons de transparence et de clarté, la Société a décidé d'introduire la publication des trois ratios supplémentaires suivants, basés sur le champ d'application de la Société et sur une structure de rémunération conforme aux objectifs (100% de résultats par rapport aux objectifs) sur une base d'équivalent temps plein, ce qui permet d'effectuer des mesures lissant les éventuelles variations.

- Le ratio « **de la rémunération la plus élevée à la plus basse** » est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée et la plus basse<sup>14</sup> payée durant l'année concernée, en tenant compte de l'enveloppe de rémunération cible totale (y compris la rémunération de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur.
- Le ratio « **de la rémunération la plus élevée à la rémunération médiane** » est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée et la rémunération médiane<sup>15</sup> payée durant l'année concernée, en tenant compte de l'enveloppe de rémunération cible totale (y compris la rémunération de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur.

<sup>13</sup> Le ratio de 46,91 est calculé sur la base de la rémunération réellement payée en 2025 pour un équivalent temps plein et non pas sur la rémunération cible

<sup>14</sup> Les contrats à durée déterminée ont été exclus du champ d'application en raison de la difficulté de calculer avec précision l'enveloppe de rémunération annuelle pour de tels contrats. Il importe toutefois de noter que ces contrats souscrivent à la même Politique de Rémunération que les contrats à durée indéterminée et qu'ils représentent une minorité parmi les effectifs de la Société (2 %) et ne se situent pas dans la fourchette des rémunérations les plus basses. Cela garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio.

<sup>15</sup> Les contrats à durée déterminée ont été exclus du champ d'application en raison de la difficulté de calculer avec précision l'enveloppe de rémunération annuelle pour de tels contrats. Il importe toutefois de noter que ces contrats souscrivent à la même Politique de Rémunération que les contrats à durée indéterminée et qu'ils représentent une minorité parmi les effectifs de la Société (2 %) et ne se situent pas dans la fourchette des rémunérations les plus basses. Cela garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio

- Le ratio « de la rémunération la plus élevée à la rémunération moyenne » est basé sur les coûts de rémunération de tous les membres du personnel (temps plein, temps partiel, contrat à durée déterminée et indéterminée), même si le membre du personnel a moins d'un an d'ancienneté.

	EXERCICE FINANCIER 2023	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2024	EXERCICE FINANCIER 2024	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2025	EXERCICE FINANCIER 2025
Rapport entre la rémunération la plus élevée et la plus basse	35,61	31%	46,81	0,2%	46,91
Rapport entre la rémunération la plus élevée et la rémunération médiane	25,56	30%	34,63	4,8%	36,30
Rapport entre la rémunération la plus élevée et la rémunération moyenne	20,72	30%	33,20	-2,6%	32,34

## 5. Informations concernant le vote des actionnaires

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 14 mai 2025 a approuvé (vote consultatif) le Rapport de Rémunération de 2024 avec une majorité de 91,02% des votes (contre 82,16% en 2024) (et 8,98% de votes défavorables contre 17,84% en 2024).

La Société encourage un dialogue ouvert et constructif avec ses actionnaires pour discuter de son approche de gouvernance, y compris la rémunération.

L'une des préoccupations soulevées à propos du Rapport de Rémunération est que la Société se base sur les performances de l'année précédente plutôt que sur les performances de l'année faisant l'objet du rapport pour le paiement de la rémunération variable à court terme. Néanmoins, comme énoncé ci-dessus (voir Section 2B), le salaire variable à court terme pour la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performances individuels pendant l'année de référence, le cas échéant, n'est déterminé et payé qu'en mai de l'année suivante, après l'évaluation des performances du CEO et de chaque membre du Comité Exécutif. Par conséquent, le montant de la rémunération variable à court terme, le cas échéant, lié à la réalisation des objectifs durant l'exercice financier 2025 et devant être défini (et payé) en mai 2026, n'est dès lors pas connu le jour de la publication de ce Rapport de Rémunération et sera repris dans le Rapport de Rémunération qui sera publié en 2027.

La Société alignera progressivement la publication des rémunérations de ses dirigeants sur l'évolution des pratiques du marché et les attentes des conseillers en matière de vote, notamment en publiant rétrospectivement les indicateurs clés de performance (KPI) dans le rapport sur les rémunérations à compter du cycle de reporting 2027. En conséquence, en 2027, dans le rapport de rémunération inclus dans le rapport annuel 2026 de la Société, celle-ci rendra compte du versement de la rémunération variable à court terme en 2026 sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels pour l'année 2026.

## 6. Rémunération contextualisée des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Cette section situe la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif et son évolution au fil du temps dans le contexte plus large de la rémunération moyenne des collaboratrices et collaborateurs de la Société (sur une base d'équivalent temps plein) et des performances de la Société. Le tableau suivant donne une vue d'ensemble sur l'évolution de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif dans le temps, durant les 5 derniers exercices financiers. Le tableau affiche également cette évolution dans le contexte plus large de la rémunération moyenne des collaboratrices et collaborateurs de la Société (sur une base d'équivalent temps plein) et des critères de performances annuels globaux.

La méthodologie utilisée pour le calcul de la moyenne de rémunération (sur une base d'équivalent temps plein) des collaboratrices et collaborateurs est la suivante : la somme du salaire mensuel, du bonus annuel et d'autres avantages, divisée par le nombre total de collaboratrices et collaborateurs sur une base d'équivalent temps plein.

	EXERCICE FINANCIER 2021 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2021	EXERCICE FINANCIER 2022 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2022	EXERCICE FINANCIER 2023 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2023	EXERCICE FINANCIER 2024 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2024	EXERCICE FINANCIER 2025 (EUR OU %)
<b>RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU MANAGEMENT<sup>16</sup></b>									
Rémunération totale des membres du Conseil d'Administration	490.162	-7,05%	455.604	28,96% <sup>17</sup>	587.533	10,29%	647.982	-6,98% <sup>18</sup>	<b>602.777</b>
Rémunération totale du CEO	620.659	56,02%	968.374 <sup>19</sup>	-62,09% <sup>20</sup>	367.136	115,72% <sup>21</sup>	791.991	38,78% <sup>22</sup>	<b>1.099.093</b>
Rémunération totale des autres membres du Comité Exécutif	3.898.219	48,69%	5.796.182 <sup>23</sup>	3,11%	5.976.307	-5,84%	5.627.142	12,97% <sup>24</sup>	<b>6.356.870</b>
<b>PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ</b>									
Mesures financières (EBIT ajusté)	349.346.005	-20%	278.498.241	-10,8%	248.478.479	-9,5%	224.859.296	-20,10%	<b>179.653.514</b>
Total des produits d'exploitation (ajusté)	4.333.721.259	1,47%	4.397.525.431	-2,9%	4.272.179.837	1,6%	4.341.305.925	3,25%	<b>4.482.347.913</b>
Indice de Loyauté Client	123%	-3,36%	119%	-19,24%	96%	-0,83%	95,2%	32,60%	<b>127,8%</b>
Indice d'Absentéisme à court terme	5%	11,02%	6%	-14,83%	5,11%	1,76%	5,2%	-	-
Indice d'Engagement du Personnel <sup>25</sup>	7%	-1,24%	72%	-	-	-	-	-	-
<b>RÉMUNÉRATION MOYENNE DES COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS SUR LA BASE D'UN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN<sup>26</sup></b>									
Collaboratrices et collaborateurs de la Société	48.182	5,2%	50.704	3,35%	52.403	4,14%	54.571	1,47%	<b>55.372</b>

16 La rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif comprend la rémunération variable à court terme et à long terme (le cas échéant). La rémunération totale du Comité Exécutif comprend également, le cas échéant, les indemnités de départ.

17 L'augmentation de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration en 2023 découle essentiellement du nombre important de réunions de Comités consultatifs en 2023, en particulier des réunions du Comité de Rémunération et de Nomination en raison du remplacement du CEO et d'autres administrateurs dont le mandat a pris fin.

18 La diminution de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration en 2025 est principalement attribuable à une réduction du nombre de réunions par rapport à 2024.

19 L'augmentation de la rémunération totale du CEO en 2022 par rapport à l'exercice financier précédent s'explique par le fait que (i) la couverture de la police d'assurance du CEO (couvrant la période de juillet 2021 - date de nomination de Dirk Tirez en tant que CEO - jusqu'au 31 décembre 2021) a été facturée en 2022 et non en 2021, (ii) en 2020 et 2021, aucun bonus n'a été versé aux CEO respectifs car ils n'avaient pas accompli une année complète (i.e., Jean-Paul Van Avermaet pour 2020 et 2021 et Dirk Tirez pour 2021) et (iii) l'indexation durant 2022.

20 La diminution de la rémunération globale du CEO s'explique par le fait que le mandat de l'actuel CEO n'a commencé qu'à partir du 1er novembre 2023.

21 L'augmentation de la rémunération totale du CEO en 2024 comparée à 2023 s'explique par le fait que le CEO a occupé le poste pour deux mois seulement en 2023 et a été nommé avec effet au 1er novembre 2023.

22 L'augmentation de la rémunération totale du CEO en 2025 est principalement attribuable au paiement de la rémunération variable à court terme sur une base annuelle, alors que la rémunération variable à court terme payée en 2024 ne concernait qu'une période de deux mois au prorata. Le reste de l'augmentation est imputable à l'indexation de la rémunération fixe et à une augmentation de 35% de certaines primes d'assurance (assurance invalidité).

23 L'augmentation de la rémunération totale du Comité Exécutif en 2022 s'explique par (i) le fait qu'en 2021, le nombre de membres du Comité Exécutif était inférieur, (ii) la rémunération totale inclut l'indemnité de départ de 619.461,53 EUR versée à Jean Muls et (iii) l'indexation au cours de 2022.

24 L'augmentation de la rémunération totale des membres du Comité Exécutif en 2025 est principalement attribuable au fait que trois membres, qui n'étaient que partiellement actifs en 2024, ont été employés pour l'année entière en 2025. En outre, ces membres n'ont pas reçu de rémunération variable à court terme en 2024, alors qu'ils ont reçu une rémunération variable à court terme en 2025 proportionnellement à leur niveau d'activité. Le reste de l'augmentation est imputable à l'indexation de la rémunération fixe et à une augmentation de 35% de certaines primes d'assurance (assurance invalidité).

25 L'Indice d'Engagement du Personnel n'a pas été mesuré depuis 2023 (la dernière enquête a été réalisée en septembre 2022). Par conséquent, le reporting sur ce KPI disparaît à partir de ce rapport. La décision a été prise de remplacer cet indice par un indice de bien-être du personnel à partir de 2024 (via une enquête par sondage).

26 La rémunération moyenne des collaboratrices et collaborateurs de la Société exclut les administratrices et administrateurs, les membres du Comité Exécutif et le CEO qui auraient conclu un contrat de travail avec la Société.