

**COMPTES ANNUELS ET/OU AUTRES DOCUMENTS  
À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS  
ET DES ASSOCIATIONS**

**DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)**DÉNOMINATION **BPOST**Forme juridique<sup>1</sup> : **Société anonyme de droit public**Adresse: **Boulevard Anspach / Anspachlaan**N°: **1 , boîte 1**Code postal: **1000**Commune: **Brussels**Pays: **Belgique**Registre des personnes morales (RPM) – Tribunal de l'entreprise de **Bruxelles, francophone**Adresse Internet<sup>2</sup>: **https://bnode.com**Adresse e-mail<sup>2</sup>:

Numéro d'entreprise

**0214.596.464**DATE **14-05-2025** de dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.Ce dépôt concerne<sup>3</sup> : les COMPTES ANNUELS en **EUROS (2 décimales)**<sup>4</sup> approuvés par l'assemblée générale du **13-05-2026** les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du

**01-01-2025**

au

**31-12-2025**

l'exercice précédent des comptes annuels du

**01-01-2024**

au

**31-12-2024**Les montants relatifs à l'exercice précédent sont / ~~ne sont pas~~<sup>5</sup> identiques à ceux publiés antérieurement.Nombre total de pages déposées: **104**

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans

objet: 6.2.2, 6.2.5, 6.3.4, 6.5.2, 6.7.2, 6.17, 6.18.2, 6.20, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14

Signature  
(nom et qualité)**Françoise ROELS****Présidente du Conseil d'Administration**Signature  
(nom et qualité)**Christiaan PEETERS****Délégué à la gestion journalière**

1 Le cas échéant, la mention "en liquidation" est ajoutée à la forme juridique.

2 Mention facultative.

3 Cocher les cases ad-hoc.

4 Au besoin, adapter la devise et l'unité dans lesquelles les montants sont exprimés.

5 Biffer la mention inutile.

**LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES  
ET DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE  
VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE****LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES**

LISTE COMPLÈTE des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de la société

**STONE MICHAEL**

SheenPark 54, TW9 1UP Richmond, Royaume-Uni

Mandat: Administrateur, début: 11/05/2022, fin: 13/05/2026

**DESCLEE LIONEL**

Avenue Prekelinden 165, 1200 Woluwé-Saint-Lambert, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 14/05/2025, fin: 10/05/2028

**NOTEN JULES**

Zegersdreef 3, 2930 Brasschaat, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 14/05/2025, fin: 10/05/2028

**ROTTIERS SONJA**

Nieuwpoortstraat 9b1.1, 8300 Knokke-Heist, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 14/05/2025, fin: 09/05/2029

**CUNNINGHAM DAVID**

Nix Mountain rd #108 655, 28774 Sapphire Nc, United States

Mandat: Administrateur, début: 11/05/2022, fin: 13/05/2026

**CALUWAERTS ANN**

Sint-Medardusstraat 28, 3060 Bertem, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 01/01/2023, fin: 12/05/2027

**VEREECKE ANN**

Rijsbrugge 22, 9051 Afsnee, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 10/05/2023, fin: 12/05/2027

**THIRION VERONIQUE**

Av. Du Bosquet 11, 1332 Genval, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 23/11/2025, fin: 12/05/2027

**VAN EECKHOUT DENIS**

Rue Van Elewyck 37, 1050 Brussels, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 23/11/2023, fin: 12/05/2027

**PEETERS CHRISTIAAN**

Sterrenlaan 17 A, 3360 Bierbeek, Belgique

Mandat: Administrateur délégué, début: 01/11/2023, fin: 31/10/2029

**Hakan Ericsson Ulf**

Runebergsgatan 12 LGH, boîte 1301, 114 29 Stockholm, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 14/05/2025, fin: 09/05/2029

**Roels Francoise**

Prekelindenlaan 156, 1200 Woluwe-Saint-Lambert, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 14/05/2025, fin: 09/05/2029

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES (Suite de la page précédente)

**EY REVISEURS D'ENTREPRISES SRL - EY BEDRIJFSREVISOREN BV 0446.334.711**

Kouterveldstraat 7B, 1831 Machelen, Belgique

Numéro de membre: B00160

Mandat: Commissaire, début: 08/05/2024, fin: 12/05/2027

Représenté par:

1 WEVERS HAN

Kouterveldstraat 7B 1831 Machelen Belgique

, Numéro de membre : A01843

**PVMD REVISEURS D'ENTREPRISE SC - PVMD BEDRIJFSREVISOREN CV 0471.089.804**

Avenue d'Argenteuil 51, 1410 Waterloo, Belgique

Numéro de membre: B00416

Mandat: Commissaire, début: 08/05/2024, fin: 12/05/2027

Représenté par:

1 CHAERELS ALAIN

Avenue d'Argenteuil 51 1410 Waterloo Belgique

, Numéro de membre : A01690

**FRANCOIS HILDE**

Rue de la Régence / Regentschapsstraat 2, 1000 Bruxelles, Belgique

Numéro de membre: 00000000

Mandat: Commissaire, début: 01/10/2024, fin: 30/09/2027

**GUIDE DOMINIQUE**

Rue de la Régence / Regentschapstraat 2, 1000 Brussels, Belgique

Numéro de membre: 00000000

Mandat: Commissaire, début: 01/06/2023, fin: 31/05/2026

**DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE**

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application de l'article 5 de la loi du 17 mars 2019 relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal.

Les comptes annuels ont / n'ont pas \* été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable certifié, par un réviseur d'entreprises qui n'est pas le commissaire.

Dans l'affirmative, sont mentionnés dans le tableau ci-dessous: les nom, prénoms, profession et domicile; le numéro de membre auprès de son institut et la nature de la mission:

- A. La tenue des comptes de la société\*\*,
- B. L'établissement des comptes annuels \*\*,
- C. La vérification des comptes annuels et/ou
- D. Le redressement des comptes annuels.

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des experts-comptables ou par des experts-comptables-fiscalistes, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque expert-comptable ou expert-comptable fiscaliste et son numéro de membre auprès de l'Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables (ICE) ainsi que la nature de sa mission.

Nom, prénoms, profession, domicile	Numéro de membre	Nature de la mission (A, B, C et/ou D)

\* Biffer la mention inutile.

\*\* Mention facultative.

## COMPTES ANNUELS

## BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ACTIF</b>				
<b>FRAIS D'ÉTABLISSEMENT</b>	6.1	20	6.629.534,98	4.894.038,98
<b>ACTIFS IMMOBILISÉS</b>		21/28	<u>2.693.386.674,23</u>	<u>2.745.291.186,60</u>
<b>Immobilisations incorporelles</b>	6.2	21	17.171.483,23	20.879.270,58
<b>Immobilisations corporelles</b>	6.3	22/27	468.668.822,15	456.373.919,45
Terrains et constructions		22	163.737.942,29	173.060.515,61
Installations, machines et outillage		23	104.647.184,03	85.922.022,94
Mobilier et matériel roulant		24	54.234.938,96	57.264.395,80
Location-financement et droits similaires		25		
Autres immobilisations corporelles		26	146.048.756,87	139.488.644,31
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	0,00	638.340,79
<b>Immobilisations financières</b>	6.4 / 6.5.1	28	2.207.546.368,85	2.268.037.996,57
Entreprises liées	6.15	280/1	2.207.104.720,38	2.267.589.770,10
Participations		280	1.529.981.736,42	1.559.010.677,11
Créances		281	677.122.983,96	708.579.092,99
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3		
Participations		282		
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	441.648,47	448.226,47
Actions et parts		284	13.951,00	13.951,00
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	427.697,47	434.275,47

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>		29/58	<u>1.567.167.296,76</u>	<u>1.057.822.206,20</u>
<b>Créances à plus d'un an</b>		29		666.666,00
Créances commerciales		290		0,00
Autres créances		291		666.666,00
<b>Stocks et commandes en cours d'exécution</b>		3	8.086.533,50	8.181.855,32
Stocks		30/36	8.086.533,50	8.181.855,32
Approvisionnements		30/31	4.894.457,80	4.877.264,69
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33	2.167.431,14	2.110.288,22
Marchandises		34	754.755,82	925.395,95
Immeubles destinés à la vente		35	269.888,74	268.906,46
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37		
<b>Créances à un an au plus</b>		40/41	412.909.565,61	418.312.387,12
Créances commerciales		40	377.917.207,71	384.772.683,41
Autres créances		41	34.992.357,90	33.539.703,71
<b>Placements de trésorerie</b>	6.5.1 / 6.6	50/53	624.910.722,78	131.323.216,55
Actions propres		50		
Autres placements		51/53	624.910.722,78	131.323.216,55
<b>Valeurs disponibles</b>		54/58	475.378.818,52	451.259.607,49
<b>Comptes de régularisation</b>	6.6	490/1	45.881.656,35	48.078.473,72
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		20/58	4.267.183.505,97	3.808.007.431,78

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>PASSIF</b>				
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
		10/15	<u>657.633.871,91</u>	<u>654.042.778,56</u>
<b>Apport</b>		10/11	363.980.448,31	363.980.448,31
Capital	6.7.1	10	363.980.448,31	363.980.448,31
Capital souscrit		100	363.980.448,31	363.980.448,31
Capital non appelé <sup>6</sup>		101		
En dehors du capital		11		
Primes d'émission		1100/10		
Autres		1109/19		
<b>Plus-values de réévaluation</b>		12	76.039,96	76.039,96
<b>Réserves</b>		13	60.365.075,39	63.713.695,53
Réserves indisponibles		130/1	50.846.957,82	50.846.957,82
Réserve légale		130	50.846.957,82	50.846.957,82
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312		
Soutien financier		1313		
Autres		1319		
Réserves immunisées		132	9.518.116,05	12.866.736,19
Réserves disponibles		133	1,52	1,52
<b>Bénéfice (Perte) reporté(e)</b>	(+)/(-)	14	233.212.308,25	226.272.594,76
<b>Subsides en capital</b>		15		
<b>Avance aux associés sur la répartition de l'actif net</b> <sup>7</sup>		19		
<b>PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>				
<b>Provisions pour risques et charges</b>		160/5	<u>238.256.565,59</u>	<u>233.958.531,82</u>
Pensions et obligations similaires		160	27.099.114,58	29.379.467,33
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162	0,76	167.391,75
Obligations environnementales		163		
Autres risques et charges	6.8	164/5	211.157.450,25	204.411.672,74
<b>Impôts différés</b>		168	3.172.705,35	4.288.912,06

<sup>6</sup> Montant venant en déduction du capital souscrit.

<sup>7</sup> Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>DETTES</b>		17/49	<u>3.368.120.363,12</u>	<u>2.915.717.209,34</u>
<b>Dettes à plus d'un an</b>	6.9	17	1.749.715.286,33	1.648.870.453,60
Dettes financières		170/4	1.749.715.286,33	1.648.870.453,60
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171	1.749.715.286,33	1.648.870.453,60
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172		
Etablissements de crédit		173		
Autres emprunts		174		
Dettes commerciales		175		
Fournisseurs		1750		
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
<b>Dettes à un an au plus</b>	6.9	42/48	1.448.358.376,29	1.091.385.144,99
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	538.163.411,04	68.693.477,28
Dettes financières		43		
Etablissements de crédit		430/8		
Autres emprunts		439		
Dettes commerciales		44	221.189.597,45	273.422.933,48
Fournisseurs		440/4	221.189.597,45	273.422.933,48
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46	28.024.824,07	28.528.876,88
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	434.163.857,30	439.331.860,91
Impôts		450/3	22.710.047,55	26.657.498,31
Rémunérations et charges sociales		454/9	411.453.809,75	412.674.362,60
Autres dettes		47/48	226.816.686,43	281.407.996,44
<b>Comptes de régularisation</b>	6.9	492/3	170.046.700,50	175.461.610,75
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		10/49	4.267.183.505,97	3.808.007.431,78

<sup>6</sup> Montant venant en déduction du capital souscrit.

<sup>7</sup> Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

**COMPTE DE RÉSULTATS**

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Ventes et prestations</b>		70/76A	2.245.456.054,07	2.341.769.064,79
Chiffre d'affaires	6.10	70	2.190.311.258,25	2.299.789.508,44
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction) (+)/(-)		71	-33.930,46	-930.507,70
Production immobilisée		72	5.094.430,60	3.679.774,09
Autres produits d'exploitation	6.10	74	50.084.295,68	39.230.289,96
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A		
<b>Coût des ventes et des prestations</b>		60/66A	2.167.851.417,14	2.232.533.227,44
Approvisionnements et marchandises		60	5.640.883,35	5.888.700,25
Achats		600/8	5.740.532,53	5.734.000,25
Stocks: réduction (augmentation) (+)/(-)		609	-99.649,18	154.700,00
Services et biens divers		61	737.569.920,08	786.812.655,47
Rémunérations, charges sociales et pensions (+)/(-)	6.10	62	1.321.102.485,89	1.333.096.768,97
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	84.236.569,42	83.889.862,26
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises) (+)/(-)	6.10	631/4	-707.028,45	841.417,33
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)	6.10	635/8	4.298.033,77	-3.893.484,68
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	15.559.687,31	25.584.035,48
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A	150.865,77	313.272,36
<b>Bénéfice (Perte) d'exploitation</b> (+)/(-)		9901	77.604.636,93	109.235.837,35

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Produits financiers</b>		75/76B	101.845.354,63	128.389.606,60
Produits financiers récurrents		75	101.845.354,63	128.389.606,60
Produits des immobilisations financières		750	42.665.756,46	84.446.368,02
Produits des actifs circulants		751	52.836.004,05	37.534.033,07
Autres produits financiers	6.11	752/9	6.343.594,12	6.409.205,51
Produits financiers non récurrents	6.12	76B		0,00
<b>Charges financières</b>		65/66B	157.709.027,46	439.947.195,46
Charges financières récurrentes	6.11	65	105.237.687,54	43.647.195,46
Charges des dettes		650	68.332.215,85	33.926.837,88
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	651	6.612,01	14.946,91
Autres charges financières		652/9	36.898.859,68	9.705.410,67
Charges financières non récurrentes	6.12	66B	52.471.339,92	396.300.000,00
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts</b>	(+)/(-)	9903	21.740.964,10	-202.321.751,51
<b>Prélèvement sur les impôts différés</b>		780	1.116.206,71	1.391.357,30
<b>Transfert aux impôts différés</b>		680		
<b>Impôts sur le résultat</b>	(+)/(-)	6.13 67/77	19.266.077,46	33.211.229,66
Impôts		670/3	19.266.077,46	35.585.863,33
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales		77	0,00	2.374.633,67
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice</b>	(+)/(-)	9904	3.591.093,35	-234.141.623,87
<b>Prélèvement sur les réserves immunisées</b>		789	3.348.620,14	4.174.071,92
<b>Transfert aux réserves immunisées</b>		689		
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter</b>	(+)/(-)	9905	6.939.713,49	-229.967.551,95

**AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS**

		Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Bénéfice (Perte) à affecter</b>	(+)/(-)	9906	233.212.308,25	226.272.594,76
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	(9905)	6.939.713,49	-229.967.551,95
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	226.272.594,76	456.240.146,71
<b>Prélèvement sur les capitaux propres</b>		791/2		
sur l'apport		791		
sur les réserves		792		
<b>Affectation aux capitaux propres</b>		691/2		
à l'apport		691		
à la réserve légale		6920		
aux autres réserves		6921		
<b>Bénéfice (Perte) à reporter</b>	(+)/(-)	(14)	233.212.308,25	226.272.594,76
<b>Intervention des associés dans la perte</b>		794		
<b>Bénéfice à distribuer</b>		694/7		
Rémunération de l'apport		694		
Administrateurs ou gérants		695		
Travailleurs		696		
Autres allocataires		697		

**ANNEXE****ETAT DES FRAIS DE CONSTITUTION, D'AUGMENTATION DE CAPITAL OU D'AUGMENTATION DE L'APPORT, FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS ET FRAIS DE RESTRUCTURATION**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	20P	xxxxxxxxxxxxxxxx	4.894.038,98
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Nouveaux frais engagés	8002	3.125.975,30	
Amortissements	8003	1.390.479,30	
Autres	8004	(+)/(-)	
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	(20)	6.629.534,98	
<b>Dont</b>			
Frais de constitution, d'augmentation de capital ou d'augmentation de l'apport, frais d'émission d'emprunts et autres frais d'établissement	200/2		
Frais de restructuration	204		

**ETAT DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES****FRAIS DE DÉVELOPPEMENT****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8051P	xxxxxxxxxxxxxxx	131.994.529,88
8021	4.750.925,85	
8031		
8041		
8051	136.745.455,73	
8121P	xxxxxxxxxxxxxxx	115.014.417,14
8071	6.694.758,15	
8081		
8091		
8101		
8111		
8121	121.709.175,29	
81311	<u>15.036.280,44</u>	

**CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE,  
MARQUES ET DROITS SIMILAIRES****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8052P	xxxxxxxxxxxxxxx	116.039.960,18
8022		
8032	15.155,32	
8042		
8052	116.024.804,86	
8122P	xxxxxxxxxxxxxxx	112.140.802,34
8072	1.748.799,73	
8082		
8092		
8102		
8112		
8122	113.889.602,07	
211	<u>2.135.202,79</u>	

**GOODWILL****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8053P	xxxxxxxxxxxxxxx	41.261.222,47
8023		
8033		
8043		
8053	41.261.222,47	
8123P	xxxxxxxxxxxxxxx	41.261.222,47
8073		
8083		
8093		
8103		
8113		
8123	41.261.222,47	
212	<u>0,00</u>	

## ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>TERRAINS ET CONSTRUCTIONS</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8191P	xxxxxxxxxxxxxxx	520.486.543,30
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161		
Cessions et désaffectations	8171	3.914.775,71	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8181	4.245.479,70	
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8191	520.817.247,29	
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8251P	xxxxxxxxxxxxxxx	1.512.519,28
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8241		
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8251	1.512.519,28	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8321P	xxxxxxxxxxxxxxx	348.938.546,97
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8271	13.370.901,43	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8301	3.861.904,18	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8311	144.280,06	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8321	358.591.824,28	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(22)	<u>163.737.942,29</u>	

**INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
	8192P	xxxxxxxxxxxxxxx	367.484.961,98
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8162	38.847.458,13	
Cessions et désaffectations	8172	479.042,08	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8182	6.464,46	
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8192	405.859.842,49	
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8252P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8212		
Acquises de tiers	8222		
Annulées	8232		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8242		
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8252		
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8322P	xxxxxxxxxxxxxxx	281.562.939,04
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8272	20.128.404,30	
Repris	8282		
Acquis de tiers	8292		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8302	479.042,08	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8312	357,20	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8322	301.212.658,46	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(23)	<u>104.647.184,03</u>	

**MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8193P	xxxxxxxxxxxxxxx	282.523.604,96
<b>Mutations de l'exercice</b>		
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163 15.928.254,52	
Cessions et désaffectations	8173 11.829.712,14	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8183 2.035,31	
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8193 286.624.182,65	
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8253P xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>		
Actées	8213	
Acquises de tiers	8223	
Annulées	8233	
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8243	
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8253	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8323P xxxxxxxxxxxxxxx	225.259.209,16
<b>Mutations de l'exercice</b>		
Actés	8273 18.960.103,87	
Repris	8283	
Acquis de tiers	8293	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8303 11.829.712,14	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8313 -357,20	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8323 232.389.243,69	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(24) <u>54.234.938,96</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8195P	xxxxxxxxxxxxxxx	375.728.055,17
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8165	33.591.252,80	
Cessions et désaffectations	8175	7.552.846,05	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8185	-3.604.593,42	
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8195	398.161.868,50	
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8255P	xxxxxxxxxxxxxxx	7.441.694,17
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8215		
Acquises de tiers	8225		
Annulées	8235		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8245		
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8255	7.441.694,17	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8325P	xxxxxxxxxxxxxxx	243.681.105,03
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8275	23.353.888,08	
Repris	8285		
Acquis de tiers	8295		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8305	7.552.846,05	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8315	72.658,74	
<b>Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8325	259.554.805,80	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(26)	<u>146.048.756,87</u>	

**IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8196P	xxxxxxxxxxxxxxxx	638.340,79

**Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

8166 11.045,26

Cessions et désaffectations

8176

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8186 -649.386,05

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

8196 0,00

**Plus-values au terme de l'exercice**

8256P xxxxxxxxxxxxxxxx

**Mutations de l'exercice**

Actées

8216

Acquises de tiers

8226

Annulées

8236

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8246

**Plus-values au terme de l'exercice**

8256

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

8326P xxxxxxxxxxxxxxxx

**Mutations de l'exercice**

Actés

8276

Repris

8286

Acquis de tiers

8296

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

8306

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8316

**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**

8326

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

(27) 0,00

## ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ENTREPRISES LIÉES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8391P	xxxxxxxxxxxxxxx	2.085.860.959,06
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions	8361	24.442.399,23	
Cessions et retraits	8371		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8381		
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8391	2.110.303.358,29	
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8451P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8411		
Acquises de tiers	8421		
Annulées	8431		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8441		
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8451		
<b>Réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8521P	xxxxxxxxxxxxxxx	526.850.281,95
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8471	52.471.339,92	
Reprises	8481		
Acquises de tiers	8491		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8501		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8511		
<b>Réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8521	579.321.621,87	
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice</b>	8551P	xxxxxxxxxxxxxxx	0,00
<b>Mutations de l'exercice (+)/(-)</b>	8541	1.000.000,00	
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice</b>	8551	1.000.000,00	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(280)	<u>1.529.981.736,42</u>	
<b>ENTREPRISES LIÉES - CRÉANCES</b>			
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	281P	xxxxxxxxxxxxxxx	708.579.092,99
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Additions	8581	5.031.553,27	
Remboursements	8591		
Réductions de valeur actées	8601		
Réductions de valeur reprises	8611		
Différences de change (+)/(-)	8621	-35.134.787,42	
Autres (+)/(-)	8631	-1.352.874,88	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(281)	<u>677.122.983,96</u>	
<b>RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE</b>	8651		

**ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION –  
PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8392P	xxxxxxxxxxxxxxxx	

**Mutations de l'exercice**

Acquisitions

8362

Cessions et retraits

8372

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8382

**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

8392

**Plus-values au terme de l'exercice**

8452P

xxxxxxxxxxxxxxxx

**Mutations de l'exercice**

Actées

8412

Acquises de tiers

8422

Annulées

8432

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8442

**Plus-values au terme de l'exercice**

8452

**Réductions de valeur au terme de l'exercice**

8522P

xxxxxxxxxxxxxxxx

0,00

**Mutations de l'exercice**

Actées

8472

Reprises

8482

Acquises de tiers

8492

Annulées à la suite de cessions et retraits

8502

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8512

**Réductions de valeur au terme de l'exercice**

8522

0,00

**Montants non appelés au terme de l'exercice**

8552P

xxxxxxxxxxxxxxxx

**Mutations de l'exercice**

(+)/(-)

8542

**Montants non appelés au terme de l'exercice**

8552

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

(282)

**ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION - CRÉANCES****VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

283P

xxxxxxxxxxxxxxxx

**Mutations de l'exercice**

Additions

8582

Remboursements

8592

Réductions de valeur actées

8602

Réductions de valeur reprises

8612

Différences de change

(+)/(-)

8622

Autres

(+)/(-)

8632

**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

(283)

**RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE  
L'EXERCICE**

8652

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS</b>			
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8393P	xxxxxxxxxxxxxxx	13.951,00
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions	8363		
Cessions et retraits	8373		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8383		
<b>Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	8393	13.951,00	
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8453P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8413		
Acquises de tiers	8423		
Annulées	8433		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8443		
<b>Plus-values au terme de l'exercice</b>	8453		
<b>Réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8523P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8473		
Reprises	8483		
Acquises de tiers	8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8503		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8513		
<b>Réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	8523		
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice</b>	8553P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>Mutations de l'exercice (+)/(-)</b>	8543		
<b>Montants non appelés au terme de l'exercice</b>	8553		
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(284)	<u>13.951,00</u>	
<b>AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES</b>			
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	285/8P	<u>xxxxxxxxxxxxxxx</u>	<u>434.275,47</u>
<b>Mutations de l'exercice</b>			
Additions	8583	11.412,00	
Remboursements	8593	17.990,00	
Réductions de valeur actées	8603		
Réductions de valeur reprises	8613		
Différences de change (+)/(-)	8623		
Autres (+)/(-)	8633	0,00	
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE</b>	(285/8)	<u>427.697,47</u>	
<b>RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE</b>	8653		

**INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS****PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES**

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
<b>CERTIPOST</b> Société anonyme Boulevard Anspach / Anspachlaan 1 , 1000 Bruxelles Belgique 0475.396.406	Actions nominatives sans valeur nominale	8.260	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	2.612.442	142.142
<b>EURO-SPRINTERS</b> Société anonyme Boulevard Anspach / Anspachlaan 1 , 1000 Bruxelles Belgique 0447.703.597	Actions nominatives sans valeur nominale	21.676	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	8.177.977	704.117
<b>SPEOS BELGIUM</b> Société anonyme Boulevard Anspach/Anspachlaan 1 , 1000 Bruxelles Belgique 0427.627.864	Actions nominatives sans valeur nominale	77.413	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	34.266.379	6.429.421
<b>LANDMARK GLOBAL (UK) LTD</b> Geen rechtsvorm Heathrow Logistics Park, Bedford Road TW14 8EE Feltham Royaume-Uni	Actions ordinaires	32.497.599	100,00	0,00	31/12/2024	GBP	3.317.698	1.282.633
<b>LANDMARK GLOBAL INC.</b> Geen rechtsvorm Anacapa Street 212 CA93101 Santa Barbara Etats-Unis	Actions ordinaires	45.071.273	100,00	0,00	31/12/2024	USD	95.486.528	12.995.843

## INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

### PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
<b>LANDMARK TRADE SERVICES LTD</b> Geen rechtsvorm Halford drive 5130 N9A6J3 Windsor Ontario Canada	Actions ordinaires	151	100,00	0,00	31/12/2024	CAD	3.323.964	194.687
<b>BPOST US HOLDINGS INC.</b> Geen rechtsvorm Centeville Road, Suite 400 2711 19808 City of Wilmington Etats-Unis	Actions ordinaires	500.000	100,00	0,00	31/12/2024	USD	3.895.468	209.247
<b>Radial Poland Sp z.o.o.</b> Geen rechtsvorm ul. Swierkowa , Bronze 1A 05-850 Ozarow Mazowiecki Pologne	Actions ordinaires	1.000	100,00	0,00	31/12/2024	PLN	18.056.323	3.536.090
<b>FREIGHT DISTRIBUTION MANAGEMENT WAREHOUSING LTD</b> Geen rechtsvorm Eucalyptus Place, Eastern Creek 7 NSW 2766 Sidney Australie	Actions ordinaires	2.226	100,00	0,00	31/12/2024	AUD	4.826.400	-348.404
<b>FREIGHT DISTRIBUTION MANAGEMENT SYSTEM LTD</b> Geen rechtsvorm Eucalyptus Place, Eastern Creek 7 NSW 2766 Sidney Australie	Actions nominatives sans valeur nominale	2.226	100,00	0,00	31/12/2024	AUD	6.862.631	634.292
<b>APPLE EXPRESS COURIER LTD</b> Geen rechtsvorm Satellite Drive 5300 L4W 512 Mississauga, Ontario Canada	Actions nominatives sans valeur nominale	2.226	100,00	0,00	31/12/2024	CAD	29.653.969	425.787

## INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

## PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
<b>AMP</b> Société anonyme Route de Lennik 451 1070 Anderlecht Belgique 0403.482.188	Actions nominatives sans valeur nominale	100	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	25.337.247	540.026
<b>DYNAGROUP BV</b> Geen rechtsvorm Daelderweg 21 6361 HK Nuth Pays-Bas	Actions nominatives sans valeur nominale	168.000	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	14.126.448	-6.286.133
<b>BPOST NORTH AMERICA HOLDING , INC.</b> Geen rechtsvorm 1st Avenue 935 xxxxx King of Prussia, Pennsylvania Etats-Unis	Actions nominatives sans valeur nominale	2.900	100,00	0,00	31/12/2024	USD	1.207.931.320	5.915.019
<b>Radial Belgium</b> Geen rechtsvorm Boulevard Anspach / Anspachlaan 1 , 1000 Bruxelles Belgique 0680.928.617	Actions nominatives sans valeur nominale	500.000	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	673.249	115.673
<b>Radial Luxembourg SARL</b> Geen rechtsvorm rue de Bitbourg 7a 1273 Luxembourg Luxembourg	Actions nominatives sans valeur nominale	10.000	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	111.362.737	180.586
	Actions ordinaires	125	100,00	0,00				

## INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

## PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
<b>Leen Menken Foodservice Logistis BV</b> Geen rechtsvorm Chroomstraat 155 2718 RJ Zoetermeer Pays-Bas	Actions ordinaires	2.100	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	-174.286	-171.399
<b>Radial Italy srl</b> Geen rechtsvorm Via Leonardo Da Vinci 4-6-8 20090 Cusago (MI) Italie	Actions nominatives sans valeur nominale	1.000.000	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	-201.350	-358.807
<b>Jofico cv</b> Geen rechtsvorm Grotesteeweg 214 2600 Berchem (Antwerpen) Belgique 0737.436.758	Actions ordinaires	1	20,00	0,00	31/12/2024	EUR	272.357	-45.786
<b>Freight4U Logistics bv</b> Geen rechtsvorm Bedrijvenzone Machelen-Cargo 709 2 1830 Machelen (Brabant Flamand) Belgique 0568.772.663	Actions ordinaires	1	20,00	0,00	31/12/2024	EUR	-456.374	-499.062
<b>Radial Commerce Ltd</b> Geen rechtsvorm Broadgate Chadderton 26 OL9 9XA Middleton Oldham Royaume-Uni	Actions ordinaires	100	100,00	0,00	31/12/2024	GBP	-6.183.808	-2.703.068
<b>Marceau 1 SAS</b> SAS Avenue Marceau 6 75008 Paris France	Actions ordinaires	56.000.000	14,66	85,34	31/12/2024	EUR	-4.213.787	1.497.536
	Actions ordinaires	3.166.423	100,00	0,00				

## INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

## PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
<b>Aldipress bv</b> BV Joan Muyskenweg 43 1114 AN Amsterdam-Duivencrecht Pays-Bas	Actions ordinaires	1.100	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	-13.685.589	2.390.313
<b>Active Ants Belgium</b> Société privée à responsabilité limitée Molenweg 109 2830 Willebroek Belgique 0759.722.113	Actions nominatives sans valeur nominale	1.000	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	3.047.334	-663.186
<b>Active Ants BV</b> Société à responsabilité limitée Zeelandhaven 6 3433PL Nieuwegein Pays-Bas 30079089	Actions nominatives sans valeur nominale	31.800	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	-3.300.928	-5.151.307
<b>Active Ants Germany</b> Société à responsabilité limitée Hoeschstr. 20 46284 Dorsten Allemagne 343098985	Actions nominatives sans valeur nominale	25.000	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	2.391.641	-2.708.395
<b>Active Ants UK</b> Société à responsabilité limitée Unit1 Liliput Road Brackmills Industrial NN4 7DT Northampton Royaume-Uni 13792637	Actions nominatives sans valeur nominale	7.900.000	100,00	0,00	31/12/2024	EUR	175.751	-4.853.880

**INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS****PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES**

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
<b>Augusta Progress</b> SAS Avenue des chevaux zac du vert galant 95310 Saint Ouen l'Aumone France 852348655	Actions ordinaires	149.019.963	99,20	0,80	31/12/2024	EUR	349.873.000	-19.356.000

**PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE</b>			
<b>Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe</b>	51		
Actions et parts – Valeur comptable augmentée du montant non appelé	8681		
Actions et parts – Montant non appelé	8682		
Métaux précieux et œuvres d'art	8683		
<b>Titres à revenu fixe</b>	52		0,01
Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit	8684		
<b>Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit</b>	53	624.910.722,78	131.323.216,54
Avec une durée résiduelle ou de préavis			
d'un mois au plus	8686		
de plus d'un mois à un an au plus	8687	624.910.722,78	131.323.216,54
de plus d'un an	8688		
<b>Autres placements de trésorerie non repris ci-avant</b>	8689		

**COMPTES DE RÉGULARISATION****Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important**

	Exercice
490 LOYERS PAYES	2.021.265,35
490 INTEREST RATE SWAP : Partie effective	7.916.567,17
490 AUTRES	21.396.923,73
491 PRODUITS ACQUIS POUR LIVRAISONS & SERVICES DIVERS, COMMISSIONS	2.585.148,46
491 PRODUITS FINANCIERS RECUS	11.961.751,64

**ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT****ETAT DU CAPITAL****Capital**

Capital souscrit au terme de l'exercice  
Capital souscrit au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
100P	XXXXXXXXXXXXXXXX	363.980.448,31
(100)	363.980.448,31	

Modifications au cours de l'exercice

Représentation du capital  
Catégories d'actions

S.F.P.I. + ETAT BELGE  
Actions publiques  
Actions nominatives  
Actions dématérialisées

Codes	Montants	Nombre d'actions
	185.766.825,60	102.075.649
	178.213.622,71	97.925.295
8702	XXXXXXXXXXXXXXXX	102.075.649
8703	XXXXXXXXXXXXXXXX	97.925.295

**Capital non libéré**

Capital non appelé  
Capital appelé, non versé  
Actionnaires redevables de libération

Codes	Montant non appelé	Montant appelé, non versé
(101)		XXXXXXXXXXXXXXXX
8712	XXXXXXXXXXXXXXXX	

**Actions propres**

Détenues par la société elle-même  
Montant du capital détenu  
Nombre d'actions correspondantes  
Détenues par ses filiales  
Montant du capital détenu  
Nombre d'actions correspondantes

**Engagement d'émission d'actions**

Suite à l'exercice de droits de conversion  
Montant des emprunts convertibles en cours  
Montant du capital à souscrire  
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre  
Suite à l'exercice de droits de souscription  
Nombre de droits de souscription en circulation  
Montant du capital à souscrire  
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

**Capital autorisé non souscrit**

Codes	Exercice
8721	
8722	
8731	
8732	
8740	
8741	
8742	
8745	
8746	
8747	
8751	

Codes	Exercice
8761	
8762	
8771	
8781	

**Parts non représentatives du capital**

Répartition

Nombre de parts

Nombre de voix qui y sont attachées

Ventilation par actionnaire

Nombre de parts détenues par la société elle-même

Nombre de parts détenues par les filiales

Exercice

**EXPLICATION COMPLÉMENTAIRE RELATIVE À L'APPORT (Y COMPRIS L'APPORT EN INDUSTRIE)**

**PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES****VENTILATION DE LA RUBRIQUE 164/5 DU PASSIF SI CELLE-CI REPRÉSENTE UN MONTANT IMPORTANT**

	Exercice
1636 PROVISION POUR RISQUES PERTES & CHARGES LITIGES EN COURS	118.598.895,23
1637 PROVISION POUR RISQUES & CHARGES DE PERSONNEL	88.369.101,44
1639 PROVISION POUR RISQUES PERTES & CHARGES AUTRES OPERATIONS	599.999,99
1640 PROVISION POUR LE FONDS D'ASSURANCE ET REFACTURATION	3.589.453,59

## ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF

### VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE

#### Dettes à plus d'un an échéant dans l'année

	Codes	Exercice
Dettes financières	8801	538.163.411,04
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	
Etablissements de crédit	8841	
Autres emprunts	8851	538.163.411,04
Dettes commerciales	8861	
Fournisseurs	8871	
Effets à payer	8881	
Acomptes sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	

#### Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année

(42)	538.163.411,04
------	----------------

#### Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

Dettes financières	8802	499.715.286,33
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	499.715.286,33
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	
Etablissements de crédit	8842	
Autres emprunts	8852	
Dettes commerciales	8862	
Fournisseurs	8872	
Effets à payer	8882	
Acomptes sur commandes	8892	
Autres dettes	8902	

#### Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

8912	499.715.286,33
------	----------------

#### Dettes ayant plus de 5 ans à courir

Dettes financières	8803	1.250.000.000,00
Emprunts subordonnés	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	1.250.000.000,00
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	
Etablissements de crédit	8843	
Autres emprunts	8853	
Dettes commerciales	8863	
Fournisseurs	8873	
Effets à payer	8883	
Acomptes sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	

#### Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir

8913	1.250.000.000,00
------	------------------

**DETTES GARANTIES** (comprises dans les rubriques 17 et 42/48 du passif)**Dettes garanties par les pouvoirs publics belges**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes salariales et sociales

Autres dettes

**Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges****Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes fiscales, salariales et sociales

Impôts

Rémunérations et charges sociales

Autres dettes

**Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société**

Codes	Exercice
8921	
8931	
8941	
8951	
8961	
8971	
8981	
8991	
9001	
9011	
9021	
9051	
9061	
8922	
8932	
8942	
8952	
8962	
8972	
8982	
8992	
9002	
9012	
9022	
9032	
9042	
9052	
9062	

**DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES****Impôts** (rubriques 450/3 et 178/9 du passif)

Dettes fiscales échues

Dettes fiscales non échues

Dettes fiscales estimées

**Rémunérations et charges sociales** (rubriques 454/9 et 178/9 du passif)

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale

Autres dettes salariales et sociales

Codes	Exercice
9072	
9073	
450	22.710.047,55
9076	
9077	411.453.809,75

**COMPTES DE RÉGULARISATION****Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important**

	Exercice
4920 CHARGES A IMPUTER POUR LIVRAISON & SERVICES DIVERS	80.895.334,17
4929 AUTRES CHARGES A IMPUTER	29.059.434,71
4930 PRODUITS A REPORTER CONCERNANT LES RECETTES	49.763.004,18
4960 PROFIT DES DIFFERENCES DE CHANGE NON ENCORE REALISE	10.328.927,44

**RÉSULTATS D'EXPLOITATION****PRODUITS D'EXPLOITATION****Chiffre d'affaires net**

Ventilation par catégorie d'activité

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Courrier transactionnelle		686.922.206,78	724.341.384,60
Courrier publicitaires		179.192.840,47	192.260.486,53
Presse		136.559.729,37	201.117.081,14
Paquets + e-commerce		549.506.044,62	538.234.654,43
Services a valeur ajoutée		66.933.504,09	69.231.613,13
Courrier International		291.220.083,96	296.840.283,47
Distribution, commodité et autre		279.976.848,96	277.764.005,14

Ventilation par marché géographique

**Autres produits d'exploitation**

Subsides d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs publics

740

**CHARGES D'EXPLOITATION****Travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel**

Nombre total à la date de clôture	9086	24.816	25.779
Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein	9087	23.730,2	24.415,4
Nombre d'heures effectivement prestées	9088	32.266.865	33.712.809

**Frais de personnel**

Rémunérations et avantages sociaux directs	620	1.078.095.928,59	1.084.717.119,88
Cotisations patronales d'assurances sociales	621	215.707.889,69	221.305.991,31
Primes patronales pour assurances extralégales	622	12.108.103,36	10.697.745,72
Autres frais de personnel	623	15.190.564,25	16.375.912,06
Pensions de retraite et de survie	624		0,00

		Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Provisions pour pensions et obligations similaires</b>				
Dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-)	635	-2.280.352,75	728.319,23
<b>Réductions de valeur</b>				
Sur stocks et commandes en cours				
Actées		9110	0,00	0,00
Reprises		9111		
Sur créances commerciales				
Actées		9112		841.417,33
Reprises		9113	707.028,45	
<b>Provisions pour risques et charges</b>				
Constitutions		9115	39.011.079,48	28.016.674,33
Utilisations et reprises		9116	34.713.045,71	31.910.159,01
<b>Autres charges d'exploitation</b>				
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation		640	15.003.141,44	21.905.472,43
Autres		641/8	556.545,87	3.678.563,05
<b>Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de la société</b>				
Nombre total à la date de clôture		9096		
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein		9097	1.063,3	1.314,0
Nombre d'heures effectivement prestées		9098	2.049.243	2.452.713
Frais pour la société		617	71.645.159,00	87.353.533,00

**RÉSULTATS FINANCIERS****PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS****Autres produits financiers**

Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats

Subsides en capital

9125

Subsides en intérêts

9126

Ventilation des autres produits financiers

Différences de change réalisées

754

2.837.646,23

2.739.579,12

Autres

Divers

22.946,48

26.234,50

**CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES****Amortissement des frais d'émission d'emprunts**

6501

1.390.479,30

551.166,48

**Intérêts portés à l'actif**

6502

**Réductions de valeur sur actifs circulants**

Actées

6510

6.612,01

14.946,91

Reprises

6511

**Autres charges financières**

Montant de l'escompte à charge de la société sur la négociation de créances

653

**Provisions à caractère financier**

Dotations

6560

Utilisations et reprises

6561

**Ventilation des autres charges financières**

Différences de change réalisées

654

34.473.024,34

3.927.495,43

Ecart de conversion de devises

655

515.309,71

535.124,84

Autres

658 Frais de transaction et de banque

1.906.593,62

5.185.415,64

659 Commissions sur mandats postaux

3.932,01

57.374,76

**PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>PRODUITS NON RÉCURRENTS</b>	76		0,00
<b>Produits d'exploitation non récurrents</b>	(76A)		
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630		
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		
<b>Produits financiers non récurrents</b>	(76B)		0,00
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	761	0,00	0,00
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631		
Autres produits financiers non récurrents	769		
<b>CHARGES NON RÉCURRENTES</b>	66	52.622.205,69	396.613.272,36
<b>Charges d'exploitation non récurrentes</b>	(66A)	150.865,77	313.272,36
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660	150.865,77	313.272,36
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6620		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7		
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6690		
<b>Charges financières non récurrentes</b>	(66B)	52.471.339,92	396.300.000,00
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661	52.471.339,92	396.300.000,00
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631		
Autres charges financières non récurrentes	668	0,00	0,00
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6691		

**IMPÔTS ET TAXES****IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT****Impôts sur le résultat de l'exercice**

Impôts et précomptes dus ou versés

Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif

Suppléments d'impôts estimés

**Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs**

Suppléments d'impôts dus ou versés

Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés

**Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé**

DEPENSES NON ADMISES

DIVERS REDUCTIONS D'IMPOTS ET EXEMPTIONS

AMORTISSEMENT ET PERTE DE VALEUR SUR ACTION

Codes	Exercice
9134	19.266.077,46
9135	20.510.368,12
9136	1.244.290,66
9137	
9138	
9139	
9140	
	30.004.141,02
	-42.665.756,46
	52.471.339,92

Exercice

**Incidence des résultats non récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice****Sources de latences fiscales**

Latences actives

Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs

Latences passives

Ventilation des latences passives

Codes	Exercice
9141	
9142	
9144	

**TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS****Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte**

A la société (déductibles)

Par la société

**Montants retenus à charge de tiers, au titre de**

Précompte professionnel

Précompte mobilier

Codes	Exercice	Exercice précédent
9145	73.301.708,37	63.661.408,97
9146	90.253.424,42	86.174.255,79
9147	169.555.704,83	164.735.219,74
9148	0,00	3.672.790,26

**DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN**

	Codes	Exercice
<b>GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS</b>	9149	
<b>Dont</b>		
Effets de commerce en circulation endossés par la société	9150	
Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par la société	9151	
Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par la société	9153	
<b>GARANTIES RÉELLES</b>		
<b>Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société</b>		
Hypothèques		
Valeur comptable des immeubles grevés	91611	
Montant de l'inscription	91621	
Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat	91631	
Gages sur fonds de commerce		
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement	91711	
Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat	91721	
Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs		
La valeur comptable des actifs grevés	91811	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91821	
Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs		
Le montant des actifs en cause	91911	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91921	
Privilège du vendeur		
La valeur comptable du bien vendu	92011	
Le montant du prix non payé	92021	

**Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de tiers**

## Hypothèques

Valeur comptable des immeubles grevés

91612

Montant de l'inscription

91622

Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat

91632

## Gages sur fonds de commerce

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement

91712

Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat

91722

## Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs

La valeur comptable des actifs grevés

91812

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

91822

## Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs

Le montant des actifs en cause

91912

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

91922

## Privilège du vendeur

La valeur comptable du bien vendu

92012

Le montant du prix non payé

92022

**BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DE LA SOCIÉTÉ, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN****ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS****ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSION D'IMMOBILISATIONS****MARCHÉ À TERME**

Marchandises achetées (à recevoir)

9213

Marchandises vendues (à livrer)

9214

Devises achetées (à recevoir)

9215

Devises vendues (à livrer)

9216

16.793.808,17

**ENGAGEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES À DES VENTES OU PRESTATIONS DÉJÀ EFFECTUÉES****MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS**

Garanties données

14.235.917,11

Produits en consignation

2.187.490,59

N°	0214.596.464	C-cap 6.14
Ligne de crédit		672.705.217,02
Garanties bancaires		14.147.884,00
Situation avec l'Etat		0,00
Contingent		8.818.954,39

## RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE PENSION DE RETRAITE OU DE SURVIE INSTAURÉS AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS

### Description succincte

En janvier 1995, la société bpost SA a instauré un plan de pension complémentaire (police d'assurance 01.1790) au profit du personnel contractuel barémique dont les fonctions sont rattachées aux classes F ou H et du personnel contractuel non barémique.

En janvier 2012, la société bpost SA a instauré un nouveau plan de pension complémentaire (police d'assurance 07.8382) au profit du personnel contractuel barémique dont les fonctions sont rattachées aux classes F ou H. Le personnel concerné qui était affilié au plan de 1995 a eu le choix entre rester dans l'ancien plan ou entrer dans le nouveau plan, alors que les nouveaux entrants sont directement affiliés au nouveau plan.

En janvier 2013, la société bpost SA a instauré un nouveau plan de pension complémentaire (police d'assurance 07.8555) au profit du personnel contractuel non barémique. Le personnel concerné qui était affilié au plan de 1995 a eu le choix entre rester dans l'ancien plan ou entrer dans le nouveau plan, alors que les nouveaux entrants sont directement affiliés au nouveau plan.

La société bpost SA a introduit un plan supplémentaire (police d'assurance 03.5635) qui permet aux membres du Comité exécutif de transférer leur bonus (STIP) dans un plan de pension mis en route le 20 décembre 2022.

Ces plans de pension sont des plans dit " contribution définie " et sont externalisés et financés par un contrat d'assurance de groupe. Ces plans définissent le versement de contributions payées par l'employeur et par les membres du personnel qui visent principalement à financer un capital payable en cas de vie à l'âge de officiel de la retraite soit 65,66 ou 67 ans respectivement en fonction de l'année au cours de laquelle cet âge est atteint selon la législation en vigueur.

### Mesures prises pour en couvrir la charge

Les allocations patronales et cotisations personnelles sont versées périodiquement à l'organisme en charge du financement des pensions. Selon la législation belge, l'employeur doit garantir un rendement minimal applicable tant aux allocations patronales qu'aux cotisations personnelles. A la date de clôture, la compagnie d'assurance nous a informé qu'il n'existe pas un sous-financement des réserves acquises légales par rapport aux réserves mathématiques constituées. La méthode utilisée par la compagnie d'assurance est la méthode de la valeur intrinsèque. Cette méthode consiste à comparer par individu d'une part les réserves définies dans le plan de pension et disponibles sur les comptes/contrats individuels à la date de clôture et d'autre part les réserves minimales individuelles calculées à la date de clôture. La différence négative détermine le sous financement individuel à la date de clôture. Le sous financement total est la somme des sous financement individuel.

### PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME

#### Montant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées

Bases et méthodes de cette estimation

Code	Exercice
9220	

### NATURE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats

Exercice

### ENGAGEMENTS D'ACHAT OU DE VENTE DONT LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE OU D'ACHAT

Exercice

**NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN**

A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière de la société

Exercice

**AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN (dont ceux non susceptibles d'être quantifiés)**

Cfr 6.20

Exercice

37.399.786,00

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES  
ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ENTREPRISES LIÉES</b>			
<b>Immobilisations financières</b>	(280/1)	2.207.104.720,38	2.267.589.770,10
Participations	(280)	1.529.981.736,42	1.559.010.677,11
Créances subordonnées	9271		
Autres créances	9281	677.122.983,96	708.579.092,99
<b>Créances</b>	9291	69.019.848,00	54.095.342,07
A plus d'un an	9301		
A un an au plus	9311	69.019.848,00	54.095.342,07
<b>Placements de trésorerie</b>	9321		
Actions	9331		
Créances	9341		
<b>Dettes</b>	9351	98.592.435,00	87.313.110,00
A plus d'un an	9361		
A un an au plus	9371	98.592.435,00	87.313.110,00
<b>Garanties personnelles et réelles</b>			
Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381		
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société	9391		
<b>Autres engagements financiers significatifs</b>	9401		
<b>Résultats financiers</b>			
Produits des immobilisations financières	9421	42.665.756,46	84.446.368,02
Produits des actifs circulants	9431	37.184.991,92	23.306.204,70
Autres produits financiers	9441		
Charges des dettes	9461		
Autres charges financières	9471		
<b>Cessions d'actifs immobilisés</b>			
Plus-values réalisées	9481		
Moins-values réalisées	9491		

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION**

**ENTREPRISES ASSOCIÉES**

**Immobilisations financières**

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

**Créances**

A plus d'un an

A un an au plus

**Dettes**

A plus d'un an

A un an au plus

**Garanties personnelles et réelles**

Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées

Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société

**Autres engagements financiers significatifs**

**AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION**

**Immobilisations financières**

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

**Créances**

A plus d'un an

A un an au plus

**Dettes**

A plus d'un an

A un an au plus

Codes	Exercice	Exercice précédent
9253		
9263		
9273		
9283		
9293		
9303		
9313		
9353		
9363		
9373		
9383		
9393		
9403		
9252		
9262		
9272		
9282		
9292		
9302		
9312		
9352		
9362		
9372		

**TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU MARCHÉ**

Mention de telles transactions, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière de la société

Exercice

**RELATIONS FINANCIÈRES AVEC****LES ADMINISTRATEURS ET GÉRANTS, LES PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES QUI CONTRÔLENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT LA SOCIÉTÉ SANS ÊTRE LIÉES À CELLE-CI OU LES AUTRES ENTREPRISES CONTRÔLÉES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR CES PERSONNES****Créances sur les personnes précitées**

Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé

**Garanties constituées en leur faveur****Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur****Rémunérations directes et indirectes et pensions attribuées, à charge du compte de résultats, pour autant que cette mention ne porte pas à titre exclusif ou principal sur la situation d'une seule personne identifiable**

Aux administrateurs et gérants

Aux anciens administrateurs et anciens gérants

Codes	Exercice
9500	
9501	
9502	
9503	600.570,19
9504	

**LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)****Emoluments du (des) commissaire(s)****Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)**

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

**Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par des personnes avec lesquelles le ou les commissaire(s) est lié (sont liés)**

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Codes	Exercice
9505	745.215,00
95061	252.231,00
95062	
95063	
95081	
95082	
95083	

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

**DÉCLARATION RELATIVE AUX COMPTES CONSOLIDÉS****INFORMATIONS À COMPLÉTER PAR LES SOCIÉTÉS SOUMISES AUX DISPOSITIONS DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS****La société établit et publie des comptes consolidés et un rapport consolidé de gestion\***

La société n'établit pas de comptes consolidés ni de rapport consolidé de gestion, parce qu'elle en est exemptée pour la (les) raison(s) suivante(s)\*

La société et ses filiales ne dépassent pas, sur base consolidée, plus d'une des limites visées à l'article 1:26 du Code des sociétés et des associations\*

La société ne possède que des sociétés filiales qui, eu égard à l'évaluation du patrimoine consolidé, de la position financière consolidée ou du résultat consolidé, ne présentent, tant individuellement que collectivement, qu'un intérêt négligeable\* (article 3:23 du Code des sociétés et des associations)

La société est elle-même filiale d'une société mère qui établit et publie des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation\*

Nom, adresse complète du siège et, s'il s'agit d'une société de droit belge, numéro d'entreprise de la (des) société(s) mère(s) et indication si cette (ces) société(s) mère(s) établit (établissent) et publie(nt) des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation\*\*:

Si la (les) société(s) mère(s) est (sont) de droit étranger, lieu où les comptes consolidés dont question ci-avant peuvent être obtenus\*\*:

---

\* Biffer la mention inutile.

\*\* Si les comptes de la société sont consolidés à plusieurs niveaux, les renseignements sont donnés d'une part, pour l'ensemble le plus grand et d'autre part, pour l'ensemble le plus petit de sociétés dont la société fait partie en tant que filiale et pour lequel des comptes consolidés sont établis et publiés.

## RÈGLES D'ÉVALUATION

Bpost SA

CONSEIL D'ADMINISTRATION

### RÈGLES D'ÉVALUATION

établies conformément aux dispositions  
de l'arrêté royal du  
29 avril 2019 - Arrêté Royal portant exécution du Code des sociétés et des associations

### COORDINATION

établie  
le 30 novembre 2016

### TABLE DES MATIÈRES

Art.

Chapitre Ier : ACTIF

Frais d'établissement  
Immobilisations incorporelles – Logiciels d'application  
Terrains et constructions  
Installations, machines et outillages  
Mobilier et matériel roulant  
Immobilisations corporelles en vertu de contrats de location-financement  
Autres immobilisations corporelles  
Immobilisations corporelles en cours et acomptes versés  
Immobilisations financières  
Matières premières, fournitures et petit outillage  
En cours de fabrication, produits finis, immeubles destinés à la vente (construits)  
Marchandises  
Actifs destinés à la vente  
Commandes en cours d'exécution  
Créances à un an au plus  
Placements de trésorerie  
Valeurs disponibles

Chapitre II : PASSIF

## RÈGLES D'ÉVALUATION

Capital souscrit  
Plus-values de réévaluation  
Réserve légale  
Autres réserves indisponibles  
Subsides en capital  
Provisions pour pensions et obligations similaires  
Provisions pour autres risques et charges :  
    Provision pour grosses réparations et gros entretiens  
    Litiges en cours  
    Fonds d'assurance  
    Accidents du travail et maladies professionnelles  
Provisions pour l'assainissement du sol  
Provisions pour autres obligations  
Dettes à un an au plus  
Comptes de régularisation

### REMARQUE GÉNÉRALE

Tous les investissements sont amortis d'une manière linéaire et prorata temporis à partir de la date de mise en service. Les charges accessoires, comme les frais d'installation, les frais de transport, les taxes à l'entrée et les autres taxes non déductibles, les honoraires des notaires et des architectes seront amorties de la même manière que le montant principal de l'investissement.

Les frais et les investissements, effectués par bpost SA et faisant partie de l'obligation d'investir dans l'informatisation et la modernisation des bureaux de poste dans le cadre du contrat avec La Banque de La Poste, sont portés à l'actif et amortis selon les règles d'évaluation en vigueur.

Les actifs et les passifs courants reprennent les comptes dont le contenu porte sur la période de 12 mois à partir de la date bilantaire. Ces règles d'évaluation sont d'application depuis le 1er janvier 2006.

### Chapitre Ier

#### ACTIF

##### Art. 1er

###### I. Frais d'établissement (20).

Les frais d'établissement sont pris en charge durant la période de comptabilisation au cours de laquelle ils sont exposés.

Les frais de restructuration sont amortis sur 5 ans.

##### Art. 1bis

###### II. Immobilisations incorporelles (21).

Les immobilisations incorporelles, acquises de tiers ou par apport, sont comptabilisées à l'actif à la valeur d'acquisition. Les immobilisations incorporelles autres que celles acquises de tiers ne sont portées à l'actif pour leur coût de revient que dans la mesure où celui-ci ne dépasse pas une estimation prudemment établie de la valeur d'utilisation de ces immobilisations ou de leur rendement futur pour l'entreprise.

Les écarts de consolidation sont considérés comme immobilisations incorporelles. Les immobilisations incorporelles sont amorties en cinq ans.

Les investissements en recherche et développement de Poststation sont portés à l'actif et amortis en 3 ans.

Les autres investissements en recherche et développement sont amortis sur une période de 3 à 5 ans suivant leur durée de vie économique.

##### Logiciels d'application

Les logiciels d'application sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles aux conditions suivantes :

Soit s'ils sont acquis auprès de tiers ou obtenus en vertu d'un droit d'usage (contre rémunération unique), et utilisés dans l'entreprise pendant plusieurs exercices, qu'ils contribuent à la réalisation de l'objet social de l'entreprise et qu'ils sont destinés à un usage interne, les logiciels sont évalués au prix d'acquisition ou au montant de la rémunération unique.

Soit s'ils sont développés par bpost SA elle-même, les frais de coding, testing et maintenance, qui font partie d'un projet bien établi et circonscrit dans bpost SA, sont portés à l'actif. Ces frais sont portés à l'actif à condition qu'ils puissent être commercialisés.

Les logiciels d'application sont amortis en cinq ans.

##### Art. 2

## RÈGLES D'ÉVALUATION

### III.A. Terrains et constructions (22).

§ 1. Les terrains sont évalués à la valeur d'acquisition.

Les frais d'assainissement sont pris en charge immédiatement.

§ 2. Les constructions sont évaluées à la valeur d'acquisition.

§ 3. Les terrains et les constructions, acquis gratuitement lors de l'entrée en vigueur de l'arrêté royal du 14 septembre 1992 portant approbation du premier Contrat de gestion de la Régie des postes et fixant des mesures relatives à cette Régie, sont évalués à la valeur d'apport.

§ 4. Les terrains et les constructions existants au 30 septembre 1992, date de la clôture des comptes de la Régie des postes, sont évalués à la valeur reprise dans lesdits comptes.

§ 5. Les constructions administratives et le réseau des bureaux de vente, ainsi que les installations fixes et utilitaires y attachées, sont évalués au prix d'acquisition et amortis en 30 ans. Les constructions acquises de l'État lors de la création de la Régie des postes ainsi que les travaux d'aménagement sont amortis en 30 ans à partir de l'exercice 1971.

§ 6. Les bâtiments industriels, achetés ou acquis, sont amortis en 25 ans.

§ 7. Lors de l'acquisition d'un terrain bâti, la valeur du terrain d'une part, et la valeur de la construction d'autre part, sont déterminées par un expert externe.

§ 8. Les coûts des expertises techniques, effectuées pour l'achat ou l'acquisition d'actifs immobilisés, sont compris dans leur valeur d'acquisition. Les amortissements suivent le même rythme que ces actifs.

§ 9. Les nouveaux travaux d'aménagement des immeubles sont comptabilisés sur un compte spécifique du grand livre et amortis en 10 ans ou sur la période d'amortissement restant si cette période est supérieure à 10 ans.

### Art. 3

### III.B. Installations, machines et outillages (23).

§ 1. Ces actifs sont évalués à la valeur d'acquisition.

§ 2. La valeur d'acquisition des éléments de l'actif, dont les caractéristiques techniques ou juridiques sont identiques, est établie par une individualisation du prix de chaque élément.

§ 3. Ces actifs sont amortis en dix ans.

### Art. 4

### III.C. Mobilier et matériel roulant (24).

§ 1. Ces éléments de l'actif sont évalués à la valeur d'acquisition.

§ 2. La valeur d'acquisition des éléments de l'actif, dont les caractéristiques techniques ou juridiques sont identiques, est établie par une individualisation du prix de chaque élément.

§ 3. Les éléments de l'actif qui sont fabriqués par bpost SA elle-même, sont évalués à leur valeur marchande.

§ 4. Pour les améliorations et travaux au matériel roulant, réalisés par bpost SA même, les dépenses sont évaluées à leur valeur marchande.

§ 5. Le mobilier est amorti en 10 ans.

§ 6. Le matériel roulant est amorti en général en 5 ans.

Toutefois, les exceptions suivantes sont d'application :

- Les tracteurs et les chariots élévateurs, obtenus ou acquis, sont amortis en 10 ans.
- Les bicyclettes et cyclomoteurs, obtenus ou acquis, sont amortis en 4 ans.

§ 7. Les actifs suivants sont amortis en 5 ans :

l'équipement accessoire du matériel roulant ;

les éléments de l'actif dont la durée d'utilité ou d'utilisation est minime.

§ 8. Les équipements pour le traitement de l'information sont amortis en 4 ou 5 ans en fonction de leur durée d'utilisation.

## RÈGLES D'ÉVALUATION

### Art. 4bis

III.D. Immobilisations corporelles détenues en vertu de contrats de location-financement (25).

Les immobilisations corporelles détenues en vertu de contrats de location-financement sont évaluées à concurrence de la partie des versements échelonnés représentant la reconstitution en capital de la valeur du bien, objet du contrat.

Les amortissements sont basés sur la durée économique probable du bien, comme prévu dans le contrat de location-financement.

### Art. 5

III.E. Autres immobilisations corporelles (26).

#### § 1. Principe

Ces éléments de l'actif sont évalués à la valeur d'acquisition.

#### § 2. Collections

Une collection de timbres est reprise à la valeur marchande sous déduction d'un coefficient de liquidité.

Les articles philatéliques et les attributs postaux sont valorisés à la valeur d'apport.

#### § 3. Travaux d'aménagement

Les travaux d'aménagement des bâtiments loués et des bâtiments propriété de l'État sont évalués à la valeur d'acquisition.

Les amortissements tiennent compte de la durée du bail restant à courir au moment des travaux. Le délai normal d'amortissement est 10 ans.

#### § 4. Biens immobiliers désaffectés

Lorsqu'il est décidé qu'un certain bien immobilier ne convient plus à l'exploitation, il est transféré, avec ses amortissements, vers la rubrique III.E. de l'actif du bilan.

Les amortissements continuent jusqu'au moment où la valeur de réalisation probable du bien est atteinte.

#### § 5. Biens mobiliers qui ne conviennent plus à l'exploitation

Lorsqu'il est décidé qu'un bien mobilier ne convient plus à l'exploitation, il est maintenu dans les divers comptes.

### Art. 6

III.F. Immobilisations corporelles en cours et acomptes versés (27).

Ces éléments de l'actif sont évalués à la valeur d'acquisition.

### Art. 7

IV. Immobilisations financières (28).

Les participations et les actions sont évaluées à la valeur d'acquisition. Les créances et les cautionnements sont évalués à la valeur nominale.

Réductions de valeur :

Des réductions de valeur sont actées sur les participations et actions en cas de moins-values durables ou de dévalorisation justifiée par la situation, la rentabilité ou les perspectives des sociétés dans lesquelles on détient les participations ou les actions.

S'il ne peut être démontré, par la voie de budgets, projets d'entreprise, évaluations de tiers, contrats, promesses, ..., que l'entreprise a des perspectives bénéficiaires suffisantes, une réduction de valeur sera actée.

### Art. 8

A) VI.A.1. Matières premières, fournitures et petit outillage (30/31).

Les matières premières sont évaluées à la valeur d'acquisition.

## RÈGLES D'ÉVALUATION

Les achats de fournitures sont comptabilisés dans le compte de résultats, à l'exception du petit outillage et les uniformes qui sont évalués à la valeur d'acquisition.

B) VI.A.2/A.3/A.5. En cours de fabrication, produits finis, immeubles destinés à la vente (construits) (32/33/35).

Ces actifs sont évalués à leur coût de revient ou à la valeur de marché, si cette dernière est inférieure à la date de clôture de l'exercice.

Sous cette rubrique, les timbres-poste sont évalués au prix de revient de l'impression. Le prix de revient comprend les coûts directs et les coûts indirects de la production.

C) VI.A.4. Marchandises (34).

Ces actifs sont évalués à la valeur d'acquisition ou à la valeur de marché, si cette dernière est inférieure à la date de clôture de l'exercice. La valeur est calculée suivant la méthode FIFO (first in, first out).

D) Actifs destinés à la vente (35).

Les actifs destinés à la vente, pour lesquels un compromis de vente a été signé, sont repris dans cette rubrique jusqu'au moment de la signature de l'acte notarié.

Ces actifs sont évalués à leur valeur d'acquisition diminué des amortissements cumulés ou à leur valeur de vente si cette dernière est inférieure.

E) VI.B. Commandes en cours d'exécution (37).

Ces actifs sont évalués à leur coût de revient. Celui-ci est majoré des bénéfices imputables, à condition qu'ils puissent être considérés avec certitude comme acquis, et en tenant compte du degré d'avancement des travaux.

Art. 9

VII. Créances à un an au plus (40/41).

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale.

§ 1. Les créances, dont les recouvrements sont douteux, sont comptabilisées comme des créances douteuses.

§ 2. Les créances comptabilisées comme créances douteuses font annuellement l'objet d'une réduction de valeur. La réduction de valeur estimée est comptabilisée dans le compte de résultats.

§ 3. Les créances, définitivement irrécouvrables et pour lesquelles on n'a pas appliqué des réductions de valeur, sont prises en charge dans le compte de résultats.

Art. 10

VIII. Placements de trésorerie (50/53).

Les titres sont évalués à la valeur d'acquisition.

Les créances sur comptes à terme sont évaluées à leur valeur nominale.

Art. 11

IX. Valeurs disponibles (54/58).

Les valeurs disponibles sont évaluées à leur valeur nominale.

§1. Lorsqu'elles sont exprimées en devises étrangères, la conversion en euros s'effectue au taux de change en cours à la date de clôture.

Les différences de calcul négatives ou positives sont comptabilisées aux comptes de régularisation, code 490/1 et code 492/3 comme perte ou bénéfice.

À la fin de l'exercice, les deux comptes sont soldés par le compte de résultats.

Chapitre II

PASSIF

## RÈGLES D'ÉVALUATION

### Art. 12

#### I.A. Capital souscrit (100).

Les apports en numéraire sont évalués à leur valeur nominale. Les apports en nature sont repris à une valeur conventionnelle. Cette valeur ne peut pas excéder la valeur de marché à l'achat des biens en cause, au moment où l'apport ou l'affectation a eu lieu.

### Art. 13

#### III. Plus-values de réévaluation (12).

Les plus-values de réévaluation représentent :

- a) la plus-value non réalisée des constructions ;
- b) la valeur du Patrimoine des timbres de Malines.

### Art. 14

#### IV. Réserves (13).

Elles sont évaluées à leur valeur nominale.

##### A) IV.A. Réserve légale.

La réserve légale est alimentée annuellement par un montant minimal de 5 % des bénéfices nets, jusqu'à ce que le montant total atteigne un dixième du capital social.

##### B) IV.B.2. Autres réserves indisponibles.

À partir de l'exercice 1993, une partie du bénéfice annuel peut être affectée, sur décision du Conseil d'administration, à la constitution d'une réserve spéciale dont le Conseil d'administration définit la destination au moment de l'établissement des comptes annuels et de l'affectation des bénéfices.

Conformément à l'article 10, § 4, de la loi du 6 juillet 1971 portant création de bpost SA, les bénéfices annuels à affecter sont diminués d'un montant de 5 %, qui est accordé à la direction et aux membres du personnel de bpost SA à titre de participation aux bénéfices, sans préjudice des dispositions de l'article 617 du code des Sociétés.

### Art. 14bis

#### VI. Subsidés en capital (15).

Les subsidés reçus en capital sont valorisés à leur valeur nominale, sous déduction des impôts différés afférents à ces subsidés.

### Art. 15

#### VII.A.1. Provisions pour pensions et obligations similaires

Lors de la conclusion des accords-cadres, des provisions sont constituées pour couvrir les coûts de ces engagements. Les provisions sont revues chaque année.

### Art. 16

#### VII.A.3. Provisions pour grosses réparations et gros entretiens (16).

Si nécessaire, afin de maintenir les actifs, une provision est constituée pour les coûts de grosses réparations et gros entretiens périodiques. Les coûts sont estimés sur base d'évaluations techniques.

## RÈGLES D'ÉVALUATION

### Art. 17

VII.A.4. Provisions pour autres risques et charges

Litiges en cours (16).

Une provision est constituée pour les litiges en cours.

Cette provision est constituée sur base d'un inventaire des litiges en cours connus à la date de clôture. Elle doit reprendre toutes les charges et profits inhérents au litige en cours.

### Art. 18.

VII.A.4. Provisions pour autres risques et charges

Fonds d'assurance (16).

Les principes légaux du Fond d'assurance sont formulés dans l'article 10, § 3, de la loi du 6 juillet 1971, modifié par l'article 15, 1°, de l'arrêté royal du 14 septembre 1992 et par la loi du 1er avril 2007, MB 14 mai 2007. Suivant l'article 5 de cette loi, "La Poste ouvre dans sa comptabilité un compte afférant à un fonds d'assurance".

Le Fond d'assurance a pour objet de couvrir les pertes et dépenses résultant d'incendies, de vols, de pertes ou d'avaries ainsi que les indemnités en cas d'accident ou de dommage généralement quelconque causés aux tiers. Les risques concernés sont, soit non assurés, soit en dessous la franchise d'intervention d'une assurance existante.

Les dotations du fonds d'assurance seront calculées sur base d'informations statistiques fiables. Chaque année, le calcul sera soumis au Comité d'Audit pour approbation.

### Art. 19.

VII.A.4. Provisions pour autres risques et charges

Accidents du travail et maladies professionnelles (16).

En matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles, une provision est constituée.

Cette provision couvre l'octroi de rentes et/ou de capitaux aux victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles et à leurs ayants droit.

La provision est calculée annuellement sur la base des dossiers en cours et selon les critères appliqués par les assureurs «Accidents du travail».

### Art. 20.

Provision pour l'assainissement du sol

Une provision est constituée pour couvrir les charges qui pourraient éventuellement résulter des lois et décrets concernant l'obligation d'assainissement du sol.

La provision est constituée sur la base d'un inventaire des terrains pour lesquels le risque existe.

### Art. 21.

VII.A.4. Provisions pour autres risques et charges

Provisions pour des obligations actuelles

Une provision peut être constituée pour les obligations résultant des événements pour lesquels des besoins de cash-flow seront probablement nécessaires pour le déroulement de ces événements. Le besoin de trésorerie doit être estimé d'une manière fiable.

### Art. 22

IX. Dettes à un an au plus (42/43/44/45/46/47/48).

## RÈGLES D'ÉVALUATION

Les dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

Le solde des congés et repos restant à accorder au personnel postal est comptabilisé comme une dette.

Cette dette est valorisée individuellement sur base de la rémunération individuelle valable en fin d'année, majorée de la partie due à la Sécurité sociale.

Art. 23.

Comptes de régularisation

Sont comptabilisées dans les comptes de régularisation toutes les recettes réalisées et dépenses effectuées qui se rapportent soit à des prestations, soit à des services, qui ne sont pas prestés dans la période clôturée.

Les comptes de régularisation sont valorisés à leur valeur nominale.

COMPLEMENT AUX REGLES D'EVALUATION, A INTEGRER DANS LES PROCEDURES DE TRAVAIL

Art 1bis

Logiciels

La valeur minimale doit être de 1.000 EUR par logiciel

Art 2

Terrains et constructions

Le seuil minimal à partir duquel les travaux d'aménagement des immeubles sont considérés comme investissements, est fixé à 3.800 EUR.

Les coûts du renouvellement ou de l'installation du câblage sont immédiatement comptabilisés comme "charges" dans le compte de résultats, s'ils n'apportent pas une plus-value substantielle.

Art 3 et Art 4

Installations, machines et outillages, mobilier et matériel roulant

Ces biens sont comptabilisés comme des immobilisations corporelles si le prix d'acquisition ou le prix de fabrication a une valeur minimale de 250 EUR (hors TVA)

Art 5

Les collections sont l'objet d'une valorisation quinquennale.

L'inventaire des collections est séparé de celui relatif à l'équipement infrastructurel de la division "Philatélie"

Aménagements : Le seuil minimal à partir duquel les travaux d'aménagement des immeubles loués et des bâtiments acquis de l'Etat sont considérés comme investissements, est 3.800 euro.

Art 8b)

Les coûts indirects ne comprennent pas les "business sustaining non-production overheads"

Art 9

Les créances sont considérées comme douteuses :

- 1) lorsque n'étant pas parvenue à contraindre par ses propres moyens le débiteur au paiement de sa dette, bpost doit avoir recours à d'autres instances pour en obtenir le recouvrement ;
- 2) lorsque la créance est échue depuis plus de 120 jours, à l'exclusion :
  1. des créances sur les entreprises liées et les entreprises avec lesquelles bpost a un lien de participation.
  2. des 15 clients les plus importants de bpost à condition :

- qu'il s'agisse de factures incontestées.
- que le client en question ne présente pas de risque financier d'insolvabilité
- que le client fasse partie d'une des catégories suivantes :

## RÈGLES D'ÉVALUATION

- opérateur télécom
- organisme public
- organisme financier ou compagnie d'assurance
- organisme intercommunal

3. des créances provenant de la vente des bâtiments
- 3) lorsqu'un autre motif permet de conclure que la créance est douteuse.

Les créances sont considérées comme irrécouvrables lorsque, soit :

1. bpost renonce à la créance parce que la procédure de recouvrement est estimée trop aléatoire ou génératrice de frais trop importants par rapport à la créance (article 17bis de la loi du 6 juillet 1971) ;
2. le débiteur a été déclaré en faillite et que la faillite est définitive ;
3. le débiteur est décédé et les héritiers renoncent à la succession ;
4. un autre motif permet de conclure à l'irrécouvrabilité de la créance.

### Art 17

Pour la fixation du montant de la provision par litige, les règles suivantes sont utilisées :

- Principe général : la provision est égale au montant réclamé par la partie adverse, augmenté
- des intérêts légaux, judiciaires, moratoires et/ou conventionnels
- des frais (frais du rapport d'expert, frais de huissiers, des honoraires des avocats et autres frais de dossiers)
- A l'inverse du principe général : la provision peut être inférieure au montant réclamé dans les cas suivants :
  - la créance est assurée : dans ce cas la provision est égale à la dispense prévue dans la police d'assurance
  - il y a des éléments dans le dossier qui peuvent justifier un montant plus bas (par.ex. : un rapport d'expert, un jugement favorable en première instance, un autre arrêt, une clause dans le contrat, etc...)
  - Si on juge, sur base des arguments précités, que le risque d'un arrêt/verdict favorable pour bpost est inférieur à 50%, le principe général sera appliqué et le montant de la provision sera égal à 100% du montant réclamé

### Art 20

Provision pour l'assainissement du sol

Un rapport d'expert indépendant doit être la base d'un inventaire des terrains pour lesquels le risque existe

## AUTRES INFORMATIONS À COMMUNIQUER DANS L'ANNEXE

cfr. Rapport de Gestion : Risques et incertitudes

Le 10 août 2022, la Présidente du Conseil d'Administration de Bpost a demandé à la personne responsable de Compliance & Data Protection de Bpost, avec le soutien du responsable Corporate Audit de Bpost, de procéder à un examen de conformité interne portant sur les appels d'offres publics de l'Etat belge alors en cours concernant la distribution de journaux et de périodiques reconnus en Belgique.

L'examen de conformité a débuté le 28 août 2022, en se concentrant sur les principes de gouvernance énoncés dans le Code de Conduite de Bpostgroup et les directives de conformité spécifiques liées à cet appel d'offres et s'est basé, en termes de constatation factuelle, (1) sur des questionnaires et des entretiens avec les personnes les plus pertinentes et les plus haut placées travaillant pour Bpost ; et (2) sur des documents pertinents demandés aux personnes interrogées au cours de leurs entretiens. Les résultats préliminaires de l'examen, datant du 27 septembre 2022, n'ont pas révélé d'éléments indiquant -des violations potentielles des lois applicables.

Début octobre 2022, de nouveaux faits sont apparus, qui n'avaient pas été divulgués à l'équipe chargée de l'examen de conformité lors de la phase initiale. Cela a conduit la Présidente du Conseil d'Administration, le 7 octobre 2022, à étendre l'examen de conformité initial et à procéder à un examen plus étendu et approfondi. Un audit forensique avec le soutien d'une société d'analyse forensique externe a été lancé immédiatement après.

Sur la base des premiers résultats de l'audit forensique, de nouveaux entretiens ont eu lieu et la portée de l'audit forensique a été étendue à d'autres employés, en mettant plus particulièrement l'accent sur tout échange d'informations illégal ou toutes pratiques concertées illégales.

Le Conseil d'Administration a été informé des résultats de l'examen de conformité étendu, révélant des éléments qui indiquaient des violations potentielles des codes et politiques de Bpostgroup et des législations applicables. Le 24 octobre 2022, le Conseil d'Administration et le CEO de Bpostgroup ont mutuellement convenu que le CEO de Bpostgroup ferait temporairement un pas de côté pendant la durée de l'examen.

Au cours de son déroulement, l'examen de conformité a révélé des cas de non-conformité aux codes et politiques de Bpostgroup, ainsi que des indications de manquements aux lois applicables. L'examen de conformité a également été étendu à la concession actuelle pour la distribution des journaux et périodiques en Belgique, et a révélé des éléments pouvant également indiquer des violations potentielles des lois en vigueur.

Le 9 décembre 2022, le Conseil d'Administration et le CEO de Bpostgroup ont décidé de mettre mutuellement fin à leur collaboration. L'examen de conformité interne de la concession de presse est à présent finalisé. Les enquêtes externes déclenchées à la suite de l'examen de conformité interne sont toujours en cours.

Tout au long du processus, Bpost a été assistée par des conseillers juridiques externes et a coopéré activement avec les autorités compétentes afin de préserver ses intérêts.

Le 13 février 2026, l'Autorité belge de la concurrence a jugé Bpost NV/SA, trois entreprises actives dans le secteur de la presse ainsi que deux personnes physiques responsables d'avoir manipulé la procédure de passation du marché public relatif à l'attribution de la concession presse 2023-2027. Dans le cadre du programme de clémence, Bnode a bénéficié d'une immunité totale d'amende, ayant été la première à révéler à l'ABC les faits à l'origine de l'infraction.

### Impact potentiel

Sur la base des informations actuellement à sa disposition et des discussions avec ses conseillers juridiques, Bpost estime comme suit l'impact potentiel des résultats de l'examen de conformité :

- (i) Le Gouvernement belge mène un audit sur la compensation pour la concession de presse actuelle (2016-2020), qui court jusqu'à mi-2024, et a annoncé son intention de récupérer toute surcompensation. Les coûts associés à ce service ont été examinés et analysés ex-ante dans le cadre de l'examen des aides d'Etat par la Commission européenne et ex-post par le Collège des Commissaires dans le cadre de l'approbation annuelle des comptes financiers, et ces examens n'ont donné lieu à aucune constatation de surcompensation. Bpost n'est actuellement pas en mesure d'évaluer les risques liés à l'audit externe en cours et à ses conclusions potentielles, étant donné qu'il est toujours en cours. Bpost a offert sa coopération à l'Etat belge dans le cadre de cet audit en cours.
- (ii) Considérant les mesures correctrices prises par Bpost, il est probable que les pouvoirs adjudicateurs considéreront que Bpost a démontré sa fiabilité et qu'ils autoriseront donc Bpost à participer aux procédures d'appels d'offres en cours et futures. En outre, conformément aux pratiques antérieures pour des dossiers similaires, Bpost considère que la possibilité que les autorités contractantes reviennent sur des décisions d'attribution antérieures et résilient les contrats ou concessions en cours en raison des résultats de l'examen de conformité est faible, sans préjudice des demandes potentielles de remboursement de surcompensation résultant de l'audit gouvernemental.
- (iii) Bnode a également pris des mesures de coopération avec le ministère public afin de réduire tout risque de poursuites pénales.
- (iv) Compte tenu des différents éléments exposés aux points i à iii ci-dessus, Bnode, assistée par un conseiller juridique externe, continue actuellement de considérer que le risque d'une sortie de trésorerie liée à la concession de presse 2016-2020 est possible mais faible.

A part ces examens de conformité, Bpost est actuellement impliquée dans les contentieux suivants, initiés par des intermédiaires :

- Une demande de dommages et intérêts pour un montant (provisoire) présumé d'environ 21,1 mEUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure judiciaire initiée par Publimail NV/SA. Le tribunal de commerce de Bruxelles a rejeté la plainte de Publimail le 3 mai 2016. Publimail a fait appel de cette décision le 16 décembre 2016. L'affaire devait être plaidée en avril 2021, mais le juge a décidé de reporter l'audience en attendant la décision de la Cour de justice européenne dans l'affaire opposant Bpost aux Autorités belges de la concurrence. L'affaire va maintenant être jugée par la Cour des marchés de Bruxelles, en tenant compte de l'arrêt préliminaire de la CJUE.

La procédure reprendra probablement en 2026. Aucun jugement n'est attendu avant la fin de l'année 2026.

Toutes les plaintes et allégations sont contestées par Bpost

Le 10 décembre 2012, l'Autorité belge de la concurrence a conclu que certains aspects de la politique tarifaire de Bpost sur la période janvier 2010-juillet 2011 enfreignaient le droit belge et européen de la concurrence et a imposé une amende d'environ 37,4 mEUR. Même

## AUTRES INFORMATIONS À COMMUNIQUER DANS L'ANNEXE

si Bpost a payé l'amende en 2013, elle a contesté les conclusions de l'Autorité belge de la concurrence et a fait appel de la décision devant la Cour d'appel de Bruxelles.

Le 10 novembre 2016, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision de l'Autorité. L'Autorité belge de la concurrence a fait appel de ce jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit.

Le 22 novembre 2018, la Cour de Cassation a annulé le jugement et a renvoyé l'affaire devant la Cour d'appel de Bruxelles pour qu'elle soit rejugée. Par un arrêt du 19 février 2020, la Cour d'appel de Bruxelles a décidé de soumettre deux questions préjudicielles à la Cour de justice de l'UE ("CJUE"). Le 22 mars 2022, la CJUE a rendu une décision préjudicielle sur les deux questions soulevées par la Cour d'appel de Bruxelles. La Cour d'appel devra maintenant se prononcer à la lumière des réponses données par la CJUE. Une décision finale n'est pas attendue avant la fin de l'année 2026. Ce qui précède constitue un actif éventuel car, si la Cour d'Appel annule la décision de l'Autorité belge de la Concurrence, Bpost pourrait récupérer le montant de l'amende de 37,4 mEUR (hors intérêts), à moins que la Cour de Cassation n'annule à nouveau le jugement de la Cour d'Appel.

Au début de l'année 2023, Bpost a volontairement lancé 3 examens de conformité, à la suite de l'examen de conformité effectué en 2022 par rapport à (l'appel d'offres pour) la concession pour la distribution de journaux et périodiques en Belgique. Ces examens de conformité concernaient plus particulièrement le traitement des amendes routières, la gestion des comptes 679 et la distribution/radiation des plaques d'immatriculation.

Une enquête approfondie a été menée, en recourant à des experts externes et à des méthodes d'investigation forensiques. Les principales conclusions ont été partagées entretemps avec les services publics concernés, dans un esprit d'étroite coopération et de volonté de trouver des solutions.

Certains examens de conformité ont révélé qu'un nombre limité de personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ont agi à l'encontre du Code de Conduite de Bpostgroup et des lois et règlements potentiellement applicables. Dans ce contexte, Bpostgroup a pris des mesures disciplinaires, y compris, dans certains cas, la résiliation de la collaboration.

Bpost a également pris des mesures de coopération avec les autorités publiques, y compris le procureur général, afin de réduire tout risque d'application de mesures légales.

### Amendes routières (Cross Border Fines – CBF)

#### Contexte

Depuis 2006, Bpost gère les processus administratifs du traitement des amendes routières pour le compte du Service Public Fédéral de la Justice (SPF Justice), en se concentrant dans un premier temps uniquement sur les amendes nationales et, depuis 2015, en étendant ses services aux amendes internationales. Ces services comprennent l'envoi des amendes, les tâches d'externalisation des processus d'affaires (y compris, entre autres, un centre d'appel, des opérations de back-office et le traitement des retours) ainsi que la gestion de la plateforme informatique et les développements informatiques ultérieurs. La fourniture de ces services a contribué de manière significative à la modernisation et à la professionnalisation de la gestion des amendes de circulation routière.

Ces services étaient initialement inclus dans le quatrième Contrat de Gestion et ils ont continué à faire partie des Contrats de Gestion suivants. La rémunération de ces services a ensuite été fixée dans les Conventions d'Approfondissement<sup>4</sup> et dans divers autres accords.

#### Principales constatations

La compensation perçue par Bpost peut en partie constituer une aide d'Etat illégale. Les services CBF ont été définis dans des Contrats de Gestion, mais leur compensation a été fixée dans des accords distincts et n'a pas été couverte par des décisions relatives aux aides d'Etat déclarant compatible la compensation pour les Contrats de Gestion concernés.

L'enquête révèle également que divers autres services ont été inclus dans les Conventions d'Approfondissement, qui sont à proprement parler distincts des services de perception des amendes routières. La majorité de ces services sont liés à la maintenance de la plateforme informatique, ainsi qu'au recrutement de consultants. Ces services n'ont pas fait l'objet d'un appel d'offres.

#### Prochaines étapes

Bpost s'est engagée avec le SPF Justice à déterminer mutuellement les mesures correctives nécessaires à la lumière des constatations susmentionnées. Bpost remboursera toute compensation reçue qui dépasserait les règles applicables en matière d'aides d'Etat. La compensation pour la période allant jusqu'à l'attribution d'un nouvel appel d'offres pour les services CBF sera également soumise à examen. Dans le cadre de ces discussions, Bpost et le SPF Justice devront définir en détail la nature et l'étendue des services CBF à fournir, le niveau de compensation auquel Bpost peut prétendre et la manière dont la continuité des services peut être assurée. Les services insuffisamment liés à la perception des amendes sont progressivement démantelés.

### Comptes 679

#### Contexte

Depuis 1912, Bpost gère les comptes bancaires du Gouvernement et de plus de 200 organismes publics (comme le paiement de la TVA).

Le SPF Finances avait confié ce service historique à Bpost par le biais de contrats sans lancer de procédure d'appel d'offres. Une procédure d'appel d'offres a été finalisée en 2024. Le consortium Bpost/speos était l'un des trois candidats sélectionnés en vue d'une participation. Toutefois, c'est l'offre de BNP Paribas Fortis qui a été retenue.

#### Principales constatations

La compensation reçue par Bpost n'a jamais été notifiée à la Commission européenne et peut être considérée en partie comme une aide d'Etat illégale.

## AUTRES INFORMATIONS À COMMUNIQUER DANS L'ANNEXE

### Prochaines étapes

Bpost s'est engagée avec le SPF Finance à déterminer mutuellement les mesures correctives nécessaires à la lumière des constatations susmentionnées. Bpost remboursera toute compensation reçue qui dépasserait les règles applicables en matière d'aides d'Etat. La compensation existante sera également soumise à examen pour la période allant jusqu'à l'attribution du nouveau contrat pour la gestion des comptes 679.

### Plaques d'immatriculation européennes (European Licence Plates – ELP)

#### Contexte

Les services ELP comprennent la production et la distribution de plaques d'immatriculation et du certificat d'enregistrement correspondant pour les voitures neuves et d'occasion en Belgique. Les services ELP comprennent également la radiation des plaques d'immatriculation et la perception des paiements pour les services concernés.

Le consortium Bpost/speos a remporté le contrat pour ces services lors de deux appels d'offres successifs, lancés par la DIV (Service d'immatriculation des véhicules du ministère de la Mobilité) en 2010 et 2019.

#### Principales constatations

Aucune infraction au droit de la concurrence n'a été constatée en ce qui concerne le cadre des deux appels d'offres en vertu desquels la concession a été attribuée. L'appel d'offres a donné lieu à des prix concurrentiels, ce qui est également confirmé par une étude comparative des prix menée par Bpost.

### Prochaines étapes

Bpost s'est engagée avec le SPF Mobilité à établir la validité des conditions de la concession (y compris la compensation) à la lumière des constatations susmentionnées. Le SPF Mobilité a mené sa propre analyse qui a abouti à des conclusions divergentes de celles de Bpost. Le SPF Mobilité et Bpost sont en discussion au sujet de leurs conclusions et observations respectives.

#### Considérations financières

Outre la finalisation des examens de conformité internes, Bpost, avec l'aide d'économistes et d'experts juridiques indépendants, a réalisé une évaluation juridique et économique approfondie de la rémunération versée par l'Etat belge pour les trois services susmentionnés. Cela ne couvre pas la concession de presse, à laquelle il est fait référence dans la note sur les passifs et actifs éventuels.

La phase suivante, qui implique des efforts de résolution avec les ministères concernés, est maintenant en cours. Le calendrier concernant l'issue de ce processus est très incertain et dépend de divers éléments qui échappent au contrôle de Bpost. Dans l'attente d'une résolution complète des dossiers en question, Bpost estime une sortie de trésorerie comme probable. Dans le cadre de son engagement à rembourser les éventuelles surcompensations, Bpost a enregistré une provision de 89,2 mEUR.

La provision, comme il est d'usage pour le remboursement d'une aide d'Etat, est déjà nette de l'impôt sur les sociétés payé sur le montant principal de l'aide incompatible. Par conséquent, ce montant n'est pas déductible fiscalement au moment de sa comptabilisation. En tant qu'élément exceptionnel dépassant le seuil de 20 mEUR (tel que défini dans les Mesures alternatives de performance de Bpost), cette provision est exclue des états financiers ajustés. Sur la base de son évaluation juridique et économique approfondie, Bpost estime que ce montant constitue la meilleure estimation disponible de la surcompensation à rembourser à l'Etat belge pour les années allant jusqu'à 2024 pour les trois contrats. Ce montant reste préliminaire, car il ne reflète pas encore le point de vue de l'Etat belge. Bpost fournira une mise à jour si et dès qu'il apparaîtra que la conclusion des efforts de résolution entraînerait un montant sensiblement différent à rembourser au titre de la surcompensation.



**bpost SA**

# **Rapport de gestion 2025**

Le rapport de gestion est conforme à l'article 3:6 du Code belge des sociétés et associations.

## Table des matières

1. Événement marquant de l'année .....	3
2. États Financiers .....	4
2.1 Compte de résultats .....	4
2.2 Bilan .....	5
2.3 Mouvements des capitaux propres.....	6
3. Commentaires sur les chiffres .....	7
3.1. Compte de résultats .....	7
3.2. Bilan.....	10
4. Risques et incertitudes .....	11
5. Recherche et développement .....	15
6. Affectation du résultat.....	15
7. Succursales .....	15
8. Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du Comité d'Audit et de supervision .....	16
9. Événements importants survenus après la clôture de l'exercice .....	16
10. Instruments Financiers.....	16
11. Management et Rémunération.....	17
12. Informations requise par l'article 7:96 du code belge des sociétés et associations...51	
13. Information requises par l'article 7:97 du code belge des sociétés et associations...51	

# 1. Événement marquant de l'année

En juin 2025, Bpost a lancé « Reshape 2029 », une stratégie visant à recentrer l'entreprise sur les colis et à moderniser ses activités.

Au même moment, Bpost a émis une obligation de 750 mEUR à sept ans avec un coupon de 3,479%. Le produit sera principalement utilisé pour refinancer une obligation de 650 mEUR arrivant à échéance en 2026 et pour soutenir les besoins généraux de financement du groupe.

En juillet 2025, Bpost a dépassé le nombre de 3.000 camionnettes de livraison électriques, devenant ainsi la plus grande flotte électrique du pays. En un an à peine, le nombre de véhicules électriques utilisés par les factrices et facteurs est passé de 1.000 à 3.146. La transition s'étend également à la logistique interne : un deuxième camion électrique circule désormais entre les centres de tri d'Anvers, Liège et Charleroi, contribuant ainsi à réduire les émissions tout au long du trajet parcouru par les colis.

En octobre 2025, Bpost a fait de Bruxelles la première grande capitale européenne à effectuer toutes ses distributions quotidiennes de lettres et colis sans aucune émission directe. Grâce aux tournées piétonnes, aux vélos électriques, aux camionnettes électriques et à un réseau dense de points d'enlèvement, le projet a optimisé la logistique urbaine. Les résidents bénéficient désormais de livraisons plus efficaces, subissent moins de livraisons manquées et jouissent d'un accès facilité aux points d'enlèvement.

En décembre 2025, Bpostgroup a introduit la marque Bnode afin de soutenir sa transformation logistique. Le groupe a rationalisé son architecture de marque, passant de 31 marques à 4 seulement : Bnode, Paxon, Landmark Global et Bpost. Cette simplification a renforcé la clarté pour les clients, tandis que la société cotée en bourse a conservé sa dénomination sociale, bpost SA.

En décembre 2025, Bpost a franchi le cap des 2.500 bbox installés, soit deux fois plus que l'année précédente. Leur taux d'utilisation a bondi de 104%, grâce à la popularité croissante de la livraison à domicile et à la grande satisfaction des clients. En 2026, plus de 1.000 bbox supplémentaires seront déployés, principalement à proximité de supermarchés et de stations-service, ce qui en portera le total à plus de 3.500 unités et permettra une capacité de traitement pouvant atteindre 250.000 colis à la fois.

## 2. États Financiers

### 2.1 Compte de résultats

En millions EUR	2025	2024	Evol. %
Chiffre d'affaires	2.190,3	2.299,8	(4,8%)
Autres produits d'exploitation	55,1	42,0	31,4%
Produits d'exploitation non récurrents	0,0	0,0	-
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>2.245,5</b>	<b>2.341,8</b>	<b>(4,1%)</b>
Approvisionnement et marchandises	5,6	5,9	4,4%
Charges de personnel	1.321,1	1.333,1	0,9%
Services et biens divers	737,6	786,8	6,3%
Autres charges d'exploitation	14,9	26,4	43,8%
Provisions	4,3	(3,9)	210,2%
Amortissements et réductions de valeur	84,2	83,9	(0,4%)
Charges d'exploitation non récurrentes	0,2	0,3	49,7%
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>2.167,9</b>	<b>2.232,5</b>	<b>2,9%</b>
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>77,6</b>	<b>109,2</b>	<b>(28,9%)</b>
<b>Bénéfice d'exploitation avant réductions de valeur et amortissements</b>	<b>161,8</b>	<b>193,1</b>	<b>(16,2%)</b>
Revenus financiers récurrents	101,8	128,4	(20,7%)
Revenus financiers non récurrents	0,0	0,0	-
Charges financières récurrentes	105,2	43,6	(141,4%)
Charges financières non récurrentes	52,5	396,3	86,8%
<b>Bénéfice de l'exercice avant impôts</b>	<b>21,7</b>	<b>(202,3)</b>	<b>(110,7%)</b>
Prélèvement sur impôts différés	(1,1)	(1,4)	20,3%
Transfert aux impôts différés	0,0	0,0	-
Charges d'impôts	19,3	33,2	42,0%
Prélèvements sur les réserves immunisées	(3,3)	(4,2)	20,3%
Transfert aux réserves immunisées	0,0	0,0	-
<b>Bénéfice de l'exercice à affecter</b>	<b>6,9</b>	<b>(230,0)</b>	<b>(103,0%)</b>

## 2.2 Bilan

En millions EUR	2025	2024
<b>Actif</b>		
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (frais d'établissement inclus)	23,8	25,8
Immobilisations corporelles	468,7	456,4
Immobilisations financières	2.207,5	2.268,0
Créances commerciales et autres	0,0	0,7
	2.700,0	2.750,9
<b>Actifs courants</b>		
Stocks et en-cours	8,1	8,2
Créances commerciales et autres	412,9	418,3
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	1.100,3	582,6
Comptes de régularisation	45,9	48,1
	1.567,2	1.057,2
<b>Total de l'Actif</b>	<b>4.267,2</b>	<b>3.808,0</b>
<b>Passif</b>		
<b>Capitaux propres</b>		
Capital souscrit	364,0	364,0
Plus-values de réévaluation	0,1	0,1
Réserves	60,4	63,7
Bénéfices reportés	233,2	226,3
	657,6	654,0
<b>Provisions</b>		
Provisions liées aux congés précédents la retraite	27,1	29,4
Provisions pour risques et charges	0,0	0,2
Autres provisions	211,2	204,4
Impôts différés	3,2	4,3
	241,4	238,2
<b>Passifs non courants</b>		
Dettes à long terme	1.749,7	1.648,9
	1.749,7	1.648,9
<b>Passifs courants</b>		
Dettes commerciales et autres	249,2	302,0
Dettes court terme	538,2	68,7
Charges sociales	411,5	412,7
Dettes fiscales	22,7	26,7
Autres dettes	226,8	281,4
Compte de régularisation	170,0	175,5
	1.618,4	1.266,8
<b>Total du Passif</b>	<b>4.267,2</b>	<b>3.808,0</b>

## 2.3 Mouvements des capitaux propres

En millions EUR						
Sélection de chiffres financiers	Capital souscrit	Réserves immunisées	Bénéfices reportés	Autres réserves	Plus-values de réévaluation	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2025</b>	<b>364,0</b>	<b>0,0</b>	<b>226,3</b>	<b>63,7</b>	<b>0,1</b>	<b>654,0</b>
Résultat de l'année	-	-	6,9	-	-	6,9
Dividendes	-	-	-	-	-	-
Prélèvements sur les réserves immunisées	-	-	-	(3,3)	-	(3,3)
<b>Au 31 décembre 2025</b>	<b>364,0</b>	<b>0,0</b>	<b>233,2</b>	<b>60,4</b>	<b>0,1</b>	<b>657,6</b>

### 3. Commentaires sur les chiffres

#### 3.1. Compte de résultats

Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 2.245,5 mEUR, soit une baisse de 4,1%, principalement en raison de la fin de la Concession de Presse à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2024 et de la baisse du volume de courrier national, partiellement compensée par la croissance des colis.

Du côté des coûts, la réduction de 64,7 mEUR du total des charges d'exploitation résulte principalement de la baisse des charges liée au personnel et aux intérimaires, reflétant la diminution des volumes et les gains d'efficacité, ainsi que des coûts liés à la fusion-acquisition de Staci l'année dernière.

En conséquence, le résultat d'exploitation s'est élevé à 77,6 mEUR en 2025, contre 109,2 mEUR en 2024, soit une baisse de 31,5 mEUR, les économies réalisées n'ayant pas suffi à compenser la diminution du produit d'exploitation.

Les résultats financiers ont augmenté de 255,6 mEUR, principalement sous l'effet de la dépréciation de 354,9 mEUR enregistrée l'année dernière sur la participation dans Radial North America.

Le bénéfice de l'exercice à affecter a augmenté de 237,0 mEUR et s'est élevé à 6,9 mEUR, contre une perte de 230,0 mEUR l'année dernière.

#### **Produits d'exploitation (revenus)**

Le produit d'exploitation de Bpost a diminué de 4,1%, pour atteindre 2.245,5 mEUR (2024 : 2.341,8 mEUR).

En millions EUR	2025	2024	Evol. €	Evol. %
Ventes	2.190,3	2.299,8	(109,5)	(4,8%)
Autres produits d'exploitation	55,1	42,0	13,1	31,3%
Produits d'exploitation non récurrents	0,0	0,0	0,0	-
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>2.245,5</b>	<b>2.341,8</b>	<b>(96,3)</b>	<b>(4,1%)</b>

L'évolution par portefeuille de produits se présente comme suit :

En millions EUR	2025	2024	Evol. €	Evol. %
Domestic mail	1.002,7	1.117,7	(115,0)	(10,3%)
<i>Transactional mail</i>	686,9	724,3	(37,3)	(5,2%)
<i>Advertising mail</i>	179,2	192,3	(13,1)	(6,8%)
<i>Press</i>	136,6	201,1	(64,5)	(32,1%)
Parcels Belgium	549,5	538,2	11,3	2,1%
Proximity and convenience retail network	280,0	277,8	2,2	0,8%
Value added services	66,9	69,2	(2,3)	(3,3%)
Cross border	291,2	296,8	(5,5)	(1,9%)
Autres	55,1	42,0	13,1	31,3%
Produits d'exploitation non récurrents	0,0	0,0	0,0	-
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>2.245,5</b>	<b>2.341,8</b>	<b>(96,3)</b>	<b>(4,1%)</b>

Les revenus du **Domestic Mail** (c'est-à-dire Transactional, Advertising et Press combinés) ont diminué de 115,0 mEUR (ou 10,3%) pour atteindre 1.002,7 mEUR. Cette baisse est principalement due au recul de l'activité **Press** (64,5 mEUR) lié aux nouveaux contrats de presse et à la baisse structurelle des volumes.

Les revenus de l'activité **Transactional and Advertising Mail** ont diminué de 50,4 mEUR, soit 5,5 %, en raison d'une baisse sous-jacente des volumes de 9,8%, partiellement compensée par un effet prix/mix positif de 4,3%. Augmentation d'environ 6,0 mEUR grâce aux élections européennes, fédérales et régionales organisées en juin et septembre 2024.

**Parcels Belgium** a augmenté de 11,3 mEUR, soit 2,1%, pour atteindre 549,5 mEUR, grâce à une croissance de 2,0% du volume (volume moyen par jour ouvrable en hausse de 2,4%), reflétant la surperformance de places de marché (qui attirent également davantage de petites et moyennes entreprises) et l'impact négatif sur le volume des grèves nationales de février et octobre et novembre (déficit d'environ 1,2% dans l'évolution du volume annuel) et la stabilité des prix/mix.

**Proximity and convenience retail network** a légèrement augmenté de 2,2 mEUR pour atteindre 280,0 mEUR, principalement grâce à des revenus supérieurs au niveau du commerce de détail.

Les revenus des **Value Added Services** ont atteint 66,9 mEUR, soit une baisse de 2,3 mEUR par rapport à l'année dernière, reflétant principalement, entre autres, l'impact négatif de la révision des tarifs des services fournis à l'État au cours de l'année.

Les activités **Cross-border** ont légèrement diminué de 5,5 mEUR, soit 1,9%, pour s'établir à 291,2 mEUR.

Les revenus déclarés dans la catégorie « **Autres** » ont augmenté de 13,1 mEUR, pour atteindre 55,1 mEUR, notamment grâce à une capitalisation interne accrue et à une augmentation du recouvrement de la TVA lors de la révision annuelle du taux de TVA.

### **Les charges d'exploitation**

Pour 2025, les charges d'exploitation de Bpost ont diminué de 64,7 mEUR ou 2,9% par rapport à l'année précédente, atteignant 2.167,9 mEUR (2024 : 2.232,5 mEUR). Cette baisse résulte principalement de la réduction des ETP salariés et intérimaires, due à une baisse des volumes et à des gains d'efficacité, ainsi qu'à l'absence des coûts liés aux fusions et acquisitions de l'exercice précédent.

Les coûts des **Approvisionnements de marchandises**, comprenant le coût des matières premières, des consommables, des marchandises destinées à la revente et des mouvements de stocks, sont conformes à ceux de l'année dernière.

Les coûts des **Services et autres biens** ont baissé de 6,3%, principalement en raison du recours moindre à la consultance, d'une diminution des frais de rémunération de tiers et des frais d'intérim.

En millions EUR	2025	2024	Evol. €
Loyers et charges locatives	149,3	141,5	(7,8)
Entretiens et réparations	67,6	69,9	2,3
Autres biens	17,1	17,4	0,3
Fourniture d'énergie	40,6	44,6	4,0
Frais postaux et de télécommunication	4,2	4,2	-
Frais d'assurances	33,9	32,3	(1,6)
Frais de transport	165,5	170,8	5,3
Publicité et annonces	13,4	13,8	0,4
Frais de consultance	(1,7)	9,5	11,2
Rémunération de tiers, honoraires	159,6	173,4	16,8
Autres services	19,5	21,9	2,4
Frais d'intérim	71,6	87,4	15,8
<b>Total</b>	<b>737,6</b>	<b>786,8</b>	<b>49,1</b>

- Les coûts de transport se sont élevés à 165,5 mEUR, soit une baisse de 5,3 mEUR ou 3,1%, conformément à l'évolution des revenus transfrontaliers.

- Les frais de consultance et les coûts liés aux tiers ont diminué de 28,0 mEUR par rapport à l'année précédente, principalement en raison des coûts d'acquisition de Staci l'année dernière.
- Les frais liés aux intérimaires pour l'année 2025 ont considérablement diminué par rapport à 2024 (15,8 mEUR), conformément à l'évolution des ETP. À noter que les frais d'intérim sont analysés avec les charges de personnel, sachant qu'ils constituent un meilleur indicateur de performance de l'utilisation du capital humain.

Les **charges liées au personnel** (1.321,1 mEUR) et les **frais d'intérim** (71,6 mEUR) se sont élevés en 2025 à 1.392,7 mEUR, en baisse de 27,7 mEUR ou 2,0% par rapport à 2024. Les charges liées au personnel ont diminué de 12,0 mEUR et les frais d'intérim ont baissé de 15,8 mEUR. Au 31 décembre 2025, l'effectif de Bpost s'élevait à 24.816 membres du personnel (2024 : 25.779). Le nombre moyen d'ETP, y compris le personnel intérimaire, a atteint 24.112 en 2025 (2024 : 25.083).

La baisse des charges liées au personnel et aux intérimaires s'explique par plusieurs éléments. Tout d'abord, la diminution des ETP due à la baisse des volumes et aux gains d'efficacité – la réorganisation des services de distribution et des bureaux retail se déroulant conformément au plan annuel malgré les retards accumulés jusqu'en juin en raison des grèves – a permis de réduire les coûts de 40,6 mEUR. Deuxièmement, un impact mix positif de 9,0 mEUR a résulté d'un changement dans la composition des effectifs, reflétant une proportion plus faible de statutaires dans l'opérationnel, de personnel contractuel barémique et d'intérimaires et une proportion plus élevée de travailleurs logistiques et postaux, en raison d'une réduction globale du nombre d'ETP. Les effets mentionnés ci-dessus ont été partiellement contrebalancés par un impact négatif sur les prix de 21,7 mEUR, dû à la pression de l'inflation – notamment le mécanisme d'indexation des salaires – ainsi qu'aux augmentations selon le mérite.

Les **dépréciations et amortissements** ont légèrement augmenté, pour atteindre 84,2 mEUR (2024 : 83,9 mEUR), soit une hausse de 0,4%.

Les **autres charges d'exploitation** ont diminué de 11,6 mEUR (2024 : 26,4 mEUR), notamment grâce à des effets ponctuels favorables liés aux taxes d'exploitation.

L'**impact net des provisions** s'élève à 4,3 mEUR (coût) en 2025, contre -3,9 mEUR (extourne des coûts) en 2024, principalement en raison de la comptabilisation des intérêts composés pour la provision de conformité liée au traitement des amendes routières, à la gestion des comptes 679 et à la livraison/radiation de plaques d'immatriculation.

### **Résultats financiers nets**

Les **produits financiers récurrents** ont baissé pour s'établir à 101,8 mEUR (2024 : 128,4 mEUR), principalement en raison de la baisse des dividendes des filiales en 2025 (41,8 mEUR), partiellement compensée par des intérêts supérieurs sur les prêts aux filiales (13,9 mEUR).

Les **charges financières récurrentes** se sont élevés à 105,2 mEUR, pour 43,6 mEUR l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à la hausse des charges d'intérêts liée à l'augmentation du niveau de la dette obligataire par rapport à l'année dernière (obligation de 750 mEUR émise en juin 2025, partiellement compensée par le rachat simultané de 28,2% de l'obligation existante de 650 mEUR et de l'obligation de 1 milliard EUR émise en octobre 2024).

De plus, le résultat financier est affecté par des pertes de change latentes. Ces pertes résultent principalement des fluctuations du taux de change du dollar américain, qui influencent les prêts intragroupe libellés en dollars américains.

Les **charges financières non récurrentes** se sont élevés à 52,5 mEUR, pour 396,3 mEUR l'année précédente. Cette baisse des coûts s'explique principalement par la dépréciation enregistrée l'année dernière sur la participation de Radial North America en 2024 (354,9 mEUR).

### **Impôts sur le résultat**

Les impôts sur le résultat se sont chiffrés à 19,3 mEUR (2024 : 33,2 mEUR).

Le transfert aux réserves immunisées et les impôts différés étaient liés à la plus-value enregistrée sur la vente du bâtiment du Centre Monnaie, pour laquelle Bpost a choisi d'appliquer l'imposition étalée du bénéfice. Le prix de vente sera réinvesti, si bien que ce gain sera soumis à l'impôt conformément à la dépréciation de ces actifs réinvestis et qu'il a été comptabilisé en profit au cours des années à venir. En 2025, 4,5 mEUR ont été comptabilisés en profit, ce qui est conforme à 2024.

## 3.2. Bilan

### **Actifs**

Le bilan total s'est établi à 4.267,2 mEUR en 2025 (2024 : 3.808,0 mEUR), soit une augmentation de 459,2 mEUR par rapport à 2024.

Les immobilisations incorporelles ont diminué de 2,0 mEUR, la dépréciation ayant été supérieure aux acquisitions.

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 12,3 mEUR. Cette augmentation s'explique principalement par les investissements, partiellement compensés par des dépréciations.

Les actifs financiers ont diminué, pour atteindre 2.207,5 mEUR (2024 : 2.268,0 mEUR). Les principales raisons de cette baisse de 60,5 mEUR furent :

- la dépréciation des participations dans Active Ants NL (21,0 mEUR), Active Ants GE (6,6 mEUR), Active Ants UK (4,7 mEUR), Active Ants BE (5,6 mEUR), Freight4U (1,5 mEUR) et Radial Luxembourg (13,0 mEUR) ;
- la diminution des créances à long terme sur les filiales (31,5 mEUR), principalement due à l'évolution des taux de change sur les prêts en dollars américains,

partiellement compensées par :

- l'augmentation de capital de Radial Lux (4,5 mEUR), Active Ants NL (5,5 mEUR), Active Ants UK (4,5 mEUR), Active Ants GE (2,2 mEUR) et Freight4U (1,0 mEUR) ;
- l'acquisition d'actions dans Augusta Progress (5,2 mEUR) ;

Les créances commerciales et autres créances ont diminué de 5,4 mEUR, en raison d'une baisse de 6,9 mEUR des créances commerciales, partiellement contrebalancée par une augmentation de 1,5 mEUR des autres créances.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté pour s'élever à 1.100,3 mEUR (2024 : 582,6 mEUR), principalement grâce à l'émission en juin 2025 d'une obligation non garantie de 750 mEUR à 7 ans. Le produit de cette émission a été partiellement utilisé pour le rachat de 28,8% de la valeur nominale de l'obligation à 8 ans de 650 mEUR arrivant à échéance en juillet 2026. Les fonds restants sont temporairement investis jusqu'à l'échéance de l'obligation en juillet 2026.

Les charges à reporter et les produits acquis atteignent 45,9 mEUR.

### **Passifs**

Les capitaux propres ont légèrement augmenté, pour atteindre 657,6 mEUR (2024 : 654,0 mEUR), ce qui s'explique principalement par le bénéfice de l'exercice (6,9 mEUR).

Les provisions et les impôts différés sont conformes à ceux de l'année dernière et s'élèvent à 241,4 mEUR (2024 : 238,2 mEUR).

Les dettes financières à long terme se sont élevées à 1.749,7 mEUR (2024 : 1.648,9 mEUR). Cette augmentation est principalement due à l'émission d'une obligation non garantie de 750 mEUR à 7 ans,

partiellement compensée par le rachat anticipé de 187,2 mEUR (28,8%) de la valeur nominale de l'obligation de 650 mEUR à 8 ans arrivant à échéance en juillet 2026, ainsi que par le reclassement de 462,8 mEUR de cette obligation de long terme en court terme.

Les dettes commerciales et autres dettes ont diminué de 302,0 mEUR en 2024 à 249,2 mEUR en 2025, principalement en raison d'une réduction des frais terminaux des opérateurs postaux (37,8 mEUR), partiellement contrebalancée par une augmentation des dettes commerciales (6,2 mEUR).

Les dettes à court terme ont augmenté, passant de 68,7 mEUR en 2024 à 538,2 mEUR, principalement en raison du reclassement de 462,8 mEUR sur l'obligation de 650 mEUR à 8 ans arrivant à échéance en juillet 2026, qui sont passées de long terme à court terme.

Les dettes sociales ont diminué légèrement, de 1,2 mEUR, pour s'établir à 411,5 mEUR (2024 : 412,7 mEUR).

Les impôts à payer ont diminué de 4,0 mEUR pour s'établir à 22,7 mEUR (2024 : 26,7 mEUR).

Les autres dettes ont diminué de 54,6 mEUR, pour atteindre 226,8 mEUR. Cette baisse est principalement attribuable à trois facteurs. Tout d'abord, les soldes de trésorerie centralisée qui ont diminué de 38,2 mEUR. Deuxièmement, le passif lié au contrat avec l'État ont diminué de 25,2 mEUR à la suite du transfert de la gestion du Trésor public à BNPPF ; comme il ne reste que des montants résiduels pour couvrir les assignations et les pensions, ces soldes devraient être entièrement apurés d'ici mars 2026 au plus tard. Troisièmement, l'abandon progressif du produit bpaïd par Bpost SA continue de réduire les soldes clients restants associés à ce produit au profit de la solution Nickel, générant une réduction supplémentaire de 9,8 mEUR. Ces baisses ont été partiellement compensées par 20,2 mEUR liés aux flux terminaux avec d'autres opérateurs postaux.

Les charges différées et les revenus à recevoir ont légèrement diminué, pour atteindre 170,0 mEUR (2024 : 175,5 mEUR).

## **4. Risques et incertitudes**

Le 10 août 2022, la Présidente du Conseil d'Administration de Bpost a demandé à la personne responsable de Compliance & Data Protection de Bpost, avec le soutien du responsable Corporate Audit de Bpost, de procéder à un examen de conformité interne portant sur les appels d'offres publics de l'Etat belge alors en cours concernant la distribution de journaux et de périodiques reconnus en Belgique.

L'examen de conformité a débuté le 28 août 2022, en se concentrant sur les principes de gouvernance énoncés dans le Code de Conduite de Bpostgroup et les directives de conformité spécifiques liées à cet appel d'offres et s'est basé, en termes de constatation factuelle, (1) sur des questionnaires et des entretiens avec les personnes les plus pertinentes et les plus haut placées travaillant pour Bpost ; et (2) sur des documents pertinents demandés aux personnes interrogées au cours de leurs entretiens. Les résultats préliminaires de l'examen, datant du 27 septembre 2022, n'ont pas révélé d'éléments indiquant -des violations potentielles des lois applicables.

Début octobre 2022, de nouveaux faits sont apparus, qui n'avaient pas été divulgués à l'équipe chargée de l'examen de conformité lors de la phase initiale. Cela a conduit la Présidente du Conseil d'Administration, le 7 octobre 2022, à étendre l'examen de conformité initial et à procéder à un examen plus étendu et approfondi. Un audit forensique avec le soutien d'une société d'analyse forensique externe a été lancé immédiatement après.

Sur la base des premiers résultats de l'audit forensique, de nouveaux entretiens ont eu lieu et la portée de l'audit forensique a été étendue à d'autres employés, en mettant plus particulièrement l'accent sur tout échange d'informations illégal ou toutes pratiques concertées illégales.

Le Conseil d'Administration a été informé des résultats de l'examen de conformité étendu, révélant des éléments qui indiquaient des violations potentielles des codes et politiques de Bpostgroup et des législations applicables. Le 24 octobre 2022, le Conseil d'Administration et le CEO de Bpostgroup ont mutuellement convenu que le CEO de Bpostgroup ferait temporairement un pas de côté pendant la durée de l'examen.

Au cours de son déroulement, l'examen de conformité a révélé des cas de non-conformité aux codes et politiques de Bpostgroup, ainsi que des indications de manquements aux lois applicables. L'examen de conformité a également été étendu à la concession actuelle pour la distribution des journaux et périodiques en Belgique, et a révélé des éléments pouvant également indiquer des violations potentielles des lois en vigueur.

Le 9 décembre 2022, le Conseil d'Administration et le CEO de Bpostgroup ont décidé de mettre mutuellement fin à leur collaboration. L'examen de conformité interne de la concession de presse est à présent finalisé. Les enquêtes externes déclenchées à la suite de l'examen de conformité interne sont toujours en cours.

Tout au long du processus, Bpost a été assistée par des conseillers juridiques externes et a coopéré activement avec les autorités compétentes afin de préserver ses intérêts.

Le 13 février 2026, l'Autorité belge de la concurrence a jugé Bpost NV/SA, trois entreprises actives dans le secteur de la presse ainsi que deux personnes physiques responsables d'avoir manipulé la procédure de passation du marché public relatif à l'attribution de la concession presse 2023-2027. Dans le cadre du programme de clémence, Bnode a bénéficié d'une immunité totale d'amende, ayant été la première à révéler à l'ABC les faits à l'origine de l'infraction.

## **Impact potentiel**

Sur la base des informations actuellement à sa disposition et des discussions avec ses conseillers juridiques, Bpost estime comme suit l'impact potentiel des résultats de l'examen de conformité :

(i) Le Gouvernement belge mène un audit sur la compensation pour la concession de presse actuelle (2016-2020), qui court jusqu'à mi-2024, et a annoncé son intention de récupérer toute surcompensation. Les coûts associés à ce service ont été examinés et analysés ex-ante dans le cadre de l'examen des aides d'Etat par la Commission européenne et ex-post par le Collège des Commissaires dans le cadre de l'approbation annuelle des comptes financiers, et ces examens n'ont donné lieu à aucune constatation de surcompensation. Bpost n'est actuellement pas en mesure d'évaluer les risques liés à l'audit externe en cours et à ses conclusions potentielles, étant donné qu'il est toujours en cours. Bpost a offert sa coopération à l'Etat belge dans le cadre de cet audit en cours.

(ii) Considérant les mesures correctrices prises par Bpost, il est probable que les pouvoirs adjudicateurs considéreront que Bpost a démontré sa fiabilité et qu'ils autoriseront donc Bpost à participer aux procédures d'appels d'offres en cours et futures. En outre, conformément aux pratiques antérieures pour des dossiers similaires, Bpost considère que la possibilité que les autorités contractantes reviennent sur des décisions d'attribution antérieures et résilient les contrats ou concessions en cours en raison des résultats de l'examen de conformité est faible, sans préjudice des demandes potentielles de remboursement de surcompensation résultant de l'audit gouvernemental.

(iii) Bnode a également pris des mesures de coopération avec le ministère public afin de réduire tout risque de poursuites pénales.

(iv) Compte tenu des différents éléments exposés aux points i à iii ci-dessus, Bnode, assistée par un conseiller juridique externe, continue actuellement de considérer que le risque d'une sortie de trésorerie liée à la concession de presse 2016-2020 est possible mais faible.

A part ces examens de conformité, Bpost est actuellement impliquée dans les contentieux suivants, initiés par des intermédiaires :

- Une demande de dommages et intérêts pour un montant (provisoire) présumé d'environ 21,1 mEUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure judiciaire initiée par Publimail NV/SA. Le tribunal de commerce de Bruxelles a rejeté la plainte de Publimail le 3 mai 2016. Publimail a fait appel de cette décision le 16 décembre 2016. L'affaire devait être plaidée en avril 2021, mais le juge a décidé de reporter l'audience en attendant la décision de la Cour de justice européenne dans l'affaire opposant Bpost aux Autorités belges de la concurrence. L'affaire va maintenant être jugée par la Cour des marchés de Bruxelles, en tenant compte de l'arrêt préliminaire de la CJUE. La procédure reprendra probablement en 2026. Aucun jugement n'est attendu avant la fin de l'année 2026.

Toutes les plaintes et allégations sont contestées par Bpost

Le 10 décembre 2012, l'Autorité belge de la concurrence a conclu que certains aspects de la politique tarifaire de Bpost sur la période janvier 2010-juillet 2011 enfreignaient le droit belge et européen de la concurrence et a imposé une amende d'environ 37,4 mEUR. Même si Bpost a payé l'amende en 2013, elle a contesté les conclusions de l'Autorité belge de la concurrence et a fait appel de la décision devant la Cour d'appel de Bruxelles.

Le 10 novembre 2016, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision de l'Autorité. L'Autorité belge de la concurrence a fait appel de ce jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit. Le 22 novembre 2018, la Cour de Cassation a annulé le jugement et a renvoyé l'affaire devant la Cour d'appel de Bruxelles pour qu'elle soit rejugée. Par un arrêt du 19 février 2020, la Cour d'appel de Bruxelles a décidé de soumettre deux questions préjudicielles à la Cour de justice de l'UE ("CJUE"). Le 22 mars 2022, la CJUE a rendu une décision préjudicielle sur les deux questions soulevées par la Cour d'appel de Bruxelles. La Cour d'appel devra maintenant se prononcer à la lumière des réponses données par la CJUE. Une décision finale n'est pas attendue avant la fin de l'année 2026. Ce qui précède constitue un actif éventuel car, si la Cour d'Appel annule la décision de l'Autorité belge de la Concurrence, Bpost pourrait récupérer le montant de l'amende de 37,4 mEUR (hors intérêts), à moins que la Cour de Cassation n'annule à nouveau le jugement de la Cour d'Appel.

Au début de l'année 2023, Bpost a volontairement lancé 3 examens de conformité, à la suite de l'examen de conformité effectué en 2022 par rapport à (l'appel d'offres pour) la concession pour la distribution de journaux et périodiques en Belgique. Ces examens de conformité concernaient plus particulièrement le traitement des amendes routières, la gestion des comptes 679 et la distribution/radiation des plaques d'immatriculation.

Une enquête approfondie a été menée, en recourant à des experts externes et à des méthodes d'investigation forensiques. Les principales conclusions ont été partagées entretemps avec les services publics concernés, dans un esprit d'étroite coopération et de volonté de trouver des solutions.

Certains examens de conformité ont révélé qu'un nombre limité de personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ont agi à l'encontre du Code de Conduite de Bpostgroup et des lois et règlements potentiellement applicables. Dans ce contexte, Bpostgroup a pris des mesures disciplinaires, y compris, dans certains cas, la résiliation de la collaboration.

Bpost a également pris des mesures de coopération avec les autorités publiques, y compris le procureur général, afin de réduire tout risque d'application de mesures légales.

## **Amendes routières (Cross Border Fines – CBF)**

### Contexte

Depuis 2006, Bpost gère les processus administratifs du traitement des amendes routières pour le compte du Service Public Fédéral de la Justice (SPF Justice), en se concentrant dans un premier temps uniquement sur les amendes nationales et, depuis 2015, en étendant ses services aux amendes internationales. Ces services comprennent l'envoi des amendes, les tâches d'externalisation des processus d'affaires (y compris, entre autres, un centre d'appel, des opérations de back-office et le traitement des retours) ainsi que la gestion de la plateforme informatique et les développements informatiques ultérieurs. La fourniture de ces services a contribué de manière significative à la modernisation et à la professionnalisation de la gestion des amendes de circulation routière.

Ces services étaient initialement inclus dans le quatrième Contrat de Gestion et ils ont continué à faire partie des Contrats de Gestion suivants. La rémunération de ces services a ensuite été fixée dans les Conventions d'Approfondissement<sup>4</sup> et dans divers autres accords.

### Principales constatations

La compensation perçue par Bpost peut en partie constituer une aide d'Etat illégale. Les services CBF ont été définis dans des Contrats de Gestion, mais leur compensation a été fixée dans des accords distincts et n'a pas été couverte par des décisions relatives aux aides d'Etat déclarant compatible la compensation pour les Contrats de Gestion concernés.

L'enquête révèle également que divers autres services ont été inclus dans les Conventions d'Approfondissement, qui sont à proprement parler distincts des services de perception des amendes routières. La majorité de ces services sont liés à la maintenance de la plateforme informatique, ainsi qu'au recrutement de consultants. Ces services n'ont pas fait l'objet d'un appel d'offres.

#### Prochaines étapes

Bpost s'est engagée avec le SPF Justice à déterminer mutuellement les mesures correctives nécessaires à la lumière des constatations susmentionnées. Bpost remboursera toute compensation reçue qui dépasserait les règles applicables en matière d'aides d'Etat. La compensation pour la période allant jusqu'à l'attribution d'un nouvel appel d'offres pour les services CBF sera également soumise à examen. Dans le cadre de ces discussions, Bpost et le SPF Justice devront définir en détail la nature et l'étendue des services CBF à fournir, le niveau de compensation auquel Bpost peut prétendre et la manière dont la continuité des services peut être assurée. Les services insuffisamment liés à la perception des amendes sont progressivement démantelés.

### **Comptes 679**

#### Contexte

Depuis 1912, Bpost gère les comptes bancaires du Gouvernement et de plus de 200 organismes publics (comme le paiement de la TVA).

Le SPF Finances avait confié ce service historique à Bpost par le biais de contrats sans lancer de procédure d'appel d'offres. Une procédure d'appel d'offres a été finalisée en 2024. Le consortium Bpost/speos était l'un des trois candidats sélectionnés en vue d'une participation. Toutefois, c'est l'offre de BNP Paribas Fortis qui a été retenue.

#### Principales constatations

La compensation reçue par Bpost n'a jamais été notifiée à la Commission européenne et peut être considérée en partie comme une aide d'Etat illégale.

#### Prochaines étapes

Bpost s'est engagée avec le SPF Finance à déterminer mutuellement les mesures correctives nécessaires à la lumière des constatations susmentionnées. Bpost remboursera toute compensation reçue qui dépasserait les règles applicables en matière d'aides d'Etat. La compensation existante sera également soumise à examen pour la période allant jusqu'à l'attribution du nouveau contrat pour la gestion des comptes 679.

### **Plaques d'immatriculation européennes (European Licence Plates – ELP)**

#### Contexte

Les services ELP comprennent la production et la distribution de plaques d'immatriculation et du certificat d'enregistrement correspondant pour les voitures neuves et d'occasion en Belgique. Les services ELP comprennent également la radiation des plaques d'immatriculation et la perception des paiements pour les services concernés.

Le consortium Bpost/speos a remporté le contrat pour ces services lors de deux appels d'offres successifs, lancés par la DIV (Service d'immatriculation des véhicules du ministère de la Mobilité) en 2010 et 2019.

#### Principales constatations

Aucune infraction au droit de la concurrence n'a été constatée en ce qui concerne le cadre des deux appels d'offres en vertu desquels la concession a été attribuée. L'appel d'offres a donné lieu à des prix concurrentiels, ce qui est également confirmé par une étude comparative des prix menée par Bpost.

## Prochaines étapes

Bpost s'est engagée avec le SPF Mobilité à établir la validité des conditions de la concession (y compris la compensation) à la lumière des constatations susmentionnées. Le SPF Mobilité a mené sa propre analyse qui a abouti à des conclusions divergentes de celles de Bpost. Le SPF Mobilité et Bpost sont en discussion au sujet de leurs conclusions et observations respectives.

## Considérations financières

Outre la finalisation des examens de conformité internes, Bpost, avec l'aide d'économistes et d'experts juridiques indépendants, a réalisé une évaluation juridique et économique approfondie de la rémunération versée par l'Etat belge pour les trois services susmentionnés. Cela ne couvre pas la concession de presse, à laquelle il est fait référence dans la note sur les passifs et actifs éventuels.

La phase suivante, qui implique des efforts de résolution avec les ministères concernés, est maintenant en cours. Le calendrier concernant l'issue de ce processus est très incertain et dépend de divers éléments qui échappent au contrôle de Bpost. Dans l'attente d'une résolution complète des dossiers en question, Bpost estime une sortie de trésorerie comme probable. Dans le cadre de son engagement à rembourser les éventuelles surcompensations, Bpost a enregistré une provision de 89,2 mEUR.

La provision, comme il est d'usage pour le remboursement d'une aide d'État, est déjà nette de l'impôt sur les sociétés payé sur le montant principal de l'aide incompatible. Par conséquent, ce montant n'est pas déductible fiscalement au moment de sa comptabilisation. En tant qu'élément exceptionnel dépassant le seuil de 20 mEUR (tel que défini dans les Mesures alternatives de performance de Bpost), cette provision est exclue des états financiers ajustés. Sur la base de son évaluation juridique et économique approfondie, Bpost estime que ce montant constitue la meilleure estimation disponible de la surcompensation à rembourser à l'État belge pour les années allant jusqu'à 2024 pour les trois contrats. Ce montant reste préliminaire, car il ne reflète pas encore le point de vue de l'État belge. Bpost fournira une mise à jour si et dès qu'il apparaîtra que la conclusion des efforts de résolution entraînerait un montant sensiblement différent à rembourser au titre de la surcompensation.

## **5. Recherche et développement**

Bpost développe de nouveaux produits et solutions afin d'enrichir son offre existante à destination des clients.

Par conséquent, Bpost s'implique de façon intense dans l'innovation et les activités de recherche et de développement (R&D), à travers l'achat de nouveaux produits et solutions innovants ou le développement en gestion propre ou avec des partenaires de telles solutions neuves et innovantes. Les activités R&D exercent également un impact sur ICT et l'efficacité opérationnelle. En tant que tels, les investissements R&D réalisés par Bpost visent à réduire l'impact environnemental de Bpost.

## **6. Affectation du résultat**

L'année civile 2025 se termine par un profit de 6,9 mEUR. Le conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale de ne pas distribuer de dividende. Ils ont également suggéré que la perte annuelle de 233,2 soit reportée

## **7. Succursales**

L'entreprise ne compte pas de succursales.

## **8. Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du Comité d'Audit et de supervision**

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.

## **9. Événements importants survenus après la clôture de l'exercice**

Aucun événement significatif susceptible d'exercer un impact sur la situation financière de Bpost n'a été constaté après la date de clôture de l'exercice. La décision de l'Autorité belge de la concurrence en date du 13 février 2026 est présentée dans la note 4 relative aux risques et incertitudes

## **10. Instruments Financiers**

Les principaux instruments financiers de Bpost sont des prêts et emprunts intersociétés, des comptes bancaires, des dépôts à court terme, une obligation à long terme et des prêts et emprunts portant intérêt. L'objectif principal de ces instruments financiers est de financer les activités de Bpost. En outre, Bpost utilise des contrats de change à terme et des contrats de swap de change pour gérer certaines de ses expositions en devises étrangères. Ces contrats ont été souscrits afin de couvrir les risques de change liés aux prêts interentreprises accordés par Bpost à ses filiales.

# 11. Management et Rémunération

## 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<sup>3</sup> 2020 (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 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.

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

---

<sup>3</sup> Le Code de gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site de la Commission Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be/](http://www.corporategovernancecommittee.be/))

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 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 ;
- 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

---

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

(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>5</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

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

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

3 Nommée Présidente par une décision du Conseil d'Administration du 14 mai 2025.

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

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

6 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.

7 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.

8 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 dans les 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, § 1er, 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>5</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.

<sup>5</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.

## 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.

### 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 :

<b>NOM</b>	<b>FONCTION</b>
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 1er 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 1er 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.

## Le 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, 186.249 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

---

<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.

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).

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.

## 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>7</sup> de la Société. [Une nouvelle version de la Politique de Rémunération (disponible sur le site web de la Société) sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2026. Si cette nouvelle version de la Politique de Rémunération est approuvée, elle entrera en vigueur avec effet rétroactif au 1er janvier 2026].

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.

## 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

La rémunération des membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) se compose de deux éléments :

- une rémunération fixe mensuelle et
- un jeton de présence par réunion de Comité consultatif<sup>8</sup> à laquelle assistent les administratrices et administrateurs.

La rémunération fixe mensuelle et les jetons de présence sont 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 1er mars 2025 ;
- 3.310,34 EUR pour la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité, comme indexée au 1er mars 2025 ;
- 2.206,89 EUR pour chaque autre administrateur (à l'exception du CEO), comme indexée au

---

<sup>7</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.

<sup>8</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.

1er 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 1er 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.

## 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'ADMINI- STRATION	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)
ANN CALUWAERTS	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
DAVID CUNNINGHAM	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
LIONEL DESCLÉE	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
HAKAN ERICSSON <small>(depuis le 14 mai 2025)</small>	16.852,61	8/8	2.206,89	1/1	N/A		N/A		N/A		N/A		N/A		19.059,50
AUDREY HANARD <small>(Présidente du Conseil d'Administration jusqu'au 14 mai 2025)</small>	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
JULES NOTEN	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
FRANÇOISE ROELS <small>(Présidente du Conseil d'Administration depuis le 14 mai 2025)</small>	33.705,23	8/8	N/A		8.827,56	4/4	N/A		N/A		N/A		N/A		42.532,79
SONJA ROTTIERS <small>(Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité)</small>	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
MICHAEL STONE	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
VÉRONIQUE THIRION	26.325,36	13/14	N/A		N/A		19.547,37	9/10	N/A		N/A		N/A		45.872,73
DENIS VAN EECKHOUT	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
ANN VEREECKE	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
SONJA WILLEMS <small>(jusqu'au 14 mai 2025)</small>	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>85.676,41</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

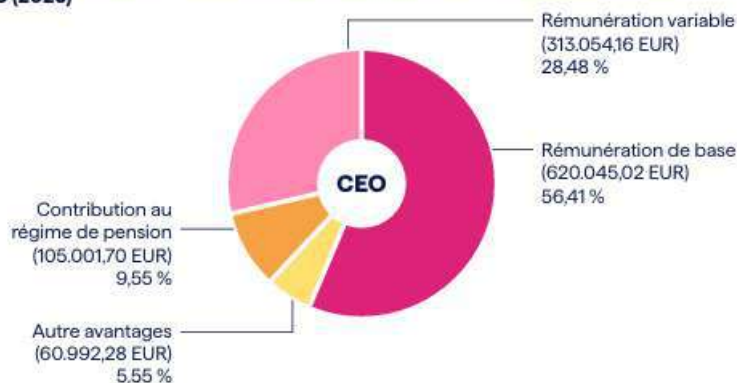
Conformément à la Politique de Rémunération, la rémunération globale du CEO et des autres membres du Comité exécutif comprenait en 2025 :

- 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 autre droit d'acquérir des actions de la Société (ou autre rémunération basée sur des actions) n'a été attribué ou exercé par le CEO ou les autres membres du Comité exécutif, ni n'a expiré 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 1er 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 1er 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 en Belgique 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>9</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

---

<sup>9</sup> Avec un minimum de 0% en cas de sous-performance et un maximum de 200% en cas de surperformance.

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>10</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 ) 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.

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.

---

<sup>10</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 1<sup>er</sup> 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.

- 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 en Belgique (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***

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

L'intéressement à long terme du CEO et des membres du Comité exécutif en Belgique, 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 sous-performance, le paiement peut diminuer jusqu'à 0%. 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**

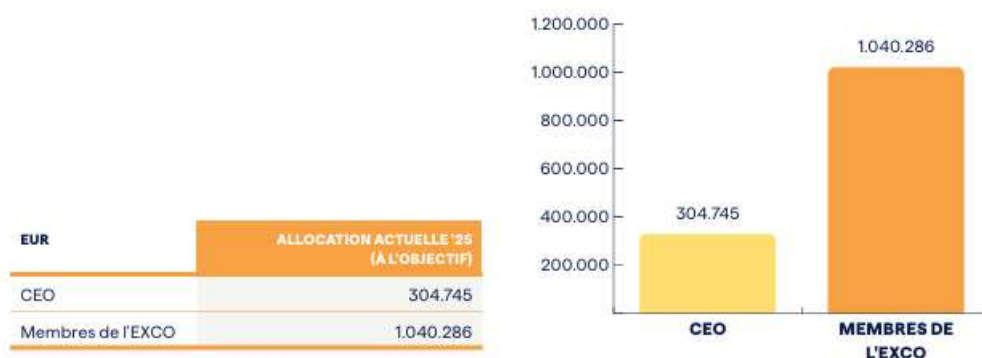
Le plan de rémunération variable à long terme est basé sur trois critères de performance :

- 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 (CO2), 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.



### ***Rémunération variable à long terme pour l'(les) 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 1er 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 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 PERIODE DE RETENTION	CYCLE DE PERFORMANCE	PRIX D'EXERCICE	BILAN			ACTIONS RESTANT A CONSERVER
							D'OUVERTURE	DANS LE COURANT DE L'ANNEE	BILAN DE CLÔTURE	
							NOMBRE D'ACTIONS EN DEBUT D'ANNEE	ACTIONS OFFERTES ET VALEURS SOUS-JACENTE	ACTIONS ACQUISES ET VALEUR SOUS-JACENTE	
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 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%

<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> E, 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.

## 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 (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.

### 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.

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 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 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 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.

## 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>

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> L'augmentation de la rémunération totale du CEO en 2022 par rapport aux trois exercices financiers précédents 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.

<sup>18</sup> 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 1<sup>er</sup> novembre 2023.

<sup>19</sup> 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 1<sup>er</sup> novembre 2023.

<sup>20</sup> 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).

<sup>21</sup> 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 Mulis et (iii) l'indexation au cours de 2022.

<sup>22</sup> 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).

## 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.

## **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 en matière de 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'efficacité 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.

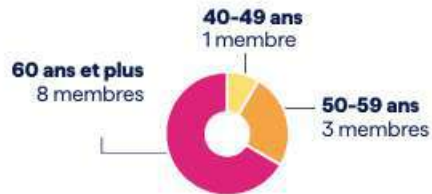
## Aspects liés à la diversité – Mise en œuvre et résultats

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 :

## Conseil d'Administration



41,67% — 58,33%  
de femmes d'hommes



## Comité Exécutif



22% — 78%  
de femmes d'hommes



Diversité des genres

Diversité des âges

Diversité géographique

Expérience professionnelle



## **12. Informations requises par l'article 7:96 du code belge des sociétés et associations**

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

## **13. Information requises par l'article 7:97 du code belge des sociétés et associations**

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, § 1er, 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.

## **Rapport du Collège des Commissaires à l'assemblée générale de bpost SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2025**

Dans le cadre du contrôle légal des Comptes Annuels de la société bpost SA de droit public («la Société»), nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan au 31 décembre 2025, le compte de résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ainsi que les annexes formant ensemble les «Comptes Annuels», et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Les membres du Collège des Commissaires inscrits au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises ont été nommés commissaires par l'assemblée générale du 8 mai 2024, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat vient à échéance à la date de l'assemblée générale qui délibérera sur les Comptes Annuels clos au 31 décembre 2026. Nous avons exercé le contrôle légal des Comptes Annuels durant 17 exercices consécutifs.

Les membres de la Cour des Comptes ont été nommés pour 3 ans par l'Assemblée Générale de la Cour des Comptes le 19 juillet 2023 et le 9 octobre 2024 conformément aux dispositions de l'article 25, §3 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques.

### **Rapport sur l'audit des Comptes Annuels**

#### **Opinion sans réserve**

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Annuels de bpost SA de droit public, comprenant le bilan au 31 décembre 2025, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à € 4.267.184 milliers et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de € 3.591 milliers.

À notre avis, les Comptes Annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Société au 31 décembre 2025, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

#### **Fondement de notre opinion sans réserve**

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing - ("ISA's") telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les ISA's approuvées par l'International Auditing and Assurance Standards Board ("IAASB") applicables à la date de clôture mais pas encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Annuels » du présent rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des

Comptes Annuels en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

#### **Paragraphe d'observation – Passifs éventuels**

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur l'annexe C-cap 6.20 'Autres informations à communiquer dans l'annexe' des Comptes Annuels qui décrit les investigations des autorités belges en cours sur la compensation pour la concession de presse à la Société ainsi que les différentes évaluations réalisées par le management et leurs potentiels impacts.

#### **Points clés de l'audit**

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Annuels de la période en cours.

Les points clés de l'audit ont été traités dans le cadre de notre audit des Comptes Annuels pris dans leur ensemble aux fins de l'élaboration de notre opinion sur ceux-ci et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

#### **Provisions pour certains contrats publics**

*Description du point clé de l'audit*

Le montant total des provisions pour litiges entre bpost et des parties tierces s'élève à € 118,6 millions au 31 décembre 2025 dont € 108,5 millions (comparé à € 89,2 millions l'année passée) sont relatifs à des provisions pour des potentielles surcompensations reçues de l'État belge et plus spécifiquement pour les contrats relatifs (i) aux amendes transfrontalières, (ii) aux comptes 679 et (iii) aux plaque d'immatriculation européennes.

La note C-cap 6.20 « Autres informations à communiquer dans l'annexe » des états financiers décrit le contexte, les conclusions et les prochaines étapes pour ces services spécifiques entre la Société et l'État belge, y compris l'évaluation des risques par la direction sur les impacts potentiels et les provisions enregistrées qui en résultent.

Déjà en 2023, bpost avait réalisé et finalisé une évaluation juridique et économique approfondie sur la rémunération versée par l'État belge pour les trois services. Sur la base de cette évaluation, bpost a conclu qu'une surcompensation potentielle constitue un risque probable de flux de trésorerie négatif au sens des normes applicables en Belgique.

En raison de l'ampleur des montants concernés, de l'implication requise de spécialistes externes engagés par la Société, de la complexité des estimations et des calculs sous-jacents (qui comportent des éléments d'incertitude), nous considérons qu'il s'agit d'une question clé de l'audit.

*Résumé des procédures d'audit mises en œuvre*

- ▶ Nous avons évalué la conception des contrôles internes relatifs au processus d'estimation de la direction à l'égard de ces contrats.
- ▶ Nous avons évalué l'objectivité et la compétence des conseillers externes de la Société en ce qui concerne l'objet auquel les dispositions se rapportent.
- ▶ Nous avons obtenu et lu les confirmations juridiques de tous les conseillers juridiques externes qui ont été engagés par bpost sur le sujet et nous avons pris en compte leur évaluation des risques.
- ▶ Nous avons évalués les calculs mis à jour par la direction de la Société en analysant plus précisément les variations des provisions par rapport à l'année passée. Nous avons validé, à nouveau les, hypothèses utilisées par le management et vérifié la précision mathématique des calculs.
- ▶ Nous avons effectué une évaluation de l'exposition aux risques avec le conseiller juridique, la direction et le conseil d'administration de la Société.

- ▶ Nous avons lu les procès-verbaux du comité d'audit, du comité ad hoc et du Conseil d'administration, afin d'évaluer l'exhaustivité et la pertinence des informations utilisées pour déterminer l'évaluation des risques et les calculs connexes pour les provisions.
- ▶ Nous avons suivi avec la Société l'évolution de leurs discussions avec les 3 ministères publics
- ▶ Nous avons évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations à fournir sur les provisions dans les états financiers sur la base des exigences applicables en Belgique

**Perte de valeur des participations et créances sur entreprises liées**

*Description du point clé de l'audit*

Au 31 décembre 2025, la rubrique « Immobilisations financières sur entreprises liées » s'élève à € 2.207,5 millions. Elle représente une partie significative du bilan et comprend les participations détenues par la Société ainsi que les prêts à long terme consentis à des entreprises liées.

Ces participations et ces prêts font l'objet de réductions de valeur en cas de moins-value ou de dépréciation durable justifiée par la situation, la rentabilité ou les perspectives de l'entreprise liée concernée. L'appréciation du caractère durable requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (valeur des capitaux propres) ou à des éléments prévisionnels.

S'il existe des indices de pertes de valeur durables, la Société prépare une évaluation de ces pertes de valeur. Celle-ci consiste à comparer la valeur estimée des participations et créances sur les entreprises liées à leurs valeurs comptables.

L'évaluation est un processus d'appréciation qui nécessite des estimations concernant les flux de trésorerie futurs, le coût moyen pondéré du capital (« WACC ») et le taux de croissance des revenus et des coûts à appliquer afin de déterminer la valeur d'utilité.

Durant la revue annuelle des potentiels indicateurs de réduction de valeur par la direction de la Société, il a été décidé d'enregistrer une réduction de valeur sur certaines participations pour un montant de € 52,5 millions.

Nous avons considéré que l'évaluation des participations et des créances est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les Comptes Annuels

de la Société et du jugement nécessaire à l'appréciation des hypothèses retenues par la Société pour conclure sur la nécessité de procéder à des réductions de valeur sur les participations et/ou prêts consentis à des entreprises liées.

#### *Résumé des procédures d'audit mises en œuvre*

- ▶ Nous avons évalué la conception et la mise en œuvre par la Direction des contrôles internes développés pour identifier les indicateurs d'une éventuelle perte de valeur sur les participations et prêts octroyés, déterminer la valeur de ces actifs et calculer les éventuelles réductions de valeur à acter.
- ▶ Nous avons revu les procès-verbaux du conseil d'administration et des organes de gestion de la Société et tenu des réunions régulières avec la Direction afin d'identifier les indicateurs d'une éventuelle perte de valeur.
- ▶ Lorsque des indicateurs d'une éventuelle perte de valeur ont été identifiés, nous avons contrôlé l'évaluation des actifs concernés préparée par la Direction en s'assurant que les modèles d'évaluation utilisés sont conformes aux pratiques usuelles d'évaluation et que ceux-ci ont été correctement appliqués.
- ▶ Nous avons testé chacune des hypothèses clés utilisées dans les modèles d'évaluation. Ces hypothèses clés concernent le coût moyen pondéré du capital (« WACC »), le taux de croissance et les flux de trésorerie futurs. Nous avons impliqué nos spécialistes internes en matière d'évaluation pour nous assurer du caractère raisonnable des hypothèses clés par rapport à des données externes comparables. Nous avons testé le caractère raisonnable des flux de trésorerie utilisés compte tenu des données historiques disponibles et rapproché les données prévisionnelles utilisées avec les plans d'affaires présentés au conseil d'administration.
- ▶ Nous avons réconcilié la réduction de valeur de € 52,5 millions enregistrée par la direction de la Société sur certaines participations comme étant la différence entre la valeur comptable de ces participations (avant la réduction de valeur) et leur valeur recouvrable au 31 décembre 2025.
- ▶ Nous avons testé les analyses de sensibilité préparées par la Direction.

#### **Reconnaissance des revenus relatifs aux frais terminaux et aux Services d'Intérêt Économique Général (« SIEG »)**

##### *Description du point clé de l'audit*

La reconnaissance des revenus est un point clé dans le cadre de notre audit compte tenu des montants concernés (€ 2.190 millions de chiffres d'affaires en 2025 comme repris dans l'annexe C-cap 4 des Comptes Annuels) et étant donné la complexité et les hypothèses utilisées pour estimer plusieurs sources de revenus à la fin de l'année. Les principales zones de risque sont décrites ci-dessous.

- ▶ Les revenus relatifs à la compensation financière pour les Services d'Intérêt Économique Général (« SIEG ») sont estimés en fin d'année sur la base de calculs et de principes complexes convenus contractuellement et s'élèvent à € 154,8 millions pour 2025. Ce contrat comprend différents modèles de calcul pour la détermination de la compensation financière annuelle. La compensation la plus basse est accordée et donc prise en compte pour la reconnaissance des revenus. Ces modèles de calcul sont basés sur des données diverses (telles que les objectifs de qualité, les coûts encourus relatifs aux services concernés, ...) et impliquent des estimations de la Direction.
- ▶ Les revenus réalisés avec d'autres opérateurs postaux (« frais terminaux ») (€ 92,2 millions) sont estimés sur base de calculs complexes impliquant des données multiples. L'estimation de ces revenus est basée sur les volumes échangés (en kilogrammes et par article), les prix convenus avec les opérateurs postaux étrangers et d'autres conditions contractuelles (e.g. la qualité des services liés à la distribution du courrier).

#### *Résumé des procédures d'audit mises en œuvre*

- ▶ Nous avons acquis une compréhension de l'environnement de contrôle interne relatif aux processus liés à la reconnaissance des revenus, effectué des procédures de cheminement pour des transactions relatives aux principales catégories de revenus ainsi qu'évalué la conception et l'efficacité opérationnelle des dispositifs importants du contrôle interne.
- ▶ Nous avons également évalué les contrôles généraux relatifs à l'environnement informatique et testé les contrôles applicatifs informatiques clés soutenant le processus de reconnaissance des revenus avec l'aide de nos experts en systèmes informatiques.
- ▶ Nous avons évalué le processus d'estimation du management et validé les calculs en effectuant
  - une revue des données clés et des hypothèses utilisées dans les modèles de calcul sur base des dispositions contractuelles.
  - des contrôles pour s'assurer que les principes liés au transfert des risques et

- avantages étaient correctement traités compte tenu des clauses contractuelles et
  - une réconciliation des données de base clés utilisées dans les modèles de calcul (volumes, prix,...) avec les systèmes informatiques sous-jacents, les contrats et les autres documents fournis par des sources externes.
- ▶ Nous avons effectué des procédures analytiques détaillées sur les flux de revenus importants pour détecter des tendances ou transactions inhabituelles en les comparant avec les revenus de l'année passée et en effectuant une analyse des revenus sur une base désagrégée.
  - ▶ Nous avons effectué une revue des événements survenus après la clôture des comptes en analysant les transactions importantes enregistrées en 2026 et en comparant ces transactions avec les estimations enregistrées à la fin d'année.
  - ▶ Nous avons évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations sur les revenus reprises dans les Comptes Annuels compte tenu de la réglementation applicable en Belgique.

### **Responsabilités de l'organe d'administration dans le cadre de l'établissement des Comptes Annuels**

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des Comptes Annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ainsi que du contrôle interne que l'organe d'administration estime nécessaire à l'établissement de Comptes Annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Annuels, l'organe d'administration est chargé d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

### **Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Annuels**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et

d'émettre un rapport du Collège des commissaires contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les normes ISA's permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des Comptes Annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des Comptes Annuels en Belgique. L'étendue du contrôle légal des Comptes Annuels ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la Société ni quant à l'efficacité ou l'efficacités avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la Société. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISA's, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. Nous effectuons également les procédures suivantes:

- ▶ l'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- ▶ la prise de connaissance suffisante du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société;
- ▶ l'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations fournies par l'organe d'administration les concernant;
- ▶ conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une

incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société à cesser son exploitation;

- évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Annuels, et apprécier si ces Comptes Annuels reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit, constitué au sein de l'organe d'administration, notamment l'étendue

## Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

### Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion, et des autres informations contenues dans le rapport annuel, du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité, ainsi que du respect du Code des sociétés et des associations et des statuts de la Société.

### Responsabilités du Collège des Commissaires

Dans le cadre de notre mandat de commissaire et conformément à la norme belge complémentaire (Révisée) aux normes internationales d'audit (ISA's) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion, les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que le respect de certaines dispositions du Code des sociétés et des associations et des statuts, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

### Aspects relatifs au rapport de gestion et aux autres informations contenues dans le rapport annuel

À notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport de gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Annuels et ce rapport de gestion a été établi conformément aux articles 3:5 et 3:6 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Annuels, nous sommes également responsables d'examiner, sur la base

et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit, constitué au sein de l'organe d'administration, une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et nous leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, constitué au sein de l'organe d'administration, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Annuels de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir:

- Sélection des chiffres clés

comportent une anomalie significative, à savoir une information substantiellement fautive ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

### Mention relative au bilan social

Le bilan social, à déposer à la Banque nationale de Belgique conformément à l'article 3:12, § 1er, 8° du Code des sociétés et des associations, traite tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par le Code des sociétés et des associations, et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans notre dossier de contrôle.

### Mentions relatives à l'indépendance

Nous et nos réseaux n'avons pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Annuels et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.

Les honoraires pour les missions supplémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Annuels visés à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont été correctement déclarés et ventilés dans les annexes aux Comptes Annuels.

### Autres mentions

- ▶ Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- ▶ L'affectation des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.
- ▶ Nous n'avons pas connaissance d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés et des associations qui devrait être mentionnée dans notre rapport.
- ▶ Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Diegem, le 2 avril 2026

### Le Collège des Commissaires

#### Les Membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises

EY Réviseurs d'Entreprises SRL  
Commissaire  
Représentée par



Han Wevers \*  
Partner  
\* Agissant au nom d'une SRL

26HW0009

PVMD Réviseurs d'entreprises SRL  
Commissaire  
Représentée par



Alain Chaerels

#### Les membres de la Cour des Comptes



Hilde François  
Première Présidente de la Cour des comptes



Dominique Guide  
Conseiller de la Cour des comptes

**BILAN SOCIAL**

Numéros des commissions paritaires dont dépend la société:

**ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES****TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL****Au cours de l'exercice****Nombre moyen de travailleurs**

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Temps plein	1001	19.750,6	14.449,0	5.301,6
Temps partiel	1002	5.768,0	3.225,8	2.542,2
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	23.730,2	16.681,5	7.048,7

**Nombre d'heures effectivement prestées**

Temps plein	1011	26.606.978	20.035.752	6.571.226
Temps partiel	1012	5.659.887	3.204.900	2.454.987
Total	1013	32.266.865	23.240.652	9.026.213

**Frais de personnel**

Temps plein	1021	1.083.828.950,09	784.699.460,93	299.129.489,16
Temps partiel	1022	237.273.535,80	125.519.802,76	111.753.733,04
Total	1023	1.321.102.485,89	910.219.263,69	410.883.222,20

**Montant des avantages accordés en sus du salaire**

	1033	1.826.327,94	1.080.848,31	745.479,63
--	------	--------------	--------------	------------

**Au cours de l'exercice précédent**

	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	24.415,4	17.066,4	7.349,0
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	33.712.809	24.088.849	9.623.960
Frais de personnel	1023	1.333.096.768,97	915.766.778,12	417.329.990,85
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	1.729.875,81	1.038.042,03	691.833,78

**TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL (suite)**

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
<b>A la date de clôture de l'exercice</b>				
<b>Nombre de travailleurs</b>	105	19.125	5.691	23.044,1
<b>Par type de contrat de travail</b>				
Contrat à durée indéterminée	110	17.176	5.556	21.003,6
Contrat à durée déterminée	111	1.949	135	2.040,5
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112	0	0	0,0
Contrat de remplacement	113	0	0	0,0
<b>Par sexe et niveau d'études</b>				
Hommes	120	14.027	3.213	16.238,7
de niveau primaire	1200	9.100	2.413	10.749,2
de niveau secondaire	1201	3.426	599	3.847,7
de niveau supérieur non universitaire	1202	836	138	932,5
de niveau universitaire	1203	665	63	709,3
Femmes	121	5.098	2.478	6.805,4
de niveau primaire	1210	2.833	1.768	4.029,8
de niveau secondaire	1211	1.424	498	1.777,4
de niveau supérieur non universitaire	1212	430	147	536,2
de niveau universitaire	1213	411	65	462,0
<b>Par catégorie professionnelle</b>				
Personnel de direction	130	108	0	108,0
Employés	134	18.938	5.607	22.805,0
Ouvriers	132	79	84	131,1
Autres	133	0	0	0,0

**PERSONNEL INTÉRIMAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE LA SOCIÉTÉ**

<b>Au cours de l'exercice</b>	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de la société
Nombre moyen de personnes occupées	150	1.063,3	0,0
Nombre d'heures effectivement prestées	151	2.049.243	0
Frais pour la société	152	71.645.159,00	0,00

## TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
<b>Nombre de travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice</b>	205	9,241	6,325	10,326,3
<b>Par type de contrat de travail</b>				
Contrat à durée indéterminée	210	447	12	455,0
Contrat à durée déterminée	211	8,794	6,313	9,871,3
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	212	0	0	0,0
Contrat de remplacement	213	0	0	0,0

SORTIES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
<b>Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice</b>	305	9,850	6,679	11,143,9
<b>Par type de contrat de travail</b>				
Contrat à durée indéterminée	310	1,745	458	2,028,9
Contrat à durée déterminée	311	8,105	6,221	9,115,0
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	312	0	0	0,0
Contrat de remplacement	313	0	0	0,0
<b>Par motif de fin de contrat</b>				
Pension	340	316	303	493,9
Chômage avec complément d'entreprise	341	0	0	0,0
Licenciement	342	1,318	99	1,383,4
Autre motif	343	8,216	6,277	9,266,6
Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prêter des services au profit de la société comme indépendants	350	0	0	0,0

**RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE****Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur**

Nombre de travailleurs concernés	5801	3.572	5811	3.164
Nombre d'heures de formation suivies	5802	69.827	5812	91.641
Coût net pour la société	5803	8.624.141,00	5813	11.318.328,00
dont coût brut directement lié aux formations	58031	8.624.141,00	58131	11.318.328,00
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032		58132	
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033		58133	

**Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur**

Nombre de travailleurs concernés	5821	17.286	5831	7.577
Nombre d'heures de formation suivies	5822	389.694	5832	151.709
Coût net pour la société	5823	15.982.368,00	5833	6.896.531,00

**Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur**

Nombre de travailleurs concernés	5841	0	5851	0
Nombre d'heures de formation suivies	5842	0	5852	0
Coût net pour la société	5843	0,00	5853	0,00

4.



Valeur  
client

# 4.1 Introduction – Créer de la valeur par la transformation

**Bnode évolue rapidement, passant du statut d'opérateur postal national à celui de spécialiste international de la logistique et de l'e-commerce. Cette transformation s'articule autour de notre objectif : améliorer la vie des gens. Cette ambition préside à chacune de nos décisions, qu'il s'agisse de repenser les flux de livraison, d'étendre les services numériques ou de développer de nouvelles solutions par l'intermédiaire de nos entreprises spécialisées.**

**De la livraison de courrier et de colis par Bpost en Belgique à la logistique omnicanale avec Paxon en passant par l'e-commerce transfrontalier avec Landmark Global, nous aidons nos clientes et clients à se développer dans un monde de plus en plus complexe.**

**Alors que les attentes augmentent et que l'urgence de la durabilité se fait davantage ressentir, Bnode s'adapte à toute vitesse. Pour rester à la pointe, nous combinons notre portée nationale avec une logistique intelligente, des outils numériques évolutifs et un réseau à faibles émissions en pleine expansion, afin de continuer à offrir qualité et fiabilité. Ensemble, ces capacités débouchent sur une offre plus solide et plus connectée, conçue pour créer une valeur durable pour les clientes et clients ainsi que pour les communautés.**



## 4.2 Bpost - Évoluer pour offrir plus

**Bpost évolue. D'un opérateur postal traditionnel, elle entend se positionner en tant qu'entreprise moderne dans le domaine de la logistique de colis, tout en continuant à fournir des services de courrier essentiels dans toute la Belgique. Face à l'évolution des volumes et au renforcement des attentes, Bpost réorganise ses opérations pour rester pertinente, réactive et parée pour l'avenir.**

### Soutenir les détaillants belges sur un marché qui évolue rapidement

Le paysage du commerce de détail en Belgique est en pleine mutation. Un nombre croissant de petites et moyennes entreprises (PME), ainsi que de chaînes nationales, s'adaptent aux attentes croissantes des clients en repensant leurs stratégies de stockage et de fulfillment. Les magasins physiques étant toujours plus nombreux à fonctionner comme des micro-entrepôts, les entreprises recherchent de plus en plus des partenaires logistiques capables d'abaisser le niveau de complexité, d'accélérer l'exécution des commandes et de tenir les promesses faites à leur clientèle.

Pour soutenir ce changement, Bpost crée de nouvelles solutions en collaboration avec les détaillants et les PME belges, y compris des options de livraison et d'enlèvement flexibles, des délais de livraison plus courts et une intégration plus poussée avec les opérations des magasins. En facilitant une logistique intelligente à l'échelle nationale, Bpost aide les entreprises locales à rester compétitives sur un marché dépendant de plus en plus du numérique et elle confirme son rôle de partenaire logistique omnicanal de confiance dans le secteur du commerce.

« Notre collaboration avec Bpost s'apparente réellement à un partenariat : ouvert, constructif et flexible. »

Bel&Bo



#### Bpost: un partenaire pour chaque flux

Le groupe continue de gérer des volumes croissants de flux mixtes B2B et B2C, notamment de magasin à magasin, du magasin au domicile, de l'entrepôt au magasin, le tout au sein d'un réseau unique et intégré. Ce modèle à « guichet unique » aide les détaillants à réduire la fragmentation opérationnelle, à optimiser les stocks et à offrir à la clientèle une expérience cohérente à chaque point de contact.

Un petit détaillant peut désormais proposer à ses clientes et clients des mises à jour de livraison en temps réel et des options de dépôt flexibles, grâce aux outils numériques de Bpost, développés à l'intention des PME.

« Grâce à Bpost, notre magasin et notre logistique en ligne sont gérés via un système unique et intégré. »

Lola & Liza

# Un réseau local de confiance qui crée chaque jour de véritables connexions

## Un héritage bien ancré

Enraciné au cœur même des communautés locales, notre réseau retail, avec sa densité inégalée, continue d'incarner une présence familière dans tous les quartiers de Belgique. Chaque implantation est gérée par des collaboratrices et collaborateurs compétents qui assistent les clientes et clients dans leurs transactions postales et financières depuis des générations. Chaque jour, nos conseillères et conseillers sont à leurs côtés pour leur offrir un accompagnement fiable et personnalisé lors des étapes clés de leur vie, telles que la naissance d'un enfant, le mariage ou la cohabitation, les déménagements, l'agrandissement de la famille et même le décès.

## Évolution vers des centres multiservices

À l'avenir, nous souhaitons de plus en plus devenir un guichet unique moderne où les clientes et clients pourront gérer de manière fluide les services postaux, effectuer un large éventail de transactions financières et activer des services publics essentiels, avec l'aide de conseillères et conseillers de confiance les guidant à chaque étape du processus. Nos centres resteront de véritables pôles sociétaux, qui joueront un rôle crucial dans le soutien aux personnes les plus vulnérables, grâce à l'accès à l'argent liquide, à des initiatives de collecte de fonds et à la promotion de l'inclusion numérique pour toutes et tous.

## Dans un format rafraîchissant et moderne

La transformation de nos Bureaux de Poste passera par un format dynamique et contemporain conçu en fonction des besoins de chaque citoyenne ou citoyen. Avec des horaires d'ouverture attractifs, des options intuitives de self-service et d'assistance à distance, et le choix entre une aide instantanée au guichet ou des rendez-vous planifiés, nous offrirons flexibilité et simplicité à chaque point de contact avec la clientèle. Une offre de merchandising rotative et des promotions attrayantes apporteront un divertissement pertinent lors de chaque visite.



# Fournir aux professionnels ce dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin

Dans toute la Belgique, des milliers de techniciens et d'ingénieurs de service commencent leur journée sur la route. Qu'il s'agisse d'une réparation, d'une installation ou d'une visite chez un client, une chose est essentielle : disposer du bon équipement au bon endroit et au bon moment. Bpost propose à cet égard une nouvelle génération de solutions logistiques pour les professionnels mobiles.

## Livraison à l'aube

Les colis urgents sont livrés avant même le début de la journée, directement à proximité du domicile du technicien ou de son premier chantier. Disponible dans tout le pays, ce service appuie déjà des centaines d'interventions matinales dans de nombreux secteurs.

Sa valeur est tangible. En éliminant les détours par les dépôts, il permet aux techniciens de gagner jusqu'à 90 minutes par jour. Cela signifie plus d'interventions réalisées, une plus grande productivité et une meilleure expérience client.

Ce modèle de livraison extrêmement matinal, intitulé **Night Delivery**, fait partie d'un ensemble plus large de solutions commerciales adaptées à la logistique des services de terrain. Il combine l'entreposage, des flux de distribution professionnels et le réseau de distributeurs automatiques le plus dense de Belgique, soit près de 2.500 emplacements Bbox, dont une centaine avec des casiers extra-longs. Le service fait l'objet d'un suivi numérique, s'intègre aux systèmes professionnels et recourt de plus en plus aux véhicules électriques pour contribuer à réduire les émissions de la chaîne d'approvisionnement (scope 3).



## Une façon plus rusée de débuter la journée

**Night Delivery** permet aux professionnels mobiles de gagner du temps. Les colis sont livrés la nuit dans un casier sécurisé près de leur domicile ou de leur itinéraire, où ils peuvent être récupérés avant 7h du matin. Plus d'arrêts au dépôt et donc plus de retard. Ce service est idéal pour des secteurs tels que la machinerie, les télécommunications ou les services d'entretien, car il permet d'améliorer la ponctualité, de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et d'accélérer les réparations du premier coup.

Pourquoi cela fonctionne-t-il ?

1. La journée débute plus tôt : les pièces et outils arrivent avant 7 heures du matin.
2. Enlèvement flexible : dans un coffre de voiture, à domicile, aux garages, dans des points PUDO sélectionnés ou dans l'un des plus de 100 emplacements de Bbox.
3. Empreinte réduite : moins de détours, moins d'émissions
4. Date de clôture plus tardive : enlèvement jusqu'à 18 heures la veille au soir

## Le tout fait partie du service de Bpost

Cela reflète toute la puissance de la collaboration au sein de Bpost. En étroite coopération avec SLS, notre spécialiste de la logistique des services de terrain, le modèle s'étend désormais à toute la Belgique et à la région du Benelux. Il aide les entreprises internationales à assurer une livraison cohérente des pièces et outils avant 7 heures du matin, tous marchés confondus.

Alors que les besoins des clientes et clients continuent d'évoluer, l'offre de Bpost évolue elle aussi, aidant les travailleurs mobiles à mieux faire leur travail : de manière plus efficace, plus durable et avec davantage de confiance.

## Favoriser la transformation numérique dans le secteur public

À l'heure où la population attend de plus en plus des services publics modernes, efficaces et pratiques, les institutions publiques accélèrent leur transformation (numérique) et recherchent des partenaires pour les aider à travailler de façon plus intelligente, tout en garantissant l'inclusivité et la durabilité. Bpost soutient cette évolution en aidant les administrations à simplifier les flux de travail, à réduire la charge administrative et à améliorer l'efficacité opérationnelle. Nous développons des solutions telles que la numérisation, la salle de courrier numérique et le courrier hybride afin de réduire la charge de travail et d'écourter les délais de traitement.

Les opportunités d'externalisation des processus opérationnels sont traitées par le biais d'une collaboration de groupe intégrée, en alignant nos forces combinées pour fournir des solutions de bout en bout efficaces et pratiques, ce qui permet aux institutions publiques de se concentrer sur leurs activités essentielles.

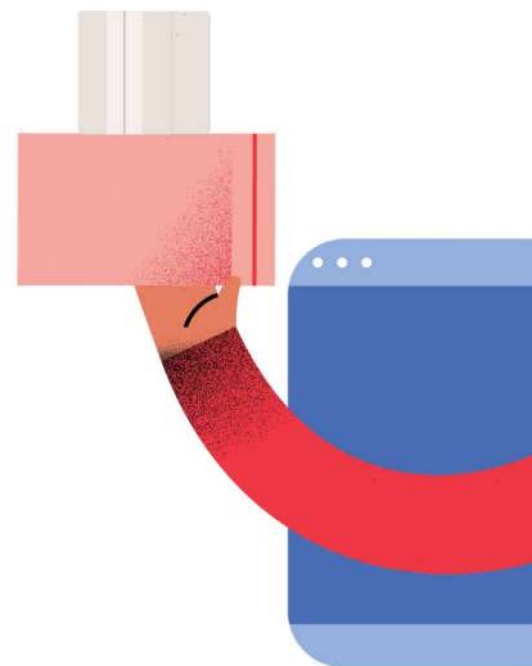
Notre réseau national, par l'intermédiaire des agents des postes et de nos points retail, reste un atout unique garantissant à l'ensemble des citoyennes et citoyens un soutien et une orientation accessibles dans un environnement de plus en plus axé sur le numérique. Cela peut également déboucher sur de nouveaux services, plusieurs projets pilotes étant prévus pour 2026. De nouveaux services tels que le flux de retour facilement accessible, sans emballage et entièrement traçable pour la radiation des plaques d'immatriculation illustrent la manière dont nous créons du confort et de la valeur pour les citoyennes et citoyens en tirant parti de notre réseau et en élaborant des solutions plus intelligentes et plus durables avec notre réseau opérationnel (tournées « bulk », ou en vrac).

## Tenir nos promesses de livraison, jour après jour

Nous savons que chaque colis s'accompagne d'une promesse. C'est pourquoi Bpost continue d'investir dans l'excellence opérationnelle, avec un objectif clair : offrir une expérience fiable, transparente et centrée sur le client à chaque expéditeur et destinataire. Guidés par la Voix du Client, nous nous concentrons sur les améliorations qui répondent directement à ce que les gens apprécient le plus : la rapidité, la visibilité et le contrôle.

Nous avons ainsi enregistré une avancée majeure par rapport à la traçabilité des colis. Grâce à des systèmes de scannage améliorés tels que Collect Paco, qui relie désormais chaque colis individuel à son conteneur de transport, nous fournissons une meilleure visibilité sur l'ensemble de la chaîne logistique. Cela permet un meilleur contrôle opérationnel, des interventions plus rapides en cas de besoin et un suivi en temps réel plus précis pour les clientes et clients.

Une autre amélioration clé répond à un problème courant : les livraisons manquées. Avec le réacheminement le jour même, les destinataires sont informés immédiatement et se voient proposer une nouvelle option de livraison dans les plus brefs délais. Cela permet de ne pas interrompre l'acheminement des colis et de respecter notre engagement de J+1, même lorsque les plans changent.



## Le feed-back nous améliore, l'innovation nous motive

Ces innovations ciblées ne sont qu'une partie de notre stratégie d'amélioration opérationnelle permanente. En tenant compte des retours d'information des clientes et clients et en investissant dans des solutions intelligentes, nous améliorons sans cesse la qualité du service sur l'ensemble du réseau. C'est ainsi que nous construisons la confiance, jour après jour, et que nous améliorons la vie des gens grâce à la logistique.

### Une seconde chance, sans attendre

Si le destinataire est absent, Bpost n'attend plus le lendemain. Avec le réacheminement le jour même, une nouvelle option de livraison est proposée immédiatement, ce qui donne plus de contrôle au client ou à la cliente et réduit dans tous les cas les retards de livraison.

## Faciliter une logistique plus verte à grande échelle

De plus en plus d'entreprises prennent des mesures pour réduire les émissions de carbone et elles attendent de leurs partenaires logistiques qu'ils fassent de même. C'est pourquoi Bpost continue d'investir dans un modèle de distribution à faible émission de carbone, qui réduit non seulement sa propre empreinte, mais qui aide aussi ses clients à réduire les émissions de scope 3 et à atteindre les objectifs ESG.

Sur la seule année 2025, Bpost a doublé son réseau de distributeurs de colis, atteignant 2.500 emplacements Bbox dans tout le pays. Ces distributeurs automatiques accessibles 24h/24 et 7j/7 offrent une option d'enlèvement à faible impact, tout en consolidant les livraisons et en réduisant les tentatives de livraison infructueuses. Résultat : moins de trafic, moins d'émissions et un service plus rapide, avec un taux d'utilisation augmentant deux fois plus vite que le réseau lui-même.

Bpost donne également un coup d'accélérateur à l'électrification de sa flotte du dernier kilomètre. À la fin de l'année 2025, Bpost exploitait plus de 3.100 véhicules électriques et plus de 600 remorques de vélo, faisant ainsi de sa flotte logistique électrique la plus grande de Belgique. Ces investissements soutiennent notre ambition d'atteindre 85% de livraisons sur le dernier kilomètre sans émission d'ici à 2030.

### Livraison zéro émission dans toute la capitale

Cette transition n'est nulle part plus visible qu'à Bruxelles. En octobre 2025, Bpost est devenue le premier grand opérateur à effectuer des tournées de livraison quotidiennes sans émission dans les 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale, une première européenne. Cette étape a été rendue possible grâce à la combinaison de camionnettes électriques, de vélos-cargos, d'une couverture dense en distributeurs Bbox et de hubs de tri locaux, le tout adapté aux besoins uniques de la capitale.

### Bruxelles ouvre la voie à une logistique zéro émission

En 2025, Bruxelles est devenue la première capitale européenne dont les livraisons quotidiennes de courrier et de colis sont entièrement exemptes d'émission. Plus de 728 tournées de livraison sont désormais effectuées à pied, à vélo électrique ou en camionnette électrique, le tout étant alimenté par un réseau local de micro-hubs urbains, 565 camionnettes électriques, 57 remorques de vélo et 409 stations de recharge. Grâce à une étroite collaboration avec des partenaires publics et des institutions de recherche, cette transition permet d'éviter 750 tonnes de CO<sub>2</sub> par an et bénéficie à plus de 1,3 million de résidentes et résidents.

## Un réseau conçu pour l'action commune en faveur du climat

Le réseau croissant de Bpost, qui compte plus de 20 Ecozones, montre comment la logistique durable peut s'étendre, même dans des environnements urbains complexes. En optant pour la livraison hors domicile, en acheminant les colis par l'intermédiaire d'une Ecozone ou en recourant à des services de dernier kilomètre sans émission, les entreprises clientes disposent d'un moyen direct d'améliorer leur performance environnementale, de manière fiable, mesurable et à grande échelle.

Ces investissements vont au-delà des infrastructures. Ils reflètent l'objectif plus large de Bnode : « we make lives better », pour les clients, pour les communautés et pour le climat.



## Faciliter le passage à la communication numérique

Dans toute l'Europe, les volumes de courrier traditionnel s'effondrent rapidement, la population et les organisations se tournant vers les canaux numériques. Au Danemark, par exemple, les volumes de lettres ont chuté de 90% depuis 2000, ce qui a conduit l'opérateur postal national à mettre fin à toutes les livraisons de lettres à la fin de l'année 2025.

En Belgique, la tendance est tout aussi claire. Avec l'obligation de facturation électronique pour toutes les transactions interentreprises à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2026, 2025 s'est érigée en année charnière pour l'accélération du passage aux processus numériques.

### Soutenir la transition

Pour aider ses clientes et clients à s'adapter, Bpost développe son service de courrier hybride, « Hybrid Mail ». Cette solution sécurisée et flexible permet aux organisations d'envoyer des communications dans des formats physiques et numériques, en faisant le lien entre les flux de travail traditionnels et les opérations entièrement numériques.

Le renforcement du partenariat avec Speos positionne encore un peu plus Bpost comme un facilitateur de confiance pour les flux de documents numériques de bout en bout. Du traitement sécurisé des données et de l'automatisation à la conformité avec les nouvelles règles de facturation, l'offre combinée permet un passage en douceur et évolutif aux communications électroniques.

### Un partenaire de confiance pour une diffusion numérique sécurisée

Le marché évolue, Bpost aussi, en combinant la portée de la livraison physique avec la vitesse, la sécurité et la traçabilité de la livraison numérique. Que les clientes et clients aient besoin d'une distribution hybride, d'une facturation électronique conforme ou d'une gestion numérique complète des documents, Bpost assure la continuité, la conformité et la tranquillité d'esprit à chaque étape.

# 4.3 Paxon – Fournir une logistique plus intelligente grâce à l'échelle et à l'automatisation

**Paxon est un nouveau spécialiste de la logistique pour compte de tiers (3PL), issu du regroupement de trois prestataires : Active Ants, Radial et Staci. Ensemble, ils proposent des solutions logistiques complètes pour l'e-commerce et les canaux B2B, de l'exécution automatisée à la distribution omnicanale jusqu'au matériel de point de vente (POSM), aux marchandises non destinées à la revente (GNFR), à l'entreposage, au transport et aux services à valeur ajoutée. En se concentrant sur les marchés de grande valeur et les flux complexes de la chaîne d'approvisionnement, Paxon associe l'échelle mondiale à l'agilité locale pour répondre aux besoins changeants de la clientèle.**

## Leadership et organisation

Paxon est principalement actif en Europe et en Amérique du Nord, avec une présence opérationnelle plus réduite dans la région APAC. En Europe, la direction est passée de l'ancien CEO Thomas Mortier à Rainer Kiefer, Thomas assumant un rôle de conseiller à temps partiel à la fin de l'année 2025. La solide expérience de Rainer en matière de logistique contractuelle, de ventes mondiales et de transformation opérationnelle devrait permettre d'accélérer la croissance.

- En Europe, Paxon est passé en 2025 d'une structure basée sur les entités à une organisation régionale, avec des directeurs nationaux et des équipes commerciales structurées par pays ou par région. Cette évolution se poursuivra en 2026 avec le changement complet de marque, de 3PL à Paxon.
- En Amérique du Nord, Tom Schmitt a pris la direction de Radial US au début de l'année 2025. Il dirige avec succès la transition vers une base de clientèle plus diversifiée tout en assurant la continuité et en réalisant de nouveaux gains d'efficacité.



Rainer Kiefer



Tom Schmitt

### Paxon en action

Un réseau intégré en pleine expansion permet déjà de dégager une nouvelle valeur pour les clients internationaux en **Europe** :

- un client néerlandais du secteur des produits de grande consommation s'est développé en France grâce à un entrepôt Staci réaménagé à Lyon, livré en partenariat avec Active Ants.
- Une marque de boissons a fait son apparition en Pologne grâce à la présence locale de Radial, étendant ainsi son empreinte Staci existante.
- Au Royaume-Uni, HealthLink a transféré ses entrepôts sur le site de Staci à Blackburn, ce qui permet d'offrir un service local aux clients du secteur de la santé.

Les partenariats avec les clients en **Amérique du Nord** témoignent également de cette dynamique :

- Pour un client du commerce de détail et de gros, Radial a repensé le parcours de prélèvement pour renforcer l'utilisation d'Exotec et a rapidement déployé de nouveaux flux d'exécution pour soutenir une croissance accélérée.
- Un autre client, confronté à des pics de volume provenant de nouveaux canaux, a vu Radial lui offrir la meilleure performance jamais atteinte en matière d'accords de niveau de service grâce à une planification proactive et à un alignement en temps réel.
- Au cours d'une période de renouvellement, une marque mondiale évaluant nos concurrents a choisi de rester avec Radial grâce à sa technologie FastTrack et à sa capacité à répondre avec des solutions de fulfillment personnalisées et basées sur la technologie.

# Investir dans l'automatisation et l'innovation

Paxon continue d'investir dans l'automatisation, l'intelligence des données et les outils numériques afin d'accroître l'efficacité et la performance de l'ensemble de ses activités. Ces efforts fournissent déjà des résultats tangibles, avec le déploiement de technologies intelligentes sur l'ensemble du réseau.

En Europe, Active Ants reste le leader de l'automatisation des entrepôts. Sur son site de Dorsten, en Allemagne, un bras robotisé piloté par l'IA prépare désormais jusqu'à 600 colis par heure avec une précision de 99,99% en prélevant les produits dans les bacs Autostore. Le robot apprend et s'auto-corrige avec chaque nouveau produit. Une deuxième unité a déjà été installée à Roosendaal (Pays-Bas), et cinq autres sont en commande.

En Amérique du Nord, Radial a accéléré l'adoption de l'IA en 2025 avec des outils prêts à la production comme Microsoft Copilot Chat, Amazon Q pour le développement de logiciels, et WorkStep AI pour l'engagement des employés, ainsi que l'assistant de formation d'Articulate 360 alimenté par l'IA qui est capable de générer des gains de productivité avec le développement de contenu. Ces efforts ont été soutenus par les équipes AI@Scale Champions de Radial et de Bnode, ce qui contribue à institutionnaliser l'utilisation responsable de l'IA, à renforcer l'adoption transversale et à consolider les processus d'examen et de gouvernance de Radial en matière d'IA.

Chez Radial, les innovations sont en grande partie le fait des membres du personnel. Par exemple, dans le cadre du programme Innovate, les collaborateurs proposent des idées qui ont un impact commercial mesurable. Au cours de l'exercice 25, 15 innovations ont atteint ou dépassé le stade du concept.



# Nouveaux services et logistique parée pour l'avenir

L'offre d'exécution FastTrack de Radial, lancée en 2025, combine une intégration rapide avec une technologie intuitive, des opérations rationalisées et des processus commerciaux simplifiés. Elle a déjà permis de remporter plus de 25 nouveaux contrats et de renforcer l'attrait de Radial pour les marques modernes du marché intermédiaire.

Plus tard dans l'année, Radial a également lancé des capacités FTZ (Foreign Trade Zone) sur son site de Locust Grove, GA. Les clientes et clients peuvent ainsi reporter le paiement des droits et taxes sur les marchandises importées jusqu'à ce qu'elles soient vendues ou sorties de la zone, ce qui permet aux marques d'alléger leurs flux de trésorerie et de s'adapter à l'évolution des structures tarifaires.

# Améliorer l'expérience client

Dans ces deux régions, Paxon s'engage à établir des partenariats de confiance apportant une valeur ajoutée à long terme. Chez Radial, un Net Promoter Score (NPS) de 12 au début de l'année 2026 constitue une base solide pour un engagement plus profond et plus structuré. Notre approche commence par une analyse approfondie du feed-back des clientes et clients afin d'identifier les possibilités d'amélioration à fort impact, puis de doter nos équipes des outils et de la formation dont elles ont besoin pour obtenir des résultats orientés vers la recherche de solutions.

La force du groupe se reflète également dans les synergies réalisées en matière de transport. Jusqu'il y a peu, chaque entité travaillait avec plusieurs fournisseurs selon des tarifs différents. Depuis, un groupe de travail a analysé tous les contrats et élaboré un cadre global unifié pour toutes les entités. Cela permet de mettre en place des partenariats plus stables et d'offrir de meilleures conditions à notre clientèle.

Le retour d'information des clientes et clients soulignent en quoi cette approche fait la différence :

**« Radial mérite ma recommandation parce qu'ils associent systématiquement la discipline opérationnelle à un véritable partenariat. Performance et fiabilité : les commandes sont traitées dans les délais avec des accords de niveau de service clairs, et l'équipe fait preuve de flexibilité (y compris la nuit) pour maintenir le rythme, en particulier pendant les périodes de pic. »**

Directrice des opérations, marque bien établie de vêtements pour femmes

Et un dernier commentaire du patron :

**« Chez Radial, tout commence et tout finit par l'expérience du consommateur. Les attentes en matière de fulfillment pratique ont évolué, tout comme nous. Les consommateurs d'aujourd'hui choisissent des marques modernes pour leur rapidité, leurs produits distinctifs et leur service exceptionnel, et nous avons entrepris de créer des solutions qui préservent et améliorent cette expérience. Notre approche innovante en matière de fulfillment est conçue pour permettre aux marques de rester agiles, réactives et de se positionner pour une croissance à long terme, quelle que soit la rapidité avec laquelle le marché évolue. »**

Tom Schmitt, CEO, Radial NA

# 4.4 Landmark Global – L'e-commerce mondial rendu local, fiable et intelligent

**Landmark Global continue de renforcer sa position de partenaire de confiance pour les entreprises de l'e-commerce qui se développent à l'échelle internationale. Ses solutions transfrontalières sont conçues pour réduire la complexité du commerce mondial en intégrant l'expertise locale, la connaissance de la réglementation et un modèle de livraison neutre pour le transporteur qui donne la priorité à la fiabilité et à la transparence.**

## Approche orientée client

Le modèle opérationnel de Landmark Global est axé sur la satisfaction des clients là où ils se trouvent et sur l'adaptation à l'évolution de leurs besoins. Grâce à des réseaux locaux d'enlèvement et de dépôt, au suivi des colis de bout en bout et à des niveaux de service flexibles (économique et prioritaire), l'entreprise permet aux commerçants d'offrir aux consommateurs des expériences de livraison prévisibles et transparentes à travers les frontières. Ses capacités internes d'importation/exportation et de courtage aident les entreprises à naviguer efficacement à travers les formalités douanières, tandis que les services de gestion des retours et de restitution des droits de douane soutiennent la protection des marges et la confiance des clients.

## Qualité, innovation et numérisation

Landmark Global continue d'investir dans l'automatisation, l'intelligence des données et les outils numériques qui renforcent l'efficacité opérationnelle et améliorent les performances transfrontalières. Sa technologie, neutre vis-à-vis des transporteurs, évalue en temps réel les performances de plusieurs fournisseurs du dernier kilomètre afin de sélectionner l'itinéraire le plus efficace pour chaque envoi. Cela permet d'assurer une qualité de service constante tout en optimisant les coûts et la rapidité. Ces capacités numériques permettent également aux commerçants comme aux consommateurs d'obtenir des mises à jour plus claires de l'état de la situation, ce qui favorise une expérience de livraison plus transparente.



## Nouveaux services et retours plus intelligents

Parmi les développements récents, citons les améliorations apportées à la plateforme de retours internationaux de Landmark Global, qui propose une génération simplifiée d'étiquettes, des centres de retours locaux, une meilleure visibilité du suivi et des processus flexibles adaptés aux exigences du marché. Le portefeuille de services commerciaux de l'entreprise, en pleine expansion, soutient désormais les clientes et clients en matière de dédouanement B2C, de produits et d'étiquetage, d'optimisation des droits et des taxes, et de conseils plus généraux en matière de conformité commerciale.

## Des solutions sur mesure qui donnent des résultats

Les clientes et clients continuent de souligner l'approche collaborative de Landmark Global et sa capacité à concevoir des solutions qui répondent aux objectifs commerciaux et opérationnels. Une marque internationale de mode et d'accessoires a récemment été confrontée à une baisse de la croissance de ses ventes dans l'une de ses principales régions et réclamait une option de livraison moins coûteuse et plus rapide pour permettre la livraison gratuite et améliorer le taux de conversion des commandes. Landmark Global a mis au point un modèle d'expédition plus efficace qui a permis de réduire les coûts tout en maintenant des normes de service élevées, aidant ainsi la marque à améliorer l'expérience de sa clientèle et à renforcer la fidélisation.

## La perspective du leadership

« La croissance internationale fonctionne mieux lorsque la logistique est prévisible. Nous fournissons une livraison fiable, une visibilité claire et l'expertise adéquate, ce qui permet à nos clients de se développer sur de nouveaux marchés et d'étendre leur empreinte mondiale. »

James Edge, PDG, Landmark Global



# 4.5 Conclusion – Un objectif, plusieurs voies : créer de la valeur grâce à la transformation

**Chez Bnode, la transformation est plus qu'une stratégie, c'est la façon dont nous tenons nos engagements. Que ce soit par le biais de la logistique intelligente des colis en Belgique, de l'activation du commerce transfrontalier ou de l'intégration globale des 3PL, nous construisons un réseau plus fiable, plus durable et plus connecté aux besoins des clientes et clients.**

**De l'excellence opérationnelle à l'innovation numérique en passant par l'action climatique, chaque ligne de service contribue à une ambition commune : améliorer la vie des entreprises, des communautés et de la société dans son ensemble. Et si chaque voie est différente, notre objectif reste le même : servir chaque cliente ou client avec confiance, pertinence et des solutions pérennes.**

6.



**Durabilité  
ESG**

# Résumé opérationnel concernant le développement durable 2025<sup>1</sup>

**L'année 2025 a marqué une étape charnière dans le parcours de Bnode en matière de développement durable.** Avec l'intégration de Staci Group, nous avons renforcé notre ambition ESG en renouvelant nos engagements SBTi, en élargissant nos objectifs sociaux et en consolidant nos pratiques de gouvernance. Nous avons également actualisé notre stratégie d'engagement vis-à-vis des communautés et le fonds d'impact de Bpost afin de garantir que nos initiatives liées au développement durable créent une valeur tangible pour notre personnel et les communautés que nous servons.

Notre analyse de la double matérialité continue d'ancrer la stratégie ESG de Bnode, en guidant nos priorités tout au long de la chaîne de valeur. Sur le plan environnemental, nous accélérons l'électrification de notre flotte du dernier kilomètre et des véhicules de société, nous réduisons l'empreinte écologique de nos camions et de nos bâtiments, nous développons l'utilisation de l'électricité verte et nous apportons des améliorations en matière de durabilité avec nos fournisseurs, nos partenaires de transport en sous-traitance, ainsi qu'au niveau des trajets domicile-travail des membres du personnel. Notre stratégie sociale se concentre sur la sécurité sur le lieu de travail, la diversité, la formation et la rétention des nouveaux employés.

L'ensemble de ces efforts - soutenus par de solides résultats en 2025 - démontre l'engagement de toute l'entreprise à intégrer le développement durable dans chaque aspect de ses activités et à prendre les rênes de la transformation au sein de notre secteur. Notre engagement en faveur de la durabilité renforce la façon dont nous réalisons la "raison d'être" de l'entreprise: "We make lives better".

## Impact environnemental

**En 2025, nous avons renouvelé notre engagement SBTi avec une ambition plus affirmée et obtenu des résultats significatifs en matière de décarbonation.**

En 2025, Bnode a réduit ses propres émissions (scopes 1 et 2) de 11% par rapport à 2024. Si l'on ne tient pas compte de Staci Group, nous avons déjà réduit nos émissions des scopes 1 et 2 de 22% depuis 2022, principalement grâce aux efforts déployés en Belgique.

Suite à l'acquisition de Staci Group, nous avons revu et mis à jour notre engagement et nos plans SBTi sur la base de ce que nous avons appris au cours des années précédentes.

**Nous nous sommes engagés à atteindre l'objectif « Net-zero » d'ici à 2050 pour l'élargissement du périmètre de Bnode, incluant Staci Group** et nous avons fixé les objectifs de réduction des émissions à court terme suivants avec SBTi :

- 71% de réduction pour les scopes 1 et 2 d'ici 2035
- 38% de réduction pour le scope 3 d'ici 2035.

<sup>1</sup> Le résumé opérationnel est fourni pour information et n'est pas sujet à l'assurance CSRD

L'entreprise a franchi une étape importante en renforçant son objectif de réduction de 54% pour les scopes 1 et 2 d'ici à 2030, objectif désormais étendu à Staci Group, ce qui marque une étape importante dans l'alignement de l'ensemble du groupe sur sa trajectoire de décarbonation.

## Feuille de route de Bnode vers le Net-zero

**Nos leviers clés**

**Scope 1**

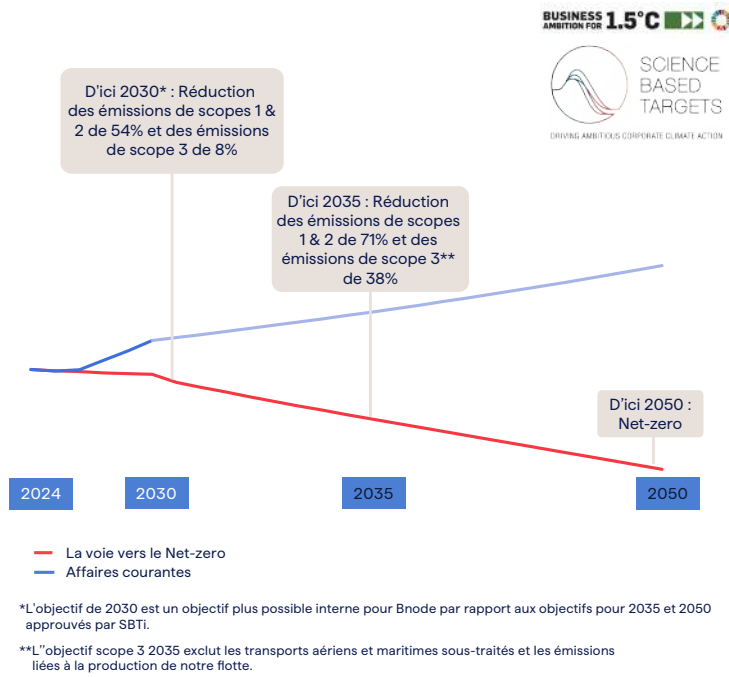
- Livraison du dernier kilomètre sans émission (actuellement en pleine mise en œuvre)
- Voitures de société sans émission
- Flotte de camions utilisant des carburants alternatifs et des remorques à double étage, accélération de l'électrification de la flotte à partir de 2029/2030, date à laquelle nous prévoyons que la technologie sera à maturité

**Scope 2**

- 100% d'approvisionnement en électricité verte certifiée
- Suppression progressive du chauffage au gaz naturel et au mazout dans nos bâtiments

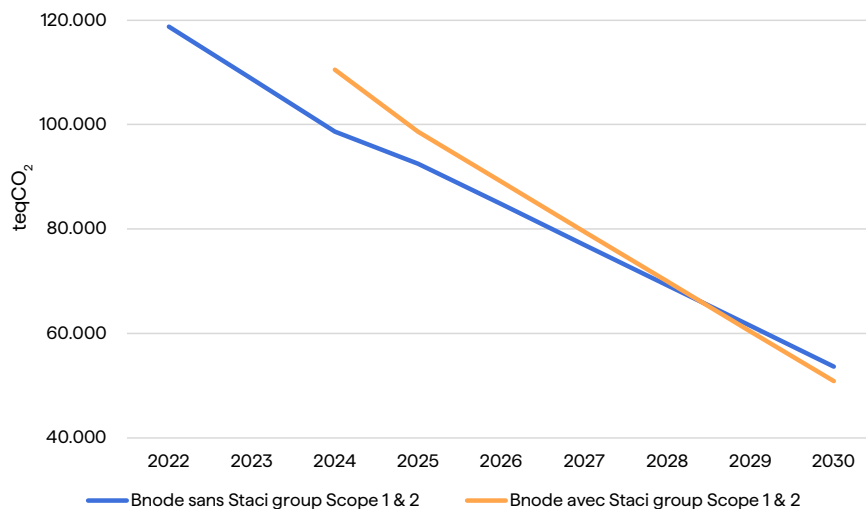
**Scope 3\*\***

- Programme de décarbonation du scope 3
  - Établissement d'un programme complet d'engagement pour les fournisseurs de services et biens divers et de transports externalisés
  - Intégration de critères de décarbonation dans le cadre de sélection des fournisseurs



Bnode a élaboré des plans de décarbonation ciblés et axés sur l'entreprise qui soutiennent son engagement SBTi et reflètent les progrès économiques et technologiques du monde réel. Par exemple, nous prévoyons de commencer à remplacer notre flotte de camions par des camions électriques à partir de 2028/2029, lorsque leur coût total d'opération devrait devenir favorable par rapport à celui des camions diesels. Ces plans renforcent également la contribution de Bnode aux réductions du scope 3 pour les clients et les autorités belges, garantissant ainsi un impact significatif sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La validation de nos objectifs par le SBTi renforce notre ambition et nous apporte une crédibilité externe, marquant ainsi une étape importante dans le processus de décarbonation que nous avons entamé en 2022.



**Nous avons développé une stratégie solide de décarbonation basée sur 6 leviers décrits dans la feuille de route « Net-zero » de Bnode ci-dessus.**

Nous avons donné la priorité aux **livraisons du dernier kilomètre sans émission** en Belgique, car ce domaine est très visible, a un impact et peut se traduire en actions. En 2025, nous avons **accéléré l'électrification de notre flotte du dernier kilomètre et presque achevé notre réseau d'Ecozones, qui couvre désormais l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale.**

Bruxelles est ainsi la première capitale européenne de plus d'un million d'habitants où nous distribuons le courrier et les colis sans émission dans le cadre de nos tournées régulières.

Notre approche est holistique et va bien au-delà des véhicules. Nous travaillons main dans la main avec les villes et nous restons à l'écoute de nos citoyens. En 2025, nous avons également doublé le nombre de Bbox, pour atteindre 2.500 distributeurs de colis au niveau national. Ce réseau à haute densité nous permet de réduire le nombre de kilomètres et de haltes nécessaires à la livraison des colis, tout en offrant aux consommateurs une solution de collecte extrêmement pratique à laquelle ils peuvent accéder dans le cadre de leurs trajets quotidiens ou par le biais de mobilité douce.

La VUB (étude « Mobilize ») a calculé une réduction de l'impact global de 22% grâce à la diminution du bruit, des embouteillages, des accidents, de la pollution atmosphérique (-97%) et des émissions de CO<sub>2</sub>.

Faits marquants de 2025 :

**+ 942**

**Flotte de camionnettes électriques :** Le nombre de véhicules a augmenté de 942, portant ainsi le total à 3.139 camionnettes électriques à la fin de l'année, soit 30% de notre flotte

**+ 418**

**Bornes de recharge :** Introduction de 418 bornes de recharge supplémentaires dans nos sites opérationnels, pour atteindre 2.818 bornes à la fin de 2025, l'objectif étant d'en ajouter 600 de plus en 2026.

**+ 20**

**Codes postaux sans émission :** Nous avons atteint un total de 108 codes postaux sans émission (+ 20 en 2025). Nous avons créé trois nouvelles Ecozones en 2025 et quatre autres sont prévues en mars 2026, ce qui nous permettra de concrétiser notre objectif de 25 Ecozones.

**+ 60**

**Remorques pour vélos électriques :** Ajout de 60 nouvelles remorques pour vélos électriques, portant le total à 610.

En 2025, **toutes les voitures de société acquises en Belgique étaient des modèles entièrement électriques.** À la fin de l'année, **54% du parc de voitures de société de Bpost SA (qui compte pour environ 90% du parc de Bnode) - était composés de véhicules électriques.**

En cours d'année, nous avons également continué à **intégrer les connaissances acquises grâce à l'utilisation de carburants alternatifs et à l'exploitation de notre flotte de 37 remorques à deux étages (Double deck trailers ou DDT).** En 2026, nous étendrons encore cette flotte avec 19 unités supplémentaires. Nous avons également acquis un deuxième camion électrique, ce qui nous aide à nous préparer à l'électrification des camions en peaufinant la manière dont nous optimisons leur usage opérationnel.



Bbox fournit des solutions pratiques



Double deck trailers

Sur le front de la **pollution, nous avons réalisé une réduction de 47% des émissions de NOx par rapport à 2024, en grande partie grâce à la mise hors service d'un nombre important de camions et camionnettes d'ancienne génération.**

Nous avons **étendu plus avant notre couverture en matière d'électricité verte, qui englobe désormais la totalité de l'Europe** - y compris Staci Group - ainsi qu'une part croissante de notre consommation d'électricité en Amérique du Nord. En outre, nous avons installé près de 14.000 m<sup>2</sup> de nouveaux panneaux solaires, ce qui porte notre surface totale à environ 90.000 m<sup>2</sup>.

Notre **programme d'efficacité énergétique des bâtiments a également progressé de manière significative.** Nous avons remplacé l'éclairage par des LED dans 124 bâtiments et installé des pompes à chaleur ou de nouveaux systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation dans 16 sites supplémentaires dans le cadre de travaux de rénovation en cours. Nous avons également mis en service de nouvelles infrastructures conçues pour répondre à des normes énergétiques et environnementales très élevées, comme le nouveau Mail Center de Charleroi.

En outre, nous avons **évalué l'exposition au risque climatique de l'ensemble de notre portefeuille de grands bâtiments et entrepôts à court, moyen et long termes.** Les **résultats ont confirmé la forte résilience globale de nos opérations** face au changement climatique, tout en identifiant des possibilités d'atténuer davantage les risques.

Nous nous sommes également concentrés sur **nos discussions avec nos fournisseurs pour la décarbonation de scope 3.** Le Centre d'Excellence du Transport a abordé une grande partie de nos transporteurs routiers afin de mieux comprendre leurs stratégies actuelles de décarbonation et, le cas échéant, pour encourager le développement d'une transition alignée sur le SBTi (ou équivalent)- une étape essentielle pour assurer leur collaboration à long terme avec Bnode.

Chez Bnode, le soutien aux PME fait partie intégrante de nos valeurs et de notre mission sociale. Le paquet Omnibus excluant les PME des obligations de reporting, nous avons lancé un soutien ciblé par le biais du programme « Carbon Coach » financé par Bpost en partenariat avec Climact. En Belgique, nous jouons également un rôle de premier plan dans une initiative intersectorielle - aux côtés d'autres grandes entreprises et banques - afin d'aider des dizaines de milliers de PME à progresser en matière de reporting carbone et de décarbonation.

### **Faciliter une logistique des colis plus circulaire pour l'e-commerce et le B2B**

Nous restons sur la bonne voie pour réaliser nos ambitions en matière de circularité, en accord avec les exigences réglementaires à venir telles que le REDE et l'EUDR.

En ce qui concerne les emballages, nos efforts se concentrent sur l'utilisation accrue de matériaux recyclés - atteignant un taux de 55,6% de contenu recyclé en 2025 - et sur la garantie que les emballages que nous mettons sur le marché soient facilement recyclables ou réutilisables. Cela s'applique désormais à 97% dans notre activité « retail » au sein de Bpost SA et à 99% dans notre activité de « fulfillment » (Paxon). Nous accélérons également le développement de processus d'emballage qui minimisent l'espace vide et réduisent la quantité d'emballage par livraison. Active Ants continue de jouer un rôle de premier plan au sein de Paxon, en exploitant des lignes d'emballage sur mesure automatisées (type « cut-to-size ») dans l'ensemble de ses installations.

Dans le domaine de la gestion des déchets, nous nous sommes concentrés sur trois actions prioritaires :

- **Le suivi et la réduction des déchets non triés**, avec des avancées significatives pour Bpost SA et Staci Group. AMP et DynaGroup sont des références en termes de récupération des déchets.
- **La réutilisation des déchets de papier comme matériau de remplissage**, avec Staci France comme fer de lance au niveau de la mise en œuvre.
- **Évaluer les solutions d'emballage réutilisable** pour la logistique des colis et favoriser les flux circulaires grâce à des initiatives telles que notre service de livraison de Bbox à Bbox sans emballage ni étiquette, sans compter un nouveau projet pilote lancé avec Juttu (A.S. Adventure Group) et Torfs, qui utilisent des emballages réutilisables pour l'e-commerce.

Principaux chiffres en matière de gestion des déchets en 2025 :

**65,2t** de déchets ont été générées par les opérations de Bnode.

**89%** des déchets ont été détournés de l'élimination, ce qui correspond aux résultats de l'année dernière.

**78%** des déchets de Bnode ont été recyclés, 82.6% (+4,4% vs. 2024) pour Bnode sans Staci.

### Transformer Bnode avec et pour les gens - Être un employeur de choix

Notre transformation n'est pas seulement opérationnelle, elle est profondément humaine.

Nos valeurs placent nos collaboratrices et collaborateurs au cœur de tout ce que nous faisons. Nous nous faisons fort de transformer Bnode avec nos équipes et pour elles. Ensemble, nous façonnons l'avenir de Bnode.

La logistique évolue, et avec elle nos rôles, nos compétences et nos attentes. Nous souhaitons que ce changement rende la vie meilleure : pour les collègues qui donnent vie à notre mission, pour les clients que nous servons et pour les communautés qui comptent sur nous.

En tant que l'un des plus grands employeurs de Belgique et étant un acteur en plein essor à l'étranger, nous avons également la responsabilité d'agir avec intégrité, de refléter la diversité de la société et d'accompagner nos collaboratrices et collaborateurs dans le changement. Cet engagement est au cœur de la manière dont nous agissons ensemble.

#### 2025 en perspective

L'année 2025 a été marquée par une transition cruciale. Il s'agissait d'établir une nouvelle base de référence, de renforcer la qualité des données et d'apprendre à fonctionner collectivement en tant qu'organisation unifiée, Bnode. Travailler ensemble a entraîné certains défis, mais les progrès ont été évidents. **Les entités ont collaboré de façon plus étroite, se sont alignées sur des objectifs sociaux communs et ont amélioré leurs pratiques en matière de reporting des performances.** Les résultats soulignent l'importance de notre feuille de route 2030 - et le dévouement de nos collaboratrices et collaborateurs qui ont choisi, chaque jour, de faire la différence.

#### Faits marquants à partir de 2025 :

- **Diversité des genres** : les femmes représentent 34,16% de nos effectifs ; 37,5% au niveau du management (contre 38,01% en 2024).
- **Formation et développement** : 24,4 heures de formation par employé en moyenne, avec des variations d'une entité à l'autre et la nécessité de mieux répertorier l'apprentissage informel.
- **Santé et sécurité** : le taux de fréquence des arrêts de travail (LTFR) a augmenté de 17,07 à 19,01 pour 1 million d'heures ouvrées.
- **Stabilité des employés** : le taux de rotation est passé de 18 à 15% ; le taux de rétention des nouveaux employés (dans les 12 mois) est passé de 75 à 81%.
- **Bien-être** : l'indice de bien-être de Bnode « Ma voix compte » est resté stable à 3,7/5.

2025 a été une année de **transparence accrue, de collaboration renforcée et d'engagement renouvelé.** Ce sont là les fondations à partir desquelles nous viserons plus haut.



## Nos engagements sociaux pour 2030

Pour orienter nos avancées, nous avons défini des objectifs mesurables à l'échelle du groupe :

- Diversité et égalité des sexes : **40% de femmes au sein du management d'ici à 2030**, à tous les niveaux de direction, y compris au sein du Comité exécutif.
- Formation et compétences : **32 heures de formation et de développement par employé et par an d'ici à 2030**, afin de soutenir les compétences requises à l'avenir.
- Santé et sécurité : **réduction de 30% du LFTR d'ici à 2030** grâce à une culture de la prévention renforcée, à de meilleurs outils et à un leadership engagé.
- Rétention et stabilité de la main-d'œuvre : **85% des nouveaux employés sont conservés après un an**.
- Absentéisme (Bpost SA) : réduction à **8,2% d'ici 2031**.
- Violence et harcèlement : poursuite de l'approche de **tolérance zéro**, garantissant un lieu de travail respectueux, sûr et inclusif.



En 2026, nous passerons de la préparation à la mise en œuvre. Chaque business unit traduira nos engagements pour 2030 en actions claires. En apprenant les uns des autres et en renforçant les pratiques à l'échelle du groupe, nous accélérerons ensemble. C'est en nous appuyant sur cette dynamique collective que nous pourrions réaliser nos ambitions à long terme. La collaboration en équipe est plus forte que jamais. Des outils tels que « My Voice » et la plateforme « Speak Up », des programmes de formation de plus en plus nombreux et des initiatives d'engagement significatives nous donnent les bases nécessaires pour avancer en toute confiance.

## Engagement vis-à-vis des communautés - Créer une valeur partagée

Notre responsabilité s'étend au-delà du lieu de travail. En tant qu'entreprise profondément liée aux communautés que nous servons, nous voulons que notre croissance ait un impact positif et durable.

En 2026, nous lançons le cadre d'engagement communautaire de Bnode, pour renforcer notre impact sur les communautés locales, en nous appuyant sur l'engagement de notre personnel.

Dans le cadre d'actions bénévoles, de partenariats et d'initiatives locales, les collègues aident à construire des communautés plus fortes, plus sûres et plus inclusives, tout en renforçant notre culture et la fierté d'appartenir à Bnode.



## Nos trois priorités :

- **Développement des talents, formation et inclusion** - soutenir les groupes vulnérables en leur offrant un meilleur accès aux compétences et à l'emploi.
- **Santé, sécurité et bien-être des communautés** - promouvoir des environnements sûrs, sains et inclusifs.
- **Transition écologique et logistique durable** - donner aux communautés et aux partenaires les moyens d'adopter des pratiques circulaires et à faible émission de carbone.

En 2025, quatre projets ont reçu 185.000 EUR du Fonds d'impact de Bpost et, à partir de 2026, les collègues seront invités à mettre leur temps et leurs compétences au service de ces initiatives. Nous continuerons à lancer des appels pour de nouveaux projets, à étendre le programme Star4U - qui soutient les organisations dans lesquelles nos employés s'engagent en tant que bénévoles en dehors de leur travail - et à renforcer l'alignement entre les entités afin d'amplifier notre impact global sur la communauté. Ensemble - collègues, partenaires et communautés - nous **convertirons nos engagements en prochaines étapes concrètes**. En agissant ensemble, nous tiendrons nos engagements par rapport aux objectifs que nous avons fixés, nous viserons plus haut en renforçant nos normes et en améliorant l'exécution, nous veillerons à ce que chacune et chacun d'entre nous fasse la différence par des actions responsables et, en fin de compte, nous améliorerons la vie des gens en créant un impact positif mesurable et à long terme.

## Gouvernance

**Bnode s'engage à gérer les impacts tout au long de sa chaîne de valeur**, en s'appuyant sur un nouveau Code de Conduite des Fournisseurs qui définit clairement les attentes en matière de droit, d'éthique et de développement durable. Ce Code est de plus en plus intégré dans les marchés publics et les contrats, ce qui permet un suivi cohérent, des actions correctives et, le cas échéant, la résiliation du contrat.

Les critères de durabilité sont progressivement intégrés dans les marchés publics, y compris les appels d'offres. Tous les fournisseurs doivent satisfaire à des exigences minimales : adhésion au Code de Conduite des Fournisseurs, évaluations annuelles des performances en matière de développement durable et rapports annuels sur l'empreinte carbone. Ils sont également censés fixer des objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et mettre en œuvre des plans pour les atteindre.

**Les PME sont au cœur de la base de fournisseurs de Bnode**, et nous nous engageons à leur donner la possibilité de rester dans notre portefeuille alors que les exigences en matière de durabilité évoluent. Nous avons lancé le projet « Carbon Coach », qui vise à aider les fournisseurs de petite et moyenne taille ayant une faible maturité en matière d'émissions de carbone à franchir les premières étapes de la fourniture de données sur le développement durable, à fixer des objectifs de réduction des émissions et à améliorer leurs performances en matière de décarbonation, afin qu'ils puissent évoluer avec nous et continuer à contribuer à une chaîne de valeur plus durable.

**Les travailleurs employés par les sous-traitants du transport** représentent la partie la plus critique de notre chaîne de valeur. Nous continuons à appliquer notre Politique en matière de Sous-traitance. Celle-ci fixe des exigences strictes en matière d'intégration, de documentation, d'audits et de contrôles afin de garantir le respect des normes juridiques, sociales et éthiques. Ces mesures contribuent à prévenir l'exploitation et la sous-traitance illégale tout en réduisant les risques opérationnels et sociaux dans les activités de transport. En respectant des normes élevées dans ce segment complexe, Bnode renforce la fiabilité de sa chaîne de valeur et préserve la qualité et l'intégrité du service fourni aux clients.

**L'accélération de la législation sur le développement durable renforce l'engagement de Bnode à intégrer des normes éthiques élevées** dans son mode de fonctionnement. En anticipant les nouvelles obligations légales, nous renforçons notre devoir de vigilance en matière de droits humains et nous réduisons les risques opérationnels et de conformité pour nous et nos clients. Nous suivons de près l'évolution de la législation en matière de développement durable et élaborons des plans de préparation, notamment le règlement de l'UE sur la déforestation (EUDR) et la directive sur le devoir de vigilance en matière de développement durable des entreprises (CSDDD).

Chez Bnode, la diversité et l'inclusion guident non seulement notre culture interne, mais aussi notre rôle en tant que prestataire de services publics. Par le biais de l'obligation de service universel (OSU), Bpost SA garantit l'égalité d'accès aux services postaux essentiels et aux services connexes à tous les consommateurs, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles ou de leur lieu de résidence.

Cet engagement se reflète dans notre réseau étendu et accessible, composé de plus de 4.500 points d'accès dans toute la Belgique. Il s'agit des Bureaux de Poste, des Points Poste et des points de service, qui contribuent à combler les lacunes sociales, économiques et numériques, en particulier pour les personnes âgées, isolées ou les autres groupes vulnérables, ainsi que des Points Colis et des Distributeurs de Colis Bbox. En 2025, nous avons doublé notre réseau de distributeurs Bbox, qui est passé de 1.250 à 2.500 unités, en privilégiant les lieux très fréquentés et faciles d'accès, et nous prévoyons d'en poursuivre l'expansion.



Enlèvement de colis dans des PME

Nous avons également renforcé l'inclusion financière grâce à un partenariat stratégique avec Nickel, qui permet aux consommateurs d'ouvrir des comptes, de déposer de l'argent et d'effectuer des retraits dans les bureaux de Bpost partout dans le pays. En offrant des services bancaires simples et de proximité, ce partenariat favorise l'inclusion financière et soutient les personnes ayant un accès limité aux outils numériques.

Bnode a renforcé sa culture de l'intégrité en 2025 grâce à une gouvernance solide, à une formation obligatoire à l'éthique et à des mécanismes de signalement améliorés. 98% des employés occupant des fonctions administratives, de gestion et de supervision ont suivi la formation au Code de Conduite, y compris les éléments relatifs à la lutte contre les pots-de-vin et la corruption. Le programme « Speak Up », lancé en 2023, a continué d'offrir un canal sécurisé et confidentiel permettant de signaler des situations préoccupantes sans crainte de représailles.

Pour soutenir l'intégration à l'échelle du groupe, Bnode a introduit un Cadre de Gouvernance des Politiques en 2025 et mettra en œuvre une Politique de lutte contre la corruption et les pots-de-vin au début de l'année 2026. Ces initiatives renforcent la conduite éthique, réduisent les risques opérationnels et de réputation, et renforcent la confiance des parties prenantes dans Bnode en tant que partenaire commercial de confiance.

### **Conclusion - Une transformation en mouvement**

Plus que jamais, la durabilité façonne la manière dont nous nous développons, innovons et créons de la valeur dans l'ensemble de Bnode. Nos bons résultats pour 2025 montrent que nous ne sommes pas seulement engagés, mais que nous tenons nos engagements. Le renforcement des structures de gouvernance liées au développement durable soutient notre transformation, tandis que notre leadership en matière de développement durable continue de nous différencier pour notre personnel, nos clients, nos consommateurs et nos actionnaires.

Dans le contexte d'une réglementation en constante évolution et d'attentes politiques changeantes, les enjeux n'ont jamais été aussi importants. Cet environnement souligne l'importance d'intégrer durabilité et valeur commerciale dans chaque initiative que nous entreprenons. Les objectifs et les plans d'accompagnement fixés en 2025 confirment notre détermination à rester des précurseurs et à proposer des solutions à la fois responsables et compétitives. Nous abordons la prochaine phase de notre voyage avec clarté, ambition et la certitude que le développement durable reste l'un de nos meilleurs moteurs de performance à long terme.





**Annexes**

# 9.1 Glossaire

- **Loi de 1991**: la loi du 21 mars 1991 portant sur la réforme de certaines entreprises publiques économiques, telle que modifiée à diverses reprises
- **3PL**: Third-party logistics (logistique pour compte de tiers)
- **AIB**: Association of Issuing Bodies (association des organismes émetteurs)
- **BeNe**: Belgique, Pays-Bas
- **MAP**: mesures alternatives des performances (en anglais, APM pour Alternative Performance Measures)
- **CSA**: Code des Sociétés et des Associations
- **IBPT**: l'Institut Belge des services Postaux et Télécommunications
- **Bnode** (anciennement Bpostgroup): Bpost SA et ses filiales. Le changement de nom de Bpostgroup en Bnode est entré en vigueur le 9 décembre 2025, mais par souci de clarté et de cohérence, nous avons choisi d'utiliser l'appellation Bnode partout dans le rapport annuel de 2025.
- **Bpost SA ou la Société**: Bpost, société anonyme de droit public constituée et existant en vertu du droit belge, ayant son siège social au Boulevard Anspach 1, bte 1 à 1000 Bruxelles (Belgique) et enregistrée auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises sous le numéro 0214.596.464 (RPM Bruxelles)
- **BU**: Business Unit (entité opérationnelle)
- **B2B**: business to business (commerce interentreprises)
- **B2C**: business to consumer (de l'entreprise au consommateur)
- **C2C**: Customer to customer (du consommateur au consommateur)
- **Capex**: montant total investi dans les immobilisations
- **CEO**: Chief Executive Officer (Administrateur délégué) (pour faciliter la compréhension, toute référence au « CEO » dans le présent rapport s'entend comme une référence au CEO)
- **Taux de change constant**: les chiffres, publiés en devise locale, de la période comparable précédente sont convertis en recourant aux taux de change appliqués pour la période actuelle publiée
- **Code de Gouvernance d'Entreprise**: le Code de Gouvernance d'Entreprise belge de 2020
- **CSRD**: Corporate Sustainability Reporting Directive (Directive relative au reporting sur le développement durable des entreprises)
- **CSDDD**: Corporate Sustainability Due Diligence Directive (Directive relative au devoir de vigilance des entreprises en matière de développement durable)
- **A&D**: amortissements et dépréciations
- **DEFRA**: Department for Environment, Food & Rural Affairs (gouvernement britannique) (département de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales)
- **DMA**: Analyse de la double matérialité
- **EAT**: Earnings After Taxes (bénéfices après impôts)
- **EBIT**: Earnings Before Interests and Taxes (résultats avant intérêts et impôts)
- **EBITDA**: Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (résultats avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement)
- **Taux d'imposition effectif**: Impôt des sociétés/Résultat avant impôts
- **ECL**: Expected Credit Losses (pertes de crédit attendues)
- **ERM**: Enterprise Risk Management (gestion des risques d'entreprise)
- **ERP**: Enterprise Resource Planning (planification des ressources d'entreprise)
- **ESRS**: European Sustainability Reporting Standards (normes européennes en matière de reporting sur le développement durable)
- **EUR**: euro
- **EY**: EY Réviseurs d'Entreprises SRL
- **ETP**: équivalents temps plein
- **RGPD**: le Règlement général sur la protection des données
- **GES**: gaz à effet de serre
- **GRI**: Global Reporting Initiative (initiative mondiale sur les rapports de performance)
- **GSC**: Global Supply chain (chaîne d'approvisionnement mondiale)
- **H&S**: Health and Safety (santé et sécurité)
- **ICT**: Information and Communication Technology (technologies de l'information et de la communication)
- **IEA**: International Energy Agency (agence internationale de l'énergie)
- **IFRS**: International Financial Reporting Standards (normes internationales d'information financière)
- **IPCC AR5**: Cinquième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
- **IRO**: Impact, risque et opportunité
- **LTIP**: long-term incentive plan (plan d'intéressement à long terme)
- **MWh**: Mégawattheure
- **NAC**: Net avoided cost (coût net évité)
- **NIS**: Network and Information Systems (réseaux et systèmes d'information)
- **NOx**: Oxyde d'azote
- **NPS**: Net Promotor Score (taux de recommandation net)
- **Opex**: Charges d'exploitation
- **Paxon**: nouvelle marque regroupant l'ensemble des marques 3PL de Bnode.
- **PEFC**: Programme de reconnaissance des certifications forestières
- **PUC**: Projected Unit Credit (unité de crédit projetée)
- **PUDO**: Pick-up and Drop-off point (point de collecte et de dépôt)
- **PT&F**: Paiement de taxes et lutte contre la fraude
- **PVMD**: PVMD Réviseurs d'Entreprises SC
- **Politique de Rémunération**: politique de rémunération de Bpost approuvée par l'Assemblée générale des Actionnaires de la Société
- **SBM**: Strategy and Business Model (stratégie et modèle économique)
- **SBTi**: Science Based Targets initiative (initiative basée sur des objectifs scientifiques)
- **SFPI**: la Société Fédérale de Participations et d'Investissement
- **SIEG**: Services d'Intérêt Économique Général
- **TCFD**: Task Force on Climate Related Financial Disclosures (Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat)
- **TCO2**: tonnes de dioxyde de carbone
- **VTC**: valeur totale des contrats
- **TTW**: Tank-to-Wheel (du réservoir à la roue)
- **OSU**: obligations du service postal universel
- **WACC**: Weighted Average Cost of Capital (coût moyen pondéré du capital)
- **WTT**: Well-to-Tank (du puits au réservoir)

## 9.2 Prix et distinctions

### Bnode s'est vu octroyer les distinctions suivantes pour ses efforts en matière de développement durable :

La méthodologie d'évaluation EcoVadis permet d'évaluer dans quelle mesure une entreprise a intégré les principes du développement durable/de la responsabilité sociale d'entreprise dans ses activités et son système de gestion. La médaille d'argent 2025 EcoVadis a été décernée à Bnode, qui se hisse dès lors parmi les meilleurs 15% de tous les répondants.



MSCI est un fournisseur de premier plan d'outils et de services d'aide à la décision pour la communauté mondiale des investisseurs. Bpost a reçu un score A.



Le CDP (Carbon Disclosure Project) gère le système mondial de divulgation pour les investisseurs, les entreprises, les villes, les états et les régions afin de gérer leur impact environnemental. Bnode a reçu un score B pour le changement climatique en 2024, supérieur au C de la moyenne du secteur pour le transport intermodal et la logistique.



Nous attendons actuellement la notation pour notre divulgation de 2025.

Sustainalytics fournit des recherches, des notations et des données analytiques sur l'environnement, les aspects sociétaux et la gouvernance (ESG) aux investisseurs institutionnels et aux entreprises. Bpost a obtenu la notation « risque faible » et se place ainsi 46e sur 349 dans le classement du secteur des transports.



#### Programme SMMS (International Post Corporation)

Bpost s'est classée parmi les meilleurs performeurs du programme SMMS 2025. En se hissant à la deuxième place de l'évaluation qualitative du Sustainability Management Proficiency (SMP), Bpost a obtenu un score supérieur à la moyenne du groupe dans l'ensemble des domaines évalués. Compte tenu de la rigueur du programme SMMS, il s'agit d'une performance remarquable.



#### Eco drive

Dix collègues de Bpost se sont rendus à Oslo, en Norvège, afin de représenter la Belgique à l'IPC Eco Drive Challenge européen. Bpost est repartie avec l'Eco-driving Efficiency Award, qui acte sa performance exemplaire en matière de conduite lors d'une tournée de livraison en camionnette électrique.

L'Eco Drive Challenge, c'est :

- ✓ Rouler de manière plus durable pour la planète
- ✓ Réaliser des économies concrètes
- ✓ Promouvoir la sécurité routière
- ✓ Renforcer les liens entre collègues venus de toute l'Europe

# 9.3 Tableau de contenu GRI

<b>Déclaration d'utilisation</b>	Bnode a fourni un rapport contenant les informations citées dans cet index de contenu GRI pour la période du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025 conformément aux normes GRI.
<b>GRI 1 utilisée</b>	GRI 1: Foundation 2021

NORME GRI	PUBLICATION	EXIGENCES DE PUBLICATION ESRS
<b>GRI 2: Publications générales 2021</b>	2-1 Détails sur l'organisation	Voir les exigences de la Directive 2013/34/UE
	2-2 Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	ESRS 1 5.1 ; ESRS 2 BP-1 §5 (a) et (b) I
	2-3 Période, fréquence et point de contact du reporting	ESRS 1 §73
	2-4 Reformulation d'informations	ESRS 2 BP-2 §13, §14 (a) à (b)
	2-5 Assurance externe	Voir les exigences en matière de vérification externe de la Directive (UE) 2022/2464.
	2-6 Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	ESRS 2 SBM-1 §40 (a) i à (a) ii, (b) à (c), §42 (c)
	2-7 Employés	ESRS 2 SBM-1 §40 (a) iii ; ESRS S1 S1-6 §50 (a) à (b) et (d) à (e), §51 à §52
	2-8 Travailleurs qui ne sont pas des employés	ESRS S1 S1-7 §55 à §56
	2-9 Structure et composition de la gouvernance	ESRS 2 GOV-1 §21, §22 (a), §23 ; ESRS G1 §5 (b) Voir également les exigences relatives à la déclaration de gouvernance d'entreprise de la Directive 2013/34/UE pour les entités d'intérêt public.
	2-10 Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions relatives à la durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.
	2-11 Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions relatives à la durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.
	2-12 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	ESRS 2 GOV-1 §22 (c) ; GOV-2 §26 (a) à (b) ; SBM-2 §45 (d) ; ESRS G1 §5 (a)
	2-13 Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	ESRS 2 GOV-1 §22 (c) i ; GOV-2 §26 (a) ; ESRS G1 G1-3 §18 (c)
	2-14 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	ESRS 2 GOV-5 §36 ; IRO-1 §53 (d)
	2-15 Conflits d'intérêts	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions relatives à la durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.
	2-16 Communication des préoccupations majeures	ESRS 2 GOV-2 §26 (a) ; ESRS G1 G1-1 AR 1 (a) ; G1-3 §18 (c)
	2-17 Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	ESRS 2 GOV-1 §23
	2-18 Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions relatives à la durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.
	2-19 Politiques de rémunération	ESRS 2 GOV-3 §29 (a) à (c) ; ESRS E1 §13 Voir également les exigences en matière de rapport de rémunération de la Directive (UE) 2017/828 pour les entreprises cotées.
	2-20 Processus de détermination de la rémunération	ESRS 2 GOV-3 §29 (e) Voir également les exigences relatives au rapport de rémunération de la Directive (UE) 2017/828 pour les entreprises cotées.
	2-21 Ratio de rémunération totale annuelle	ESRS S1 S1-16 §97 (b) à (c)
	2-22 Déclaration sur la stratégie de développement durable	ESRS 2 SBM-1 §40 (g)

NORME GRI	PUBLICATION	EXIGENCES DE PUBLICATION ESRs	
<b>GRI 2: Publications générales 2021</b>	2-23 Engagements politiques	ESRS 2 GOV-4 ; MDR-P §65 (b) à (c) et (f) ; ESRS S1 S1-1 §19 à §21, et §AR 14 ; ESRS S2 S2-1 §16 à §17, §19, et §AR 16 ; ESRS S3 S3-1 §14, §16 à §17 et §AR 11 ; ESRS S4 S4-1 §15 à §17, et §AR 13; ESRS G1 G1-1 §7 et §AR 1 (b)	
	2-24 Intégration des engagements politiques	ESRS 2 GOV-2 §26 (b) ; MDR-P §65 (c) ; ESRS S1 S1-4 §AR 35 ; ESRS S2 S2-4 §AR 30 ; ESRS S3 S3-4 §AR 27 ; ESRS S4 S4-4 §AR 27 ; ESRS G1 G1-1 §9 et §10 (g)	
	2-25 Processus de remédiation des impacts négatifs	ESRS S1 S1-1 §20 (c) ; S1-3 §32 (a), (b) et (e), §AR 31 ; ESRS S2 S2-1 §17 (c) ; S2-3 §27 (a), (b) et (e), §AR 26 ; S2-4 §33 (c) ; ESRS S3 S3-1 §16 (c) ; S3-3 §27 (a), (b) et (e), §AR 23 ; S3-4 §33 (c) ; ESRS S4 S4-1 §16 (c) ; S4-3 §25 (a), (b) et (e), §AR 23 ; S4-4 §32 (c)	
	2-26 Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	ESRS S1 S1-3 §AR 32 (d) ; ESRS S2 S2-3 §AR 27 (d) ; ESRS S3 S3-3 §AR 24 (d) ; ESRS S4 S4-3 §AR 24 (d) ; ESRS G1 G1-1 §10 (a) ; G1-3 §18 (a)	
	2-27 Conformité aux législations et aux réglementations	ESRS 2 SBM-3 §48 (d) ; ESRS E2 E2-4 §AR 25 (b) ; ESRS S1 S1-17 §103 (c) à (d) et §104 (b) ; ESRS G1 G1-4 §24 (a)	
	2-28 Adhésion à des associations	L'engagement politique est une question de durabilité pour G1 couverte par l'ESRS 1 §AR 16. Cette publication GRI est donc couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.	
	2-29 Approche de l'engagement des parties prenantes	ESRS 2 SBM-2 §45 (a) i à (a) iv ; ESRS S1 S1-1 §20 (b) ; S1-2 §25, §27 (e) et §28 ; ESRS S2 S2-1 §17 (b) ; S2-2 §20, §22 (e) et §23 ; ESRS S3 S3-1 §16 (b) ; S3-2 §19, §21 (d) et §22 ; ESRS S4 S4-1 §16 (b) ; S4-2 §18, §20 (d) et §21	
	2-30 Négociations collectives	ESRS S1 S1-8 §60 (a) et §61	
	<b>GRI 3: Thèmes matériels 2022</b>	3-1 Processus pour déterminer les thèmes matériels	ESRS 2 BP-1 §AR 1 (a) ; IRO-1 §53 (b) ii à (b) iv
		3-2 Liste des thèmes matériels	ESRS 2 SBM-3 §48 (a) et (g)
3-3 Gestion des thèmes matériels		ESRS 2 SBM-1§ 40 (e) ; SBM-3 §48 (c) i et (c) iv ; MDR-P, MDRA, MDR-M, et MDR-T ; ESRS S1 S1-2 §27 ; S1-4 §39 et AR 40 (a) ; S1-5 §47 (b) à (c) ; ESRS S2 S2-2 §22 ; S2-4 §33, §AR 33 et §AR 36 (a) ; S2-5 §42 (b) à (c) ; ESRS S3 S3-2 §21 ; S3-4 §33, §AR 31, §AR 34 (a) ; S3-5 §42 (b) à (c) ; ESRS S4 S4-2 §20, S4-4 §31, §AR 30, et §AR 33 (a) ; S4-5 §41 (b) à (c)	
<b>GRI 2021: Performance économique 2016</b>	201-1 Valeur économique directe générée et distribuée	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions relatives à la durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.	
	201-2 Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique	ESRS 2 SBM-3 §48 (a), et (d) à (e) ; ESRS E1 §18 ; E1-3 §26 ; E1-9 §64	
	201-3 Obligations liées au régime à prestations déterminées et autres régimes de retraite	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions de durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.	
	201-4 Aide financière publique	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions relatives à la durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.	
<b>GRI 202: Présence sur le marché</b>	202-1 Ratios entre le salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum local	ESRS S1 S1-10 §67-71 et §AR 72 à 73	
	202-2 Proportion de cadres supérieurs recrutés dans la communauté locale	Les « Droits économiques, sociaux et culturels des communautés » sont une question de durabilité pour la S3 couverte par l'ESRS 1 §AR 16. Cette publication GRI est donc couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.	
<b>GRI 203: Impacts économiques indirects</b>	203-1 Investissements dans les infrastructures et services soutenus	Les « Droits économiques, sociaux et culturels des communautés » sont une question de durabilité pour la S3 couverte par l'ESRS 1 §AR 16. Par conséquent, cette publication GRI est couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.	
	203-2 Impacts économiques indirects significatifs	ESRS S1 S1-4 §AR 41 ; ESRS S2 S2-4 §AR 37 ; ESRS S3 S3-4 §AR 36	

NORME GRI	PUBLICATION	EXIGENCES DE PUBLICATION ESRS
<b>GRI 204 : Pratiques d'achat</b>	204-1 Part de dépenses auprès de fournisseurs locaux	Les « droits économiques, sociaux et culturels des communautés » sont une question de durabilité pour S3 couverte par l'ESRS 1 §AR 16. Par conséquent, cette publication GRI est couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier (2b) conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
<b>GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016</b>	205-1 Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	ESRS G1 G1-3 §AR 5
	205-2 Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	ESRS G1 G1-3 §20, §21 (b) et (c) et §AR 7 et 8
	205-3 Cas avérés de corruption et mesures prises	ESRS G1 G1-4 §25
<b>GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016</b>	206-1 Legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices	This topic is not covered by the list of sustainability matters in ESRS 1 AR §16.
<b>GRI 207 : Impôts 2019</b>	207-1 Approche fiscale	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions relatives à la durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.
	207-2 Gouvernance, contrôle et gestion des risques fiscaux	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions de durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.
	207-3 Implication des parties prenantes et gestion des questions liées à la politique fiscale	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions relatives à la durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.
	207-4 Reporting pays par pays	Ce sujet n'est pas couvert par la liste des questions relatives à la durabilité figurant dans l'ESRS 1 AR §16.
<b>GRI 301 : Matières 2016</b>	301-1 Matières utilisées par poids ou par volume	ESRS E5 E5-4 §31 (a)
	301-2 Matières recyclées utilisées	ESRS E5 E5-4 §31 (c)
	301-3 Produits et matériaux d'emballage valorisés	Les « Sorties de ressources liées aux produits et services » et les « Déchets » sont des questions de durabilité pour l'E5 couvertes par l'ESRS 1 §AR 16. Par conséquent, cette publication GRI est couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à divulguer conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
<b>GRI 302 : Énergie 2016</b>	302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	ESRS E1 E1-5 §37 ; §38 ; §AR 32 (a), (c), (e) et (f)
	302-2 Consommation énergétique en dehors de l'organisation	ESRS E5 E5-4 §31 (c)
	302-3 Intensité énergétique	ESRS E1 E1-5 §40 à §42
	302-4 Réduction de la consommation énergétique	L'énergie est une question de durabilité pour l'E1 couverte par l'ESRS 1 §AR 16. Cette publication GRI est par conséquent couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à divulguer (2a) conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
	302-5 Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	L'énergie est une question de durabilité pour l'E1 couverte par l'ESRS 1 §AR 16. Cette publication GRI est donc couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
<b>GRI 305 : Émissions 2016</b>	305-1 Émissions directes de GES (Scope 1)	ESRS E1 E1-4 §34 (c) ; E1-6 §44 (a) ; §46 ; §50 ; §AR 25 (b) et (c) ; §AR 39 (a) à (d) ; §AR 40 ; AR §43 (c) à (d)
	305-2 Émissions indirectes de GES (Scope 2)	ESRS E1 E1-4 §34 (c) ; E1-6 §44 (b) ; §46 ; §49 ; §50 ; §AR 25 (b) et (c) ; §AR 39 (a) à (d) ; §AR 40 ; §AR 45 (a), (c), (d), et (f)
	305-3 Autres émissions indirectes de GES (Scope 3)	ESRS E1 E1-4 §34 (c) ; E1-6 §44 (c) ; §51 ; §AR 25 (b) et (c) ; §AR 39 (a) à (d) ; §AR 46 (a) (i) à (k)
	305-4 Intensité des émissions de GES	ESRS E1 E1-6 §53 ; §54 ; §AR 39 (c) ; §AR 53 (a)
	305-5 Réduction des émissions de GES	ESRS E1 E1-3 §29 (b) ; E1-4 §34 (c) ; §AR 25 (b) et (c) ; E1-7 §56
	305-6 Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SACO)	La « pollution de l'air » est une question de durabilité pour E2 couverte par l'ESRS 1 §AR 16. Cette publication GRI est donc couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
	305-7 Émissions d'oxydes d'azote (NOx), d'oxydes de soufre (SOx) et autres émissions atmosphériques significatives	ESRS E2 E2-4 §28 (a) ; §30 (b) et (c) ; §31 ; §AR 21 ; §AR 26

NORME GRI	PUBLICATION	EXIGENCES DE PUBLICATION ESRS
<b>GRI 306: Déchets 2020</b>	306-1 Génération de déchets et impacts significatifs liés aux déchets	ESRS 2 SBM-3 §48 (a), (c) ii et iv ; ESRS E5 E5-4 §30
	306-2 Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	ESRS E5 E5-2 §17 et §20 (e) et (f) ; E5-5 §40 et §AR 33 (c)
	306-3 Déchets générés	ESRS E5 E5-5 §37 (a), §38 à §40
	306-4 Déchets non destinés à l'élimination	ESRS E5 E5-5 §37 (b), §38 et §40
	306-5 Déchets destinés à l'élimination	ESRS E5 E5-5 §37 (c), §38 et §40
<b>GRI 308: Évaluation environnementale des fournisseurs 2016</b>	308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	ESRS G1 G1-2 §15 (b)
	308-2 Impacts environnementaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	ESRS 2 SBM-3 §48 (c) i et iv
<b>GRI 401: Emploi 2016</b>	401-1 Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	ESRS S1 S1-6 §50 (c)
	401-2 Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	ESRS S1 S1-11 §74 ; §75 ; §AR 75
	401-3 Congé parental	ESRS S1 S1-15 §93
<b>GRI 402: Relations employés/direction 2016</b>	402-1 Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles	Le « Dialogue social » et les « Négociations collectives » sont des questions de durabilité pour le S1 couvertes par l'ESRS 1 §AR 16. Par conséquent, cette publication GRI est couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité (2b) à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
<b>GRI 403: Santé et sécurité au travail 2018</b>	403-1 Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	ESRS S1 S1-1 §23
	403-2 Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des événements indésirables	ESRS S1 S1-3 §32 (b) et §33
	403-3 Services de santé au travail	La « Santé et la sécurité » et la « Formation et le développement des compétences » sont des questions de durabilité pour le S1 couvertes par l'ESRS 1 §AR 16. Par conséquent, cette publication GRI est couverte par MDR-P, MDR-A, MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et à MDR-M.
	403-4 Participation et consultation des travailleurs et communication relative à la santé et à la sécurité au travail	
	403-5 Formation des travailleurs à la santé et à la sécurité au travail	
	403-6 Promotion de la santé des travailleurs	La « Protection sociale » est une question de durabilité pour le S1 couverte par l'ESRS 1 §AR 16. Par conséquent, cette publication GRI est couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à divulguer conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
	403-7 Prévention et réduction des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés aux relations d'affaires	ESRS S2 S2-4 §32 (a)
	403-8 Travailleurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	ESRS S1 S1-14 §88 (a) ; §90
	403-9 Accidents du travail	ESRS S1 S1-4, §38 (a) ; S1-14 §88 (b) et (c) ; §AR 82
	403-10 Maladies professionnelles	ESRS S1 S1-4, §38 (a) ; S1-14 §88 (b) et (d) ; §89 ; §AR 82
<b>GRI 404: Formation et éducation 2016</b>	404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	ESRS S1 S1-13 §83 (b) et §84
	404-2 Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	ESRS S1 S1-1 §AR 17 (h)
	404-3 Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	ESRS S1 S1-13 §83 (a) et §84
<b>GRI 405: Diversité et égalité des chances 2016</b>	405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés	ESRS 2 GOV-1 §21 (d) ; ESRS S1 S1-6 §50 (a) ; S1-9 §66 (a) à (b) ; S1-12 §79
	405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	ESRS S1 S1-16 §97 et §98
<b>GRI 406: Lutte contre la discrimination 2016</b>	406-1 Cas de discrimination et mesures correctives prises	ESRS S1 S1-17 §97, §103 (a), §AR 103

NORME GRI	PUBLICATION	EXIGENCES DE PUBLICATION ESRS
<b>GRI 407: Liberté d'association et négociation collective 2016</b>	407-1 Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté d'association et de négociation collective peut être en péril	La « Liberté d'association » et la « Négociation collective » sont des questions de durabilité pour S1 et S2 couvertes par l'ESRS 1 §AR 16. Cette publication GRI est donc couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
<b>GRI 408: Travail des enfants 2016</b>	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants	ESRS S1 §14 (g) ; S1-1 §22 ESRS S2 §11 (b) ; S2-1 §18
<b>GRI 409: Travail forcé ou obligatoire 2016</b>	409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire	ESRS S1 §14 (f) ; S1-1 §22 ESRS S2 §11 (b) ; S2-1 §18
<b>GRI 410: Pratiques de sécurité 2016</b>	410-1 Formation du personnel de sécurité aux politiques et procédures relatives aux droits de l'homme	Les « Impacts liés à la sécurité » sont une question de durabilité couverte pour la S3 par l'ESRS 1 §AR 16. Par conséquent, cette publication GRI est couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
<b>GRI 411: Droits des peuples autochtones 2016</b>	411-1 Cas de violations des droits des peuples autochtones	ESRS S3 S3-1 §16 (c), AR 12 ; S3-4 §30, §32 (b), §33 (b), §36
<b>GRI 413: Communautés locales 2016</b>	413-1 Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	ESRS S3 S3-2 §19 ; S3-3 §25 ; S3-4 §AR 34 (c)
	413-2 Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales	ESRS 2 SBM-3 48 (c) ; ESRS S3 §9 (a) i et (b)
<b>GRI 414: Évaluation sociale des fournisseurs:</b>	414-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	ESRS G1 G1-2 §15 (b)
	414-2 Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	ESRS 2 SBM-3 §48 (c) i et iv
<b>GRI 415: Politique publique 2016</b>	415-1 Contributions politiques	ESRS G1 G1-5 §29 (b)
<b>GRI 416: Santé et sécurité des consommateurs 2016</b>	416-1 Évaluation des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et la sécurité	La « Sécurité personnelle des consommateurs et des utilisateurs finaux » est une question de durabilité pour S4 couverte par l'ESRS 1 §AR 16. Par conséquent, cette publication GRI est couverte par le MDR-P, le MDR-A, le MDR-T, et/ou en tant que mesure spécifique à l'entité à publier conformément à l'ESRS 1 §11 et au MDR-M.
	416-2 Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé	ESRS S4 S4-4 §35
<b>GRI 418: Confidentialité des données des clients 2016</b>	418-1 Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes de données des clients	ESRS S4 S4-3 §AR 23 ; S4-4 §35

# 9.4 Tableau de référence UN Global Impact

PRINCIPES DU GLOBAL COMPACT	RÉFÉRENCE
<b>Droits humains</b>	
Principe 1: les entreprises doivent soutenir et respecter la protection des droits humains proclamés au niveau international ; et	ESRS 2 ; S1 ; S2 ; S3 ; S4 ; G1
Principe 2: veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits humains.	
<b>Travail</b>	
Principe 3: les entreprises doivent respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ; et	ESRS 2; S1; S2; G1
Principe 4: l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire ;	
Principe 5: l'abolition effective du travail des enfants ; et	
Principe 6: l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession	
<b>Environnement</b>	
Principe 7: les entreprises doivent soutenir une approche de précaution face aux défis environnementaux ;	ESRS 2; E1; E2; E3; E4; E5; G1
Principe 8: entreprendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale ; et	
Principe 9: encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	
<b>Lutte contre la corruption</b>	
Principe 10: les entreprises doivent lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion et les pots-de-vin.	ESRS 2; G1

# 9.5 Tableau de référence TCFD

PUBLICATIONS RECOMMANDÉES PAR LA TCFD		LIEN VERS LES PUBLICATIONS ESRs
<p><b>Gouvernance</b></p> <p>Informez sur la gouvernance de l'organisation concernant les enjeux et les opportunités liés au climat</p>	<p>Décrire la façon dont le Conseil d'Administration supervise les risques et opportunités liés au climat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ESRs 2 GOV-1</li> <li>■ ESRs 2 GOV-2</li> </ul>
<p><b>Stratégie</b></p> <p>Informez sur les impacts réels et potentiels des risques et opportunités liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation lorsque ces informations sont pertinentes.</p>	<p>Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ESRs 2 GOV-1</li> <li>■ ESRs 2 GOV-3</li> </ul>
	<p>Décrire les risques et opportunités liés au climat auxquels l'organisation a été confrontée à court, moyen et long terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ESRs 2 SBM-3</li> <li>■ ESRs 1, section 6 Horizons temporels</li> <li>■ ESRs E1, DR lié à ESRs 2 IRO1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants §18 (b) et (c)</li> </ul>
	<p>Décrire l'impact des risques et opportunités liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ESRs SBM-3</li> <li>■ ESRs 2 SBM-1</li> <li>■ ESRs E1-1</li> <li>■ ESRs E1-2</li> <li>■ ESRs E1-4</li> <li>■ ESRs E1-3</li> <li>■ ESRs E1-9 §61 (a), (b)</li> <li>■ ESRs E1, DR lié à ESRs 2 IRO1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants §19</li> </ul>
	<p>Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en tenant compte de différents scénarios liés au climat, y compris un scénario de 2°C ou inférieur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ESRs 2 SBM-3 §46 (e)</li> <li>■ ESRs E1, DR lié à ESRs 2 SBM3 - Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique §17 (b) et (c)</li> <li>■ ESRs E1, DR lié à ESRs 2 IRO1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités</li> </ul>
<p><b>Gestion des risques</b></p> <p>Indiquer comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques liés au climat.</p>	<p>Décrire les processus de l'organisation visant à identifier et évaluer les risques liés au climat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ESRs 2 IRO-1</li> <li>■ ESRs E1, DR lié à ESRs 2 IRO1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants §18 (b) et (c)</li> </ul>
	<p>Décrire les processus de l'organisation visant à gérer les risques liés au climat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ESRs E1-2</li> <li>■ ESRs E1-4</li> <li>■ ESRs E1-3</li> </ul>
	<p>Décrire comment les processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés au climat sont intégrés dans la gestion globale des risques de l'organisation.</p>	<p>ESRs 2 GOV-5</p>
<p><b>Mesures et objectifs</b></p> <p>Indiquer les mesures et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités liés au climat lorsque ces informations sont pertinentes.</p>	<p>Indiquer les mesures utilisées par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités liés au climat, conformément à sa stratégie et à son processus de gestion des risques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ESRs E1-6 §41 et 50</li> <li>■ ESRs E1-9</li> <li>■ ESRs E1-3</li> <li>■ ESRs 2 GOV-3</li> <li>■ ESRs E1-8</li> <li>■ ESRs E1, DR lié à ESRs 2 GOV3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes de rémunération variable</li> </ul>
	<p>Informez sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 1, 2 et, le cas échéant, 3, et les risques associés.</p>	<p>ESRs E1-6 §41 et 50</p>
	<p>Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités liés au climat et les performances par rapport aux objectifs.</p>	<p>ESRs E1-4</p>

# 9.6 Législation de l'UE et points de données

Liste des points de données issus d'autres législations de l'Union européenne et informations sur leur emplacement dans la déclaration de durabilité:

EXIGENCE DE PUBLICATION ET POINT DE DONNÉE	RÉFÉRENCE SFDR	RÉFÉRENCE PILIER 3	RÉFÉRENCE RÈGLEMENT SUR LES INDICES DE RÉFÉRENCE	RÉFÉRENCE LOI EUROPÉENNE SUR LE CLIMAT	MATÉRIALITÉ (O/N)	RÉFÉRENCE DE LA SECTION
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 <sup>6</sup> de la Commission		O	6.1.2.1. GOV-1 - Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		O	6.1.2.1. GOV-1 - Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				O	6.1.2.4. GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 <sup>6</sup> de la Commission, tableau 1: Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2: Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		N	-
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		N	-
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 <sup>6</sup> , annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		N	-
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		N	-
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	O	6.2.1.4. E 1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

EXIGENCE DE PUBLICATION ET POINT DE DONNÉE	RÉFÉRENCE SFDR	RÉFÉRENCE PILIER 3	RÉFÉRENCE RÈGLEMENT SUR LES INDICES DE RÉFÉRENCE	RÉFÉRENCE LOI EUROPÉENNE SUR LE CLIMAT	MATÉRIALITÉ (O/N)	RÉFÉRENCE DE LA SECTION
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		O	6.2.1.4. E 1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES paragraphe 3	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		O	6.2.1.5.3 E1-4 – Objectifs liés à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat) paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				O	6.2.1.6.1 E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				O	6.2.1.6.1 E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				O	6.2.1.6.1 E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-6 Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		O	6.2.1.6.2 E1-6 – Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		O	6.2.1.6.2 E1-6 – Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du Règlement (UE) 2021/1119	N	6.2.1.6.3 E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

EXIGENCE DE PUBLICATION ET POINT DE DONNÉE	RÉFÉRENCE SFDR	RÉFÉRENCE PILIER 3	RÉFÉRENCE RÈGLEMENT SUR LES INDICES DE RÉFÉRENCE	RÉFÉRENCE LOI EUROPÉENNE SUR LE CLIMAT	MATÉRIALITÉ (O/N)	RÉFÉRENCE DE LA SECTION
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Disposition transitoire	-
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif paragraphe 66, point c)		Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.			Disposition transitoire	-
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés			Disposition transitoire	-
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818		Disposition transitoire	-
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				O	6.2.2.3.1 E2-4 – Pollution de l'air
ESRS E3-1 Ressources aquatiques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				N	-
ESRS E3-1 Politique en matière de ressources aquatiques et marines paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				N	-
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				N	-
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				N	-

EXIGENCE DE PUBLICATION ET POINT DE DONNÉE	RÉFÉRENCE SFDR	RÉFÉRENCE PILIER 3	RÉFÉRENCE RÈGLEMENT SUR LES INDICES DE RÉFÉRENCE	RÉFÉRENCE LOI EUROPÉENNE SUR LE CLIMAT	MATÉRIALITÉ (O/N)	RÉFÉRENCE DE LA SECTION
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				N	-
ESRS 2- IRO 1 - E4 paragraphe 16, point a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				N	-
ESRS 2- IRO 1 - E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				N	-
ESRS 2- IRO 1 - E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				N	-
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/ agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				N	-
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				N	-
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				N	-
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				O	6.2.3.3.2 E5-5 : Ressources sortantes
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				N	-
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				N	-
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				N	-
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits humains paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				O	6.3.1.2.1 S1-1 Politiques
ESRS S1-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Y	6.3.1.2.1 S1-1 Politiques

EXIGENCE DE PUBLICATION ET POINT DE DONNÉE	RÉFÉRENCE SFDR	RÉFÉRENCE PILIER 3	RÉFÉRENCE RÈGLEMENT SUR LES INDICES DE RÉFÉRENCE	RÉFÉRENCE LOI EUROPÉENNE SUR LE CLIMAT	MATÉRIALITÉ (O/N)	RÉFÉRENCE DE LA SECTION
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				N	-
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				O	6.3.1.2.1 S1-1 Politiques
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				O	6.3.1.2.3 S1-3 Procédures de réparation des incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		O	6.1.3.1.5.1 S1-14 Métriques de santé et de sécurité
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				O	6.1.3.1.5.1 S1-14 Métriques de santé et de sécurité
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		O	6.3.1.3.3 S1-16 Métriques de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				O	6.3.1.3.3 S1-16 Métriques de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				O	6.3.1.4.2 S1-17 Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits humains et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		O	6.3.1.4.2 S1-17 Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme
ESRS 2- SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				N	-


EXIGENCE DE PUBLICATION ET POINT DE DONNÉE	RÉFÉRENCE SFDR	RÉFÉRENCE PILIER 3	RÉFÉRENCE RÈGLEMENT SUR LES INDICES DE RÉFÉRENCE	RÉFÉRENCE LOI EUROPÉENNE SUR LE CLIMAT	MATÉRIALITÉ (O/N)	RÉFÉRENCE DE LA SECTION
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits humains paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				O	6.3.2.3. S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				O	6.3.2.3. S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits humains et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		O	6.3.2.3. S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S2-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		O	6.3.2.3. S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits humains recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				O	6.3.2.6. S2-4 – Actions concernant les incidences importantes sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière des droits humains paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				N	-
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits humains, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		N	-
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits humains paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				N	-
ESRS S4-1 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				O	6.3.3.3. S4-1 – Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux

EXIGENCE DE PUBLICATION ET POINT DE DONNÉE	RÉFÉRENCE SFDR	RÉFÉRENCE PILIER 3	RÉFÉRENCE RÈGLEMENT SUR LES INDICES DE RÉFÉRENCE	RÉFÉRENCE LOI EUROPÉENNE SUR LE CLIMAT	MATÉRIALITÉ (O/N)	RÉFÉRENCE DE LA SECTION
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits humains et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		N	-
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits humains paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				N	-
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				O	6.4.1.2. G1-1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				O	6.4.1.2. G1-1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		O	6.4.3.1.2. G1-4 – Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				O	6.4.3.1.2. G1-4 – Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin

# 9.7 Création de valeur partagée

## Notre modèle de création de valeur

NOS VALEURS STRATÉGIQUES	NOTRE AMBITION STRATÉGIQUE	NOS INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE	NOTRE IMPACT SUR LES ODD
<b>Valeur pour les clients et les citoyens</b>	<p>Être au plus près : <b>créer le réseau de livraison à domicile et hors domicile le plus dense de Belgique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir des services de proximité grâce à notre présence dense de membres des équipes locales et de points retail proches de nos clients.</li> <li>Permettre aux citoyens de communiquer et d'échanger facilement par courrier.</li> <li>Livrer les envois des consommateurs de l'e-commerce de manière prévisible, et à temps.</li> <li>Fournir aux acteurs de l'e-commerce une capacité fiable et évolutive ainsi qu' une intégration transparente.</li> <li>Proposer des services logistiques différenciés dans les domaines de la distribution de presse, du B2B et de la logistique omnicanal.</li> </ul>	Score de satisfaction clients : <b>86%</b>	<p>En tant qu'employeur socialement responsable qui valorise les aptitudes et les compétences de ses collaboratrices et collaborateurs, Bnode offre des possibilités de formation et de développement à son personnel, aux demandeurs d'emploi et aux partenaires externes. Bnode s'engage à garantir un emploi durable basé sur les possibilités continues de montée en compétences en réponse à l'évolution constante des exigences professionnelles et de la société en général.</p> <p>En investissant dans la réduction de l'impact environnemental de la totalité de nos opérations, bâtiments et installations et en investissant dans l'électricité renouvelable, nous contribuons à accélérer la transition vers un système énergétique abordable, fiable et durable.</p> <p>En étant une organisation inclusive, en offrant des expériences de formation permanente renforçant l'employabilité de notre personnel, nous contribuons à promouvoir une croissance économique à long terme, inclusive et durable, ainsi que le plein emploi productif et un travail décent pour toutes et tous.</p>
<b>Valeur environnementale</b>	<p>Être une <b>référence en matière de durabilité environnementale</b> sur tous les marchés où nous sommes actifs</p> <p>Bnode s'est engagé à atteindre l'objectif de zéro émission d'ici 2050, avec les ambitions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>décarboner la chaîne d'approvisionnement de l'e-commerce ;</li> <li>remédier à tout impact négatif identifié sur la qualité de l'air ;</li> <li>réutiliser et recycler les emballages dans le cadre d'une économie circulaire</li> </ul>	<p>Livraison du dernier kilomètre sans émission : <b>25%</b></p> <p>Émissions de CO<sub>2</sub> : <b>518.496 teqCO<sub>2</sub></b></p>	<p>En contribuant de façon majeure à la cohésion dans la société et en étant le partenaire privilégié des services publics, qui fournit un service postal abordable et fiable à l'ensemble des citoyennes et citoyens belges dans les zones rurales et urbaines, nous œuvrons à la mise en place d'une infrastructure résiliente, à la promotion d'une industrialisation inclusive et durable et nous encourageons l'innovation.</p> <p>En étant pleinement actifs au niveau de la livraison du dernier kilomètre sans émission dans les centres-villes belges et en travaillant en étroite collaboration avec les fournisseurs, les clients et les communautés, nous contribuons à rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables.</p> <p>En étant le partenaire omniconmerce qui diversifie, innove et se développe durablement dans les services logistiques de l'e-commerce tout en respectant notre environnement, nous contribuons à garantir des modes de consommation et de production durables.</p>
<b>Valeur sociale</b>	<p>Être un <b>Employeur de premier choix</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La santé et la sécurité de nos collaboratrices et collaborateurs avant tout.</li> <li>Défendre la diversité, l'équité et l'inclusion au sein du groupe.</li> </ul>	<p>Score de bien-être des employés de Bnode : <b>3,7 (sur 5)</b></p> <p>Heures de formation et de développement des collaborateurs par ETP : <b>24,4%</b></p>	

NOS VALEURS STRATÉGIQUES	NOTRE AMBITION STRATÉGIQUE	NOS INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE	NOTRE IMPACT SUR LES ODD
<p><b>Valeur économique</b></p>	<p>Être un acteur de transformation : <b>devenir un expert régional et numérique de la logistique de colis, tout en continuant à assurer les services postaux essentiels.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nous combinons et intégrons toutes les capacités du groupe afin de concevoir des solutions de bout en bout qui créent de la valeur pour nos clients.</li> <li>■ Nous restons ancrés en Belgique. Nous visions une position de leader régional dans deux zones géographiques clés : Europe occidentale et centrale et Amérique du Nord.</li> <li>■ Nous devenons une entreprise « numérique » : nous fournissons les meilleures solutions digitales à notre clientèle, nous sommes prompts à lancer nos produits sur le marché, nous sommes centrés sur les données.</li> <li>■ Nous saisissons la croissance des marchés B2C, C2C et B2B de la logistique des colis, en tirant parti de nos capacités de livraison sur le dernier kilomètre, de traitementpréparation omnicanal et d'activités transfrontalières.</li> </ul>	<p>Produit d'exploitation : <b>4.482,3m EUR</b></p> <p>EBIT ajusté : <b>79,6m EUR</b></p>	<div data-bbox="927 427 1023 521" style="display: inline-block; text-align: center;">  </div> <p>En étant une entreprise de référence respectueuse de la terre et des personnes, grâce à notre engagement par rapport à l'Accord de Paris sur le climat et l'Alliance belge pour l'action climatique, via notre objectif scientifique de réduction des émissions de CO2, nous contribuons à prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et son impact.</p>