



A leap forward

DELIVERING THE FUTURE



Table des matières

2	Chiffres clés
2	Faits importants
4	Message aux stakeholders
6	Notre stratégie
8	Maintenir notre activité principale
12	Croître
22	Délivrer de l'excellence opérationnelle
28	Fidéliser collaborateurs et clients
36	Analyse financière
50	L'action bpost



3.024 millions
d'EUR chiffre d'affaires



8,1 millions
de lettres livrés par jour



190.000
paquets livrés par jour



26.906
ETP et interims (moyenne)

Faits importants en 2017

Le 10 mai 2017, quatre nouveaux membres ont été nommés au Conseil d'administration, ainsi qu'un nouveau Président du Conseil d'administration

L'Assemblée annuelle des Actionnaires de bpost a approuvé la nomination de Jos Donvil au poste de directeur non exécutif, proposé par l'État belge et de Thomas Hübner, Philly Teixeira et Saskia Van Uffelen en qualité d'administrateurs indépendants de bpost. Ce même jour, les membres du Conseil d'administration de bpost nouvellement constitué ont nommé François Cornelis nouveau Président du Conseil d'administration.



Depuis le 3 juillet 2017, les centres de tri de bpost de Charleroi et Liège fonctionnent à l'énergie solaire

6.500 panneaux solaires ont été installés sur les toits des centres de tri de Charleroi et Liège. Ils permettent de capter l'énergie solaire sur pas moins de 17.000 m².



Le 7 août 2017, bpost a renforcé sa position dans le secteur des logistiques durables, grâce à l'acquisition de Bubble Post

Cela confirme les ambitions de croissance des deux entreprises par rapport aux solutions de livraison urbaine durables et intelligentes et consolide le réseau hybride de bpost par le biais d'une expertise complémentaire en transport frigorifique.

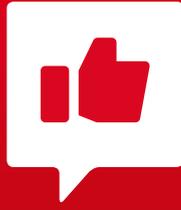


Le 14 juillet 2017, le Conseil des ministres a approuvé le projet de loi déposé par le ministre De Croo pour les services postaux

Ce projet de loi garantit la continuité par rapport au cadre réglementaire existant, tout en instaurant davantage de flexibilité afin de permettre au prestataire du service universel de répondre à l'évolution des besoins des clients. Ledit projet a été approuvé par le Parlement en janvier 2018.



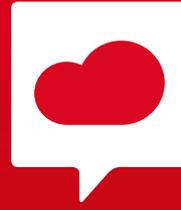
1.336
bureaux de poste et
points poste



86%
de clients satisfaits



22.500 m²
de panneaux solaires



-37 %
de réduction d'émissions de CO₂
2007-2017

Chiffres clés

Le 4 octobre 2017 a vu le lancement de Cubee, le plus vaste réseau belge de casiers pour paquets, ouvert à tous les services de coursiers

Cubee est le fruit de l'accord de fusion conclu en 2016 entre bpost et l'entreprise néerlandaise de Buren. Il s'agit d'un réseau ouvert et indépendant de distributeurs de paquets destinés aux détaillants, aux cyberacheteurs et aux coursiers.



Le 20 octobre 2017, bpost a ouvert le plus grand centre de tri du Benelux

Le nouveau Bruxelles X, le centre de tri flambant neuf, est situé à Neder-Over-Heembeek. Avec une superficie de 80.000 m², il s'agit du plus grand centre de tri du Benelux et du deuxième d'Europe. Il peut traiter jusqu'à 300.000 paquets et 2,5 millions de lettres par jour.

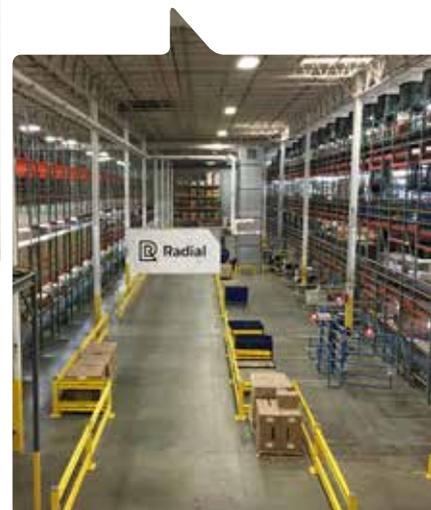
Le 25 octobre 2017, bpost a lancé son projet « 100 % delivery »

Afin d'accroître le confort de ses clients, bpost leur permet désormais de choisir l'endroit où ils souhaitent que soit livré leur paquet (dans un lieu sûr autour de leur habitation, chez un voisin ou dans un point d'enlèvement) lorsqu'ils sont absents.



Le 16 novembre 2017, bpost a acquis 100 % des actions de Radial après avoir obtenu toutes les autorisations nécessaires des autorités de concurrence compétentes

L'acquisition de Radial, un fournisseur de tout premier plan en matière de logistique intégrée dédiée à l'e-commerce, cadre parfaitement avec la stratégie de croissance de bpost. Cette transaction permet à bpost de renforcer sa présence actuelle aux États-Unis et d'étendre son offre de produits au sein d'activités à valeur ajoutée couvrant l'intégralité de la chaîne de valeur de la logistique e-commerce.





Message aux stakeholders

A leap forward

”

La nouvelle loi postale nous a fourni un cadre réglementaire moderne et transparent, essentiel pour l'avenir des entreprises actives dans le secteur postal.

“

2017 fut une année clé pour bpost. La reprise de Radial et la mise en service du nouveau centre de tri Bruxelles X ont concrétisé notre ambition de devenir un acteur important de la logistique liée à l'e-commerce. La nouvelle loi postale nous a fourni, par ailleurs, un cadre réglementaire moderne et transparent, essentiel pour l'avenir des entreprises actives dans le secteur postal. Cette loi a confié également la mission de service postal universel à bpost pour une période de cinq ans.

”

Le nouveau centre de tri Bruxelles X, le plus grand du Benelux et le deuxième en Europe, a permis un doublement de notre capacité de tri des paquets.

“

En 2017, nous avons progressé dans chacun des éléments de notre stratégie.

Soutenir notre cœur de métier, le courrier

En 2017, par un effort commercial ciblé, nous avons pu faire croître l'**advertising mail**, en renforçant la lettre comme canal de communication, notamment via notre propre agence Welcome Media.

Le courrier classique, subissant la substitution électronique, a décliné de 5,8 %. Cette évolution est **conforme à nos attentes**.

Croître

Pour contrer le déclin de notre métier historique, nous avons poursuivi la **diversification** de nos activités et le développement de notre position **dans la chaîne de valeurs de nos clients**.

L'e-commerce nous offre un important potentiel de croissance, pour le « dernier kilomètre » de la distribution des paquets, mais aussi pour la gestion et la préparation des commandes des boutiques en ligne. bpost entend proposer à ses clients un service transfrontalier solide qui couvre l'**intégralité de la chaîne logistique de l'e-commerce**.

La **reprise de l'entreprise américaine Radial** est essentielle à cet égard. Radial offre des solutions intelligentes pour tout le processus enclenché par la commande en ligne du client. Cette expertise et ces compétences nous permettront de devenir un acteur clé sur le marché des services en ligne liés à l'e-commerce. Radial renforce par ailleurs notre position sur le marché américain, principal marché mondial dans l'e-commerce, qui recèle encore un énorme potentiel de croissance.

En 2017, le volume de paquets domestiques a atteint de nouveaux records. bpost a traité 190.000 paquets par jour en moyenne, une croissance de 28 % par rapport à 2016. Les fêtes de fin d'année ont poussé le pic de volume à 350.000 paquets par jour.



Koen Van Gerven
CEO



François Cornelis
Président du Conseil d'administration

En 2017, nous nous sommes attelés à répondre aux nouveaux besoins de nos clients et à leur offrir **plus de confort et plus de choix**. Nous avons ainsi étendu largement les options de réception des paquets, permettant au client de choisir le lieu de livraison.

Nous avons, de plus, lancé **Cubee**, le plus grand réseau belge de distributeurs de paquets accessible à tous les détaillants, aux clients en ligne et aux entreprises de courrier express. Cubee résulte de l'acquisition de l'entreprise de Buren aux Pays-Bas et compte, fin 2017, 152 distributeurs en Belgique et 61 aux Pays-Bas.

Garder notre flexibilité opérationnelle

En 2017, bpost a mis en service un **nouveau centre de tri « Bruxelles X »**. Partie intégrante de notre stratégie « Vision 2020 », il s'étend sur 80.000 m², dont plus de la moitié dédiée au tri des lettres. Ce centre de tri, le plus grand du Benelux et le deuxième en Europe, a permis un doublement de notre capacité de tri des paquets.

Fidéliser nos clients et collaborateurs

bpost ambitionne d'être un **employeur attractif**. Nous investissons dans l'amélioration du bien-être de nos collaborateurs, notamment via l'accompagnement des nouvelles recrues

”
L'expertise et les compétences de Radial nous permettront de devenir un acteur clé sur le marché de la logistique intégrée liée à l'e-commerce.
“

et l'octroi de plus de 128.000 heures de formation. Nous avons réduit le nombre d'accidents du travail de 2,5 %.

En 2017, bpost a souscrit le premier prêt belge lié au **développement durable**, dont les conditions financières sont déterminées par les prestations de bpost en matière de développement durable. Nous avons, par ailleurs, installé 17.000 m² de **panneaux solaires** supplémentaires sur les toits de nos centres de tri de Liège et de Charleroi. Par la reprise de **Bubble Post**, nous avons enrichi notre réseau de distribution urbaine verte et durable.

86 % de nos clients se sont dits **satisfaits de bpost** en 2017.

Nos efforts se concrétisent également dans nos **résultats financiers**. Le chiffre d'affaires a augmenté de 25 % (s'établissant à 3.023,8 millions EUR en 2017). L'EBITDA s'est élevé à 598,0 millions EUR, en progression de 2 %.

L'Assemblée Générale des Actionnaires a approuvé le paiement d'un **dividende brut de 1,31 EUR par action¹** en 2017, équivalent à celui de 2016.

Nous remercions nos collaborateurs qui témoignent, jour après jour, du dévouement nécessaire et d'un réel souci du client. Nous remercions les actionnaires de leur confiance et espérons avoir mis en place la stratégie adéquate pour les rémunérer et servir la société.

François Cornelis
Président du Conseil d'administration

Koen Van Gerven
CEO

(1) Encore à confirmer.



Notre stratégie

Une stratégie à 4 piliers



1

Maintenir notre activité principale

”

En 2017, nous avons enregistré une progression pour chaque pilier de notre stratégie.

“

Ces dernières années, bpost s'est adaptée au monde en constante évolution et aux attentes changeantes de ses clients. Nos bons résultats, l'augmentation de la productivité et l'amélioration du service en sont les meilleures preuves. En 2017, nous avons confirmé notre orientation stratégique.

La transformation profonde de bpost ces dix dernières années illustre bien le fait que bpost recherche constamment à rapprocher ses clients et leur rendre la vie plus facile. Tout a commencé par le courrier et cet élément continuera de jouer un rôle important dans l'avenir de notre entreprise. Entretemps, nous nous sommes adaptés pour répondre aux besoins changeants du client. Nous avons développé une offre dynamique pour les paquets nationaux et internationaux, nous nous concentrons sur l'ensemble de la

chaîne logistique autour de l'e-commerce et fournissons des services innovants en lien avec les concepts de «proximity» et «convenience».

Cette approche ciblée et efficace que nous avons adoptée ces dernières années est la base de l'orientation stratégique de bpost pour les années à venir, que nous avons confirmée en 2017. Notre stratégie se fonde sur **quatre piliers**.



1. LA CORRESPONDANCE DEMEURE NOTRE ACTIVITÉ CLÉ

Le courrier continue à générer une grande partie de nos recettes. Même si, à l'ère du numérique, cette activité est déjà sous pression, nous continuons de croire fermement en **la force de la boîte aux lettres** en tant que canal de communication. Le fait que les gens s'arrêtent davantage sur une lettre (ce que l'on appelle le « stopping power ») confère à la lettre une valeur ajoutée dans le mix de communication des entreprises. Actuellement, l'approche marketing idéale combine une communication numérique à large portée et une communication papier avec un impact significatif (« call to action »). Nous soutenons notre activité clé et assurons en outre la distribution quotidienne de journaux et périodiques.

2. LA CROISSANCE GARANTIT NOTRE AVENIR

Nous mettons à profit les nombreuses possibilités que nous offre le monde d'aujourd'hui. Nous utilisons l'expansion de l'e-commerce pour affirmer notre position dans le secteur des paquets en Belgique et à l'étranger.

Nous grandissons dans la **fourniture de services logistiques pour l'e-commerce**, en offrant à nos clients des solutions qui couvrent l'ensemble de leur chaîne logistique d'e-commerce.

Enfin, nous voulons continuer à étendre notre offre en termes de « **proximity** » et « **convenience** ». Au-delà de poursuivre la diversification de nos activités, de notre offre et de nos produits financiers, nous nous attelons également au développement de nouvelles solutions.

3. NOTRE MANIÈRE DE TRAVAILLER VA RESTER LEAN ET FLEXIBLE

Dans un monde qui change, nous sommes concentrés et nous continuons à **améliorer la productivité** et à viser l'excellence opérationnelle. Nous apporterons également les bonnes réponses dans un monde où la flexibilité gagne sans cesse en importance.

4. NOTRE ATOUT, C'EST NOUS

Nos collaborateurs constituent notre principal atout pour créer de la valeur pour l'ensemble de la communauté. Nous allons continuer à investir dans leur expertise. Grâce à leur dévouement, nos clients nous restent fidèles et continuent à nous recommander. Nous voulons également récompenser nos actionnaires et atteindre nos résultats de manière durable et socialement responsable.



A leap forward

**Maintenir notre
activité principale**



Le courrier classique, qui représente près de la moitié de nos recettes, demeure aujourd'hui encore notre principale activité.

Nous continuons à tout mettre en œuvre pour la préserver au maximum, malgré le phénomène d'« e-substitution ». La baisse de 5,8 % de nos volumes postaux nationaux correspond à l'évolution que nous avons prévue. S'agissant de l'advertising mail, nous avons réalisé de très beaux résultats, contrairement aux tendances sur le marché postal.

En 2017, les bases de la nouvelle loi postale ont été énoncées; celle-ci a finalement été approuvée par le Parlement belge début 2018. La loi garantit un service universel de qualité sur l'ensemble du territoire belge jusqu'en 2023, avec pour objectif d'assurer des services quotidiens sous forme de réception et d'envoi de courrier. bpost a été désignée comme prestataire de ce service universel pour les cinq années à venir, c'est-à-dire jusqu'en 2023. Par ailleurs, le dumping

social est évité dans le secteur grâce au maintien de conditions de travail sociales équitables. Pour finir, la nouvelle loi postale offre un cadre réglementaire moderne, transparent et stable, ce qui est fondamental pour garantir l'avenir des entreprises du secteur postal.

ADVERTISING MAIL

La boîte aux lettres demeure un canal de communication puissant. Le papier est un moyen de communication important pour partager les émotions et transmettre des messages commerciaux. Les consommateurs préfèrent recevoir leurs informations administratives et commerciales importantes par lettre et les entreprises en perçoivent elles aussi la valeur. On s'arrête en effet davantage sur une lettre («stopping power») et celle-ci incite aussi plus souvent à passer à l'action («call to action»), comme chercher à obtenir plus d'informations ou procéder à un achat. Associée à la communication numérique, la lettre possède une valeur ajoutée importante dans le mix de communication des entreprises.

Convaincue des atouts et des possibilités de croissance de l'advertising mail, bpost a continué en 2017 à renforcer la place du **courrier publicitaire adressé** et des **toutes-boîtes** dans le mix de communication des entreprises. En dépit des tendances, nous sommes parvenus à atteindre de la croissance dans ce segment.

Nous nous sommes concentrés sur deux groupes cibles : d'une part les PME, et d'autre part les grandes entreprises.

Pour ce dernier groupe cible, nous misons sur cinq secteurs avec du potentiel de croissance : supermarchés, voitures, mode, voyage et produits de consommation («fast moving consumer goods»). Ce sont des secteurs où la lettre a souvent un grand impact. Pour convaincre les clients de ces secteurs, nous comptons sur nos propres équipes de vente et menons des actions commerciales ciblées, parfois couplées à de grands événements tels que le Salon de l'Auto.

Les études révèlent que la plupart des décisions d'achat de certains biens et services continuent à être prises à domicile. Ce constat renforce bpost dans son approche autour de la promotion de l'«in-house advertising» en tant



qu'élément à part entière du mix de communication des entreprises. Une lettre ou un mailing direct présente l'avantage de rester plus longtemps visible. La plupart des autres canaux de communication tels que les médias en ligne ou la télévision sont plus volatils. Pour conseiller encore mieux les entreprises et les agences de communication, nous avons créé «**Welcome Media**» en 2016. Grâce à cette entité médiatique propre, nous sommes davantage en mesure de donner une place aux mailings adressés et non adressés dans le mix de communication des entreprises.

Notre outil de planification Optitouch, au-delà de fournir aux agences de médias un support d'activation à ajouter à leur plan média, leur offre également un vaste choix de critères de sélection pour composer leurs groupes cibles. L'optimisation de la couverture et des coûts leur permet d'exploiter au mieux chaque budget publicitaire.

En 2017, l'offre de Welcome Media a été étendue aux mailings non adressés. Par son approche partant des données, Welcome Media permet aux entreprises d'optimiser leurs mailings en fonction du groupe cible. Cela s'effectue sur base de critères sociodémographiques (âge, classe sociale...) ou du lifestyle (hobby...), d'éléments géographiques, ou d'une combinaison des deux.

Nous misons également sur l'innovation afin de répondre aux besoins du client à l'aide de nouveaux produits et services. Pour cela, nous exploitons au maximum les possibilités numériques et proposons

des solutions intégrées. Un bel exemple de cela est le **Mailing Maker**, un outil en ligne permettant aux PME et aux petits indépendants de créer des mailings directs impactant. Depuis 2016, cet outil est disponible pour la publicité adressée, et en 2017, nous l'avons étendu aux toutes-boîtes. Le confort d'utilisation, la transparence et l'efficacité sont en l'occurrence les mots clés.

Nous réfléchissons à la manière dont les valeurs sûres peuvent évoluer avec leur temps. La carte postale en est un bel exemple. La carte postale est un support d'émotions, rapproche les gens et raconte des histoires. Avec la Mobile Postcard, tout le monde peut créer et envoyer sa propre carte postale via son smartphone ou sa tablette. Nous avons littéralement revisité la carte postale sous forme numérique. En 2017, l'utilisation de Mobile Postcard a progressé de 15 %, avec des pics atteignant 10.000 cartes par jour. Et nous continuons à innover avec la nouvelle carte vidéo.

TRANSACTIONAL MAIL

De nombreux consommateurs continuent à préférer recevoir par lettre, sur papier, les documents administratifs tels que les factures.

bpost veut continuer à convaincre ses clients de la valeur de la lettre à des fins transactionnelles. En outre, nous voulons simplifier au maximum et rendre aussi efficace que possible l'envoi de lettres par les grands expéditeurs. Nous misons pour cela sur des solutions hybrides, qui associent le confort d'utilisation de la technologie numérique et les atouts de la lettre. En 2017 a eu lieu le déploiement commercial de **Quick Stamp**. Ce produit permet aux PME d'affranchir en ligne leurs courriers recommandés puis de les déposer simplement dans une boîte aux lettres rouge. C'est à la fois un précieux gain de temps et une démarche efficace puisque les entreprises ne doivent plus se rendre au bureau de poste et que les récépissés numériques sont automatiquement archivés.



Michel Godin
Sales Manager

La lettre fait entrer la marque ou le produit au cœur du foyer, là où se prennent les décisions d'achat.

Faire en sorte que les consommateurs connaissent et choisissent leurs produits, marques ou services. Un véritable casse-tête pour les annonceurs et les agences de publicité. C'est effectivement tout sauf simple, compte tenu de l'étendue de l'offre actuelle en canaux de communication, qui sont de surcroît souvent éphémères. C'est là que réside l'un des atouts majeurs de la lettre. Il ressort en effet de plusieurs études qu'une lettre est plus fréquemment lue que d'autres médias. De plus, la lettre traîne durant quatre à cinq jours dans

la maison de 86 % des personnes qui l'ont reçue ! Si ça ce n'est pas un degré élevé de visibilité...

Au cœur du foyer

Afin d'exploiter les atouts principaux de la lettre et de renforcer sa position par rapport aux différents médias, bpost a lancé sa propre agence de médias, sous l'appellation Welcome Media. Notre message est clair et net : l'in-home advertising fait entrer la marque au cœur du foyer, là où se prennent les décisions d'achat. Nous ouvrons pour ainsi dire les portes aux marques. La lettre a dès lors plus que jamais sa place dans le mix de médias des annonceurs.

Vigilance et attention

Welcome Media entend non seulement insister sur cette vision, mais souhaite aussi offrir une solution clé-sur-porte rendant l'élaboration de mailings directs plus simple et efficace, en fonction des besoins et du budget du client. Nous pouvons ainsi par exemple nous charger de la planification et du suivi logistique. Nous aidons également le client à mieux atteindre son groupe cible, sur la base de critères sociodémographiques, du style de vie ou du comportement d'achat, de façon à renforcer ainsi l'impact de son mailing.

Via notre filiale **Speos**, nous proposons une solution complète de gestion des documents pour permettre aux entreprises de se concentrer sur leur domaine d'excellence. Nous gérons tous les aspects de leurs flux de documents sortants, de la création à la distribution, via tous les canaux disponibles (format papier, mais aussi électronique). Intégrées aux plates-formes électroniques de premier plan, nos solutions assurent l'optimisation des processus d'entreprise, la sécurité des données et la réduction des coûts.

JOURNAUX ET PÉRIODIQUES

bpost distribue journaux et périodiques à domicile partout en Belgique. L'État nous ayant octroyé la concession pour la période 2016-2020, nous continuerons à exercer cette activité dans les années à venir. Les journaux sont distribués avant 7h30 les jours de la semaine et avant 10 heures le samedi.

Via AMP, qui fait partie de notre filiale Ubiway rachetée en 2016, nous livrons quotidiennement des journaux et périodiques dans de nombreux points de vente.



15%

En 2017, l'utilisation de Mobile Postcard a progressé de 15 %.



A leap forward

Croître



—

La poursuite de l'expansion de l'e-commerce nous offre de nombreuses possibilités de croissance. Le nombre de paquets à distribuer explose et il existe une réelle demande de solutions pour l'ensemble de la chaîne logistique liée à l'e-commerce. En outre, nous souhaitons continuer à étendre notre offre en termes de « proximité » et de « convenance », en profitant pleinement de nos atouts pour proposer des solutions innovantes tout en poursuivant la diversification.

PAQUETS

La croissance mondiale de l'e-commerce a donné lieu à une forte augmentation de la circulation des paquets et bpost s'empresse d'emboîter le pas à cette tendance, tant en Belgique qu'au niveau international.

Paquets domestiques

Les paquets ont battu tous les records en 2017 : sur le **marché national des paquets**, nous avons enregistré **en 2017 une croissance** de pas moins de **28 %** par rapport à 2016.

En 2016, nous avons surtout constaté une forte augmentation des volumes de paquets envoyés par de grands expéditeurs (en ligne), non seulement en Belgique, mais aussi à partir de nos pays limitrophes vers la Belgique. Cette évolution est en partie due à la collaboration que nous avons entamée en 2016 avec **DHL Parcel** pour la livraison des paquets B2C au niveau paneuropéen.



Fin 2017, il y avait déjà **152 distributeurs de paquets Cubee** en Belgique.

Facilité d'utilisation accrue

Lors de l'émergence de l'e-commerce, les consommateurs commandaient principalement en ligne des produits qu'ils ne trouvaient pas en magasin, le confort d'utilisation est désormais le principal facteur motivant un achat en ligne. Livrer leurs paquets à nos clients à l'endroit et au moment où ils le désirent occupe une position centrale dans notre stratégie paquets.

À ce niveau, nous avons franchi quelques étapes importantes en 2017 :

- Les clients peuvent **choisir où ils souhaitent se faire livrer leurs paquets lorsqu'ils ne sont pas chez eux** : chez un voisin, dans un point d'enlèvement ou dans un distributeur de paquets de leur choix, ou encore à un endroit sûr autour de leur habitation. Pour ce faire, ils doivent introduire leur préférence via le site web www.bpost.be/mespreferences. Afin d'être aussi précis que possible, les clients peuvent renseigner le numéro de maison spécifique de leur voisin ou charger une photo de l'endroit sûr autour de leur habitation. Le système a été lancé en octobre et nous a permis d'enregistrer déjà 180.000 préférences fin 2017.
- En plus de choisir le lieu de livraison, les clients souhaitent également **recevoir des informations sur le moment auquel ils peuvent recevoir leur paquet**. Pour répondre à ce besoin, bpost a lancé un projet visant à suivre les paquets autant que possible en temps réel. Les résultats encourageants du premier test nous

ont permis de donner au client un créneau horaire dans lequel son paquet sera livré. L'objectif est de rendre ce créneau horaire aussi précis que possible pour chaque livraison.

Bien que la majorité des clients préfèrent encore et toujours recevoir leur paquet chez eux, il importe de proposer un vaste **réseau de points d'enlèvement largement accessible**. Avec plus de 1.300 bureaux de poste et points poste, nous répondons d'ores et déjà amplement à cette exigence et le réseau Kariboo! viendra également s'y ajouter en 2018. En 2017, nous avons en outre lancé **Cubee**, le plus grand réseau belge de distributeurs de paquets accessible à tous les retailers, consommateurs et entreprises de courrier express. Il s'agit donc d'un réseau ouvert et indépendant, ce qui constitue la principale différence par rapport aux anciens distributeurs de paquets de bpost. Cubee découle de la reprise de l'entreprise néerlandaise de Buren et comptait, fin 2017, 152 distributeurs de paquets en Belgique et 61 aux Pays-Bas.

Un élément de poids dans la décision de procéder ou non à un achat en ligne est la **possibilité de retourner la marchandise**. En 2017, bpost a pris diverses initiatives dans le but de faciliter ce processus de retour. De nombreux bureaux de poste permettent aux clients d'imprimer gratuitement une étiquette retour qu'ils peuvent ensuite directement coller sur leur paquet. Pour un gros client actif dans le secteur de la mode, nous avons en outre réalisé un test à Gand dans le cadre duquel bpost se rend elle-même au domicile du client pour y enlever les marchandises à retourner.

Réseau hybride

Malgré toutes ces initiatives, les clients ont parfois besoin d'une solution sur mesure pour leurs paquets. Pour y répondre, bpost continue ainsi de développer un « **réseau hybride** » combinant notre réseau de distribution classique pour des livraisons standards via nos facteurs et des solutions flexibles pour des livraisons spécifiques sur mesure.

Notre filiale **DynaGroup** joue un rôle important à cet égard. Elle fournit un large éventail de services logistiques, la plupart du temps sous un nom de marque spécifique. Dynafix répare ainsi des appareils électroniques : des téléphones mobiles aux ordinateurs en passant par les percolateurs. Dynafix vient chercher l'appareil, le répare et le ramène au client, sans oublier de l'installer. Dynalogic assure quant à elle des livraisons de paquets très précises pour lesquelles le client peut choisir quand (dans une fourchette horaire de 2 ou 3 heures) et où il souhaite recevoir son paquet. Dynalogic livre en outre des produits de tout format, allant du tout petit, comme un passeport ou des médicaments, au très grand, tel une machine à laver ou un salon.

En 2017, les services de Parcify et de bringr ont été consolidés en un seul service. Grâce à **Parcify**, les clients peuvent se faire livrer leurs paquets en à peine quelques clics. Parcify fait le lien entre **particuliers** et **entreprises** par le biais de coursiers indépendants qui partent dans la même direction, via une plateforme de livraison collaborative. Cela permet une livraison durable, économique et pratique des marchandises.



Radial



Melissa K. Anneler
Director of Operations &
Client Expertise chez Radial

Nos clients comprennent à quel point les collaborateurs qui enlèvent, emballent et transportent leurs produits jouent un rôle important dans le succès de la marque.

Dans notre centre de distribution établi à Atlanta, nous entretenons une relation solide avec l'un des principaux clients de Radial dans le secteur vestimentaire. Notre succursale considère ce client comme faisant partie de notre équipe et, de son côté, le client envisage nos opérations comme un prolongement de sa marque. Afin de favoriser l'engagement vis-à-vis de sa marque, ce client remet à nos collaborateurs des échantillons de ses produits à porter. Grâce à cette expérience en ligne directe avec le produit, les collègues développent de fortes affinités avec la marque. Le client est très impliqué par rapport à nos activités opérationnelles et au personnel qui les assume. Il passe beaucoup de temps sur le terrain à discuter avec les collaborateurs pour obtenir leur feedback, non seulement sur les produits, mais aussi sur les suggestions qui visent à améliorer les processus et l'expérience finale du consommateur. Le client comprend l'importance des collaborateurs qui enlèvent, emballent et transportent ses produits par rapport au succès de la marque.



Un étroit partenariat

Au plus fort de la saison 2017, ce client a enregistré des ventes supérieures de 114 % à ses prévisions. Grâce à sa compréhension approfondie de nos opérations, il savait quel défi nous attendait au moment de réagir à cette demande non planifiée. Il s'est associé à nous en fournissant un soutien pour des heures et des shifts supplémentaires, ce qui a augmenté notre capacité et nous a finalement permis de dépasser ses attentes et de répondre aux besoins

de ses propres clients. Peu après la fin du pic saisonnier, notre client s'est rendu sur notre site en vue d'y organiser une fête pour les collaborateurs et de célébrer une haute saison pleinement réussie. Je suis réellement convaincue que l'investissement dans un partenariat étroit avec le client a été la clé de notre succès mutuel.

La reprise de Radial est d'une importance cruciale pour devenir un **acteur de tout premier plan** dans la fourniture de services logistiques pour l'e-commerce.



L'expédition de paquets avec Parcify est déjà possible à partir des villes d'Anvers, de Gand et de Bruxelles, vers n'importe quelle destination en Belgique.

Paquets internationaux

Au niveau international également, bpost entend, via sa filiale Landmark Global, jouer un rôle sur le marché des paquets et proposer les meilleures solutions à ses clients. Cette stratégie pour les paquets transfrontaliers, stimulée par l'e-commerce, a été renforcée en 2017 par une poursuite de la consolidation de nos activités internationales et une structure organisationnelle intégrée.

Landmark Global dispose de plusieurs **infrastructures** jouissant d'une **position stratégique à proximité des clients** aux États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Pays-Bas, Belgique, Pologne, Chine, Hong Kong, Singapour, Australie et Nouvelle-Zélande. La reprise de Radial (cf. partie « Logistique d'e-commerce ») assoit en outre encore davantage notre position sur le territoire américain.

Cette approche a immédiatement porté ses fruits. En profitant de nos excellentes relations avec de gros clients, nous avons ainsi pu engranger de superbes résultats en Asie et aux États-Unis, nous avons augmenté nos revenus grâce à de nouveaux clients.

LOGISTIQUE D'E-COMMERCE

L'e-commerce florissant offre non seulement un énorme potentiel de croissance pour la livraison du « dernier kilomètre » des paquets. Les boutiques en ligne recherchent elles aussi un partenaire pouvant se charger de toute leur logistique. En couvrant **l'intégralité de cette chaîne logistique au sein de l'e-commerce en rapide progression**, bpost entend proposer à ses clients un solide service transfrontalier.

La reprise de l'entreprise américaine Radial est d'une importance cruciale pour devenir un acteur de tout premier plan dans la fourniture de services logistiques pour l'e-commerce. L'expertise, l'envergure et les compétences de Radial sont essentielles à cet égard. Elles permettent d'élargir notre offre de services et d'accélérer le développement de nos solutions logistiques pour l'e-commerce.

Radial offre en effet des solutions intelligentes pour l'ensemble du processus engagé dans le cadre d'une commande en ligne d'un client : services en matière de paiement, de taxation et de protection contre les fraudes, traitement des commandes (fulfillment) et service à la clientèle. Autrement dit, tous les services logistiques intégrés liés à l'e-commerce.

Le siège central de Radial se situe à King of Prussia, en Pennsylvanie (États-Unis). Cette filiale dispose de 24 centres de distribution (fulfillment centers) répartis à travers les États-Unis et le Canada.



PROXIMITY ET CONVENIENCE

Notre réseau dense de points de vente et nos facteurs, qui jouissent de la confiance de nos clients, nous permettent d'être proches de nos clients et de leur proposer des solutions innovantes.

Notre réseau

Grâce à la densité de notre réseau de canaux de vente, nous ne sommes jamais très éloignés de nos clients. Fin 2017, notre réseau de vente comptait **662 bureaux de poste et 674 points poste**.

En 2017, nous avons continué de plancher sur la revalorisation de ces bureaux de poste.

- 10 bureaux ont ainsi été complètement transformés en espaces commerciaux modernes avec des guichets ouverts et un distributeur automatique de billets.
- 76 bureaux ont été rafraîchis par le biais notamment d'une signalisation plus claire pour le client et l'installation d'une « dropbox » pour les paquets.
- 29 bureaux à guichets fermés ont été équipés d'un véritable passe-colis qui permet de déposer ou de retirer confortablement des paquets (volumineux).

En 2017, le nombre de contacts clients dans les points poste a augmenté de 11 %,

principalement grâce à leur rôle de point d'enlèvement pour les paquets.

Pendant la période de fin d'année, nous avons ouvert un « **stand paquets** » temporaire à Gand auquel nos clients pouvaient s'adresser pour recevoir et envoyer leurs nombreux paquets. Les clients se sont montrés très enthousiastes par rapport à cette initiative, en particulier au niveau de la vitesse et de l'efficacité avec lesquelles ils y ont été servis. En plus de présenter plusieurs avantages opérationnels (la création d'un espace supplémentaire pour stocker les paquets), cette initiative ayant fait rayonner une image innovante de bpost.

Le nombre de **magasins de timbres** est resté stable : il s'élève actuellement à 4.250.

Produits bancaires et financiers

Pour **bpost banque**, l'accent a largement été mis sur les crédits hypothécaires en 2017. Dans 163 bureaux, répartis dans tout le pays en fonction de leur situation géographique et de leur potentiel, des experts solidement formés vendent dorénavant des crédits hypothécaires. En 2017, on a également commencé à proposer des fonds d'investissement ouverts, grâce auxquels nous pouvons désormais encore mieux proposer le bon produit à nos clients, un produit qui correspond à leur connaissance, expérience, souhait et propension au risque. Enfin, la nouvelle app permettra

aux clients de bpost banque d'effectuer rapidement et efficacement toutes les opérations sur leurs comptes bancaires depuis leur smartphone, tablette ou ordinateur.

L'envoi ou la réception d'argent partout dans le monde via **Western Union** demeure une activité financière à succès pour bpost. En 2017, le nombre de transactions a augmenté légèrement. Western Union est ainsi désormais disponible dans tous les bureaux de poste et dans 200 points poste. La vente des cartes **bpaid** reste également important. En 2017, 110.000 cartes ont été vendues. Cette carte de paiement prépayée est non seulement un moyen de paiement sûr pour effectuer des achats en ligne par exemple, mais elle offre aussi aux utilisateurs la possibilité de garder leur budget sous contrôle étant donné qu'ils ne peuvent pas dépenser plus que le montant qu'ils ont eux-mêmes chargé sur la carte.

Solutions

Outre des valeurs sûres comme la correspondance et les paquets, bpost continue de proposer à ses clients des solutions innovantes qui répondent à leurs besoins spécifiques. À cet égard, nous recourons principalement à nos atouts, tels que notre réseau dense et nos facteurs, qui sont non seulement sur la route tous les jours, mais qui jouissent aussi de la confiance de la population.



En 2017, nous avons continué à axer notre approche sur l'**innovation**, en vue d'améliorer des produits existants (p. ex. en misant sur la numérisation), de développer nos connaissances financières ou d'explorer de nouvelles choses. Dans ce cadre, nous allons investir nos moyens (nos collaborateurs, nos bâtiments et notre parc automobile) de façon différente afin de développer de nouvelles solutions et de nouveaux services.

Plusieurs de ces solutions ont trait à la fourniture d'un service spécifique **à la porte d'entrée de notre client**. Pour ce faire, nous recourons souvent aux points forts de nos filiales, comme DynaGroup, (cf. chapitre « Réseau hybride », p. 14).

En outre, il existe des solutions qui **simplifient les processus administratifs et opérationnels** et les rendent plus conviviaux. Il s'agit souvent de solutions destinées aux services publics et entreprises du secteur public. Songeons par exemple au traitement et à la distribution des attestations de soins de l'INAMI et à la distribution des plaques d'immatriculation. Depuis quelques années, les autorités belges nous confient la gestion administrative et financière des amendes routières. En 2017, nous avons lancé dans ce cadre le portail www.amendesroutieres.be afin de faciliter

le processus de perception, tant pour les amendes infligées à nos compatriotes qu'à celles dont écopent des ressortissants étrangers sur le réseau belge.

Enfin, nous avons aussi mis en place des **solutions misant sur notre proximité avec la vie quotidienne et avec les gens**. Un bel exemple de réalisation en la matière est le projet « **bclose** » dans le cadre duquel des facteurs collectent en tournée, à la demande des CPAS locaux, des informations sur des personnes âgées afin de déterminer si elles sont isolées ou non.

En 2017, nous avons continué à vérifier la présence des **permis de bâtir** là où ceux-ci doivent être affichés de façon visible.

À la demande de l'Université d'Anvers et de l'Imec, 18 camionnettes de bpost ont été équipées de capteurs permettant de **mesurer la qualité de l'air**.

Alimentation fraîche

bpost entend également se concentrer sur la **logistique pour les denrées alimentaires fraîches**. Avec « Shop & Deliver », rebaptisé ensuite « combo », nous avons déjà essayé de lancer notre propre produit pour la livraison de

denrées alimentaires au consommateur, mais ce projet a été arrêté en 2017. bpost souhaite à présent s'orienter vers des marchés pour lesquels une réglementation plus stricte existe en matière d'alimentation et de chaîne du froid. Nous sommes convaincus que nous avons tous les atouts en main pour organiser la logistique de la distribution alimentaire tout en respectant la réglementation. Avec les reprises de Bubble Post (en 2017) et de Leen Menken Foodservices Logistics (début 2018), nous disposons d'ores et déjà de deux fondements importants (en termes de connaissances, matériel, clients et réseau) sur lesquels nous pouvons continuer à nous appuyer pour concrétiser notre ambition.

Ubiway

En vue de continuer à diversifier ses activités, bpost a repris en 2016 les activités belges de **Lagardère Travel Retail**, qui continue à exister sous le nom d'Ubiway.

Ubiway Retail est l'entreprise qui se cache derrière 4 enseignes phares dans les secteurs de la presse, du retail et de la convenance : **Press Shop, Relay, Hubiz et Hello!** Les **220 points de vente** sont exploités par des indépendants et sont



implantés à des **endroits stratégiques**, tels que des aéroports, des gares ferroviaires et stations de métro (30 %), d'importantes rues commerçantes (50 %) et des centres commerciaux, institutions internationales, immeubles et hôpitaux (20 %). En 2017, Ubiway a remporté l'adjudication de la SNCB, la société des chemins de fer belge, pour l'exploitation des librairies dans les gares.

Ces boutiques et leur offre de produits répondent aux besoins du client d'aujourd'hui. Outre la presse, le tabac et la loterie, Press Shop et Relay proposent aussi des livres, cadeaux, accessoires de téléphonie ainsi qu'un large éventail d'aliments et de boissons. Hubiz se spécialise encore plus dans la gamme convenience et donne corps à un supermarché compact dans la gare. Hello! cible le marché avec une gamme de produits frais de boulangerie peu coûteux. Chaque jour, ils servent ensemble plus de 124.000 clients.

En 2017, un nouveau concept a été lancé dans plusieurs magasins Press Shop : ceux-ci ont été aménagés de façon moderne avec des couleurs claires et gaies et un coffee corner permettant aux clients de profiter d'une bonne tasse de café. En outre, un « **Ubiway, eat, read, meet** » a vu le jour au cœur de Bruxelles. Il s'agit d'un

press, food et coffee shop contemporain où vous pouvez (en plus d'acheter votre journal ou magazine) **prendre votre petit-déjeuner, votre lunch et/ou travailler.**

Le réseau **Kariboo!** s'est élargi en 2017 à plus de 1.000 points où les clients peuvent envoyer ou recevoir leurs paquets.

Les 220 points de vente d'Ubiway sont implantés à des **endroits stratégiques**, tels que des gares, des rues commerçantes et des centres commerciaux.



de Buren

HENGELO, PAYS-BAS

Points d'enlèvement sans personnel en Belgique et aux Pays-Bas

www.deburen.nl

Dynagroup

Sittard, Pays-Bas

Services logistiques liés à l'e-commerce et livraisons à domicile nécessitant un transport spécifique, avec des activités à valeur ajoutée, telles que des réparations et installations.

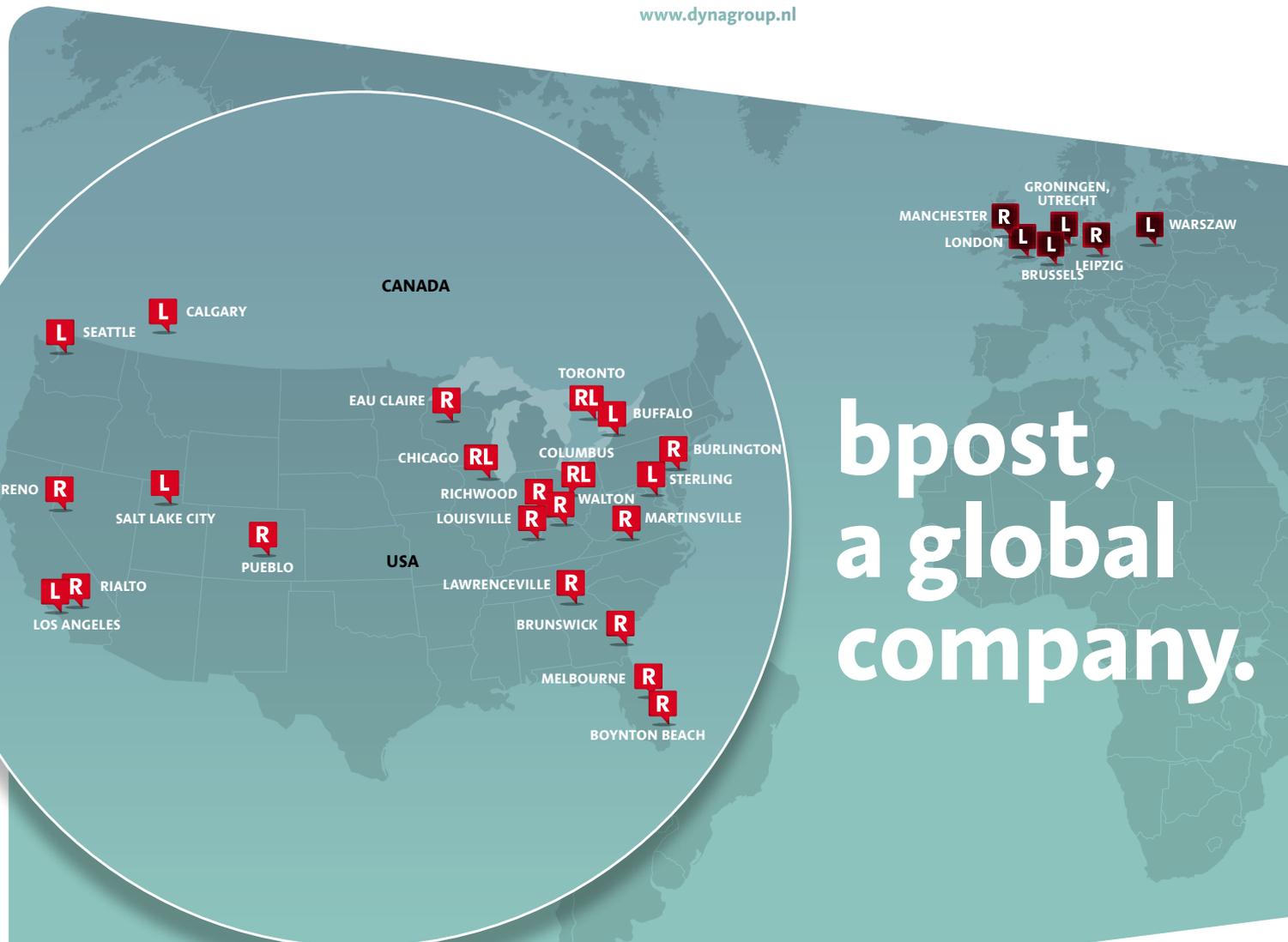
www.dynagroup.nl

Euro-Sprinters

MALINES, BELGIQUE

Livraisons express nationales et internationales

www.eurosprinters.com



bpost, a global company.

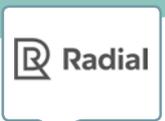


Landmark Global

SANTA BARBARA, ÉTATS-UNIS

Distribution internationale de courrier et de paquets, en plus d'une offre de solutions pour l'e-commerce. Localisations stratégiques dans 11 pays.

www.landmarkglobal.com



Radial

KING OF PRUSSIA, ÉTATS-UNIS

Services logistiques dans le domaine de l'e-commerce et solutions de technologie omnicanal, avec une offre étendue et une vaste couverture géographique.

www.radial.com



Welcome Media

BRUXELLES, BELGIQUE

Avis et services en matière de courrier publicitaire, destinés aux agences et annonceurs. Fournit également des solutions de gestion des documents, sous l'appellation commerciale eXbo.

<http://welcome.media>



Bubble Post
GAND, BELGIQUE

Distribution efficace et durable en milieu urbain, y compris le transport réfrigéré.

www.bubblepost.eu



Parcify
ANVERS, BELGIQUE

Livraison de paquets par le biais de coursiers indépendants qui partent dans la même direction, via une plateforme de livraison collaborative.

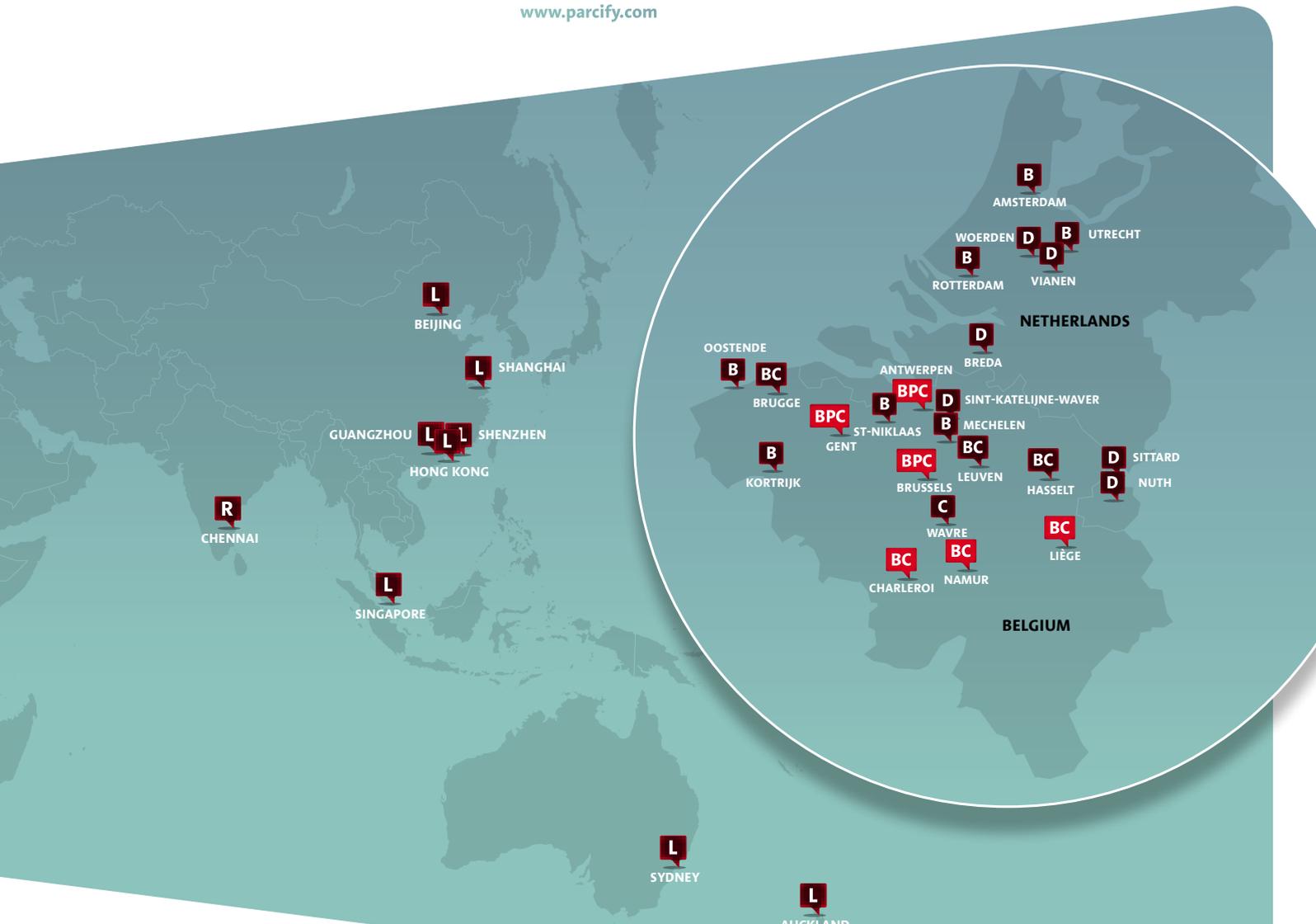
www.parcify.com



CityDepot
HASSELT, BELGIQUE

Solution globale de distribution durable de marchandises vers et au départ du centre-ville.

www.citydepot.be



bpost banque
BRUXELLES, BELGIQUE

Banque et assurances

www.bpostbanque.be



Speos
BRUXELLES, BELGIQUE

Gestion des flux de documents sortants pour le compte d'entreprises, de la création des documents à leur distribution, via tous les canaux disponibles (format papier, mais aussi électronique).

www.speos.be



Ubiway
BRUXELLES, BELGIQUE

Presse, retail et convenance.

www.ubiway.be



A leap forward

Délivrer de l'excellence opérationnelle



—

L'excellence opérationnelle et la flexibilité sont essentielles pour adapter en permanence notre organisation aux attentes de nos clients et aux tendances d'un monde qui change rapidement. **À cet égard, nous avons franchi une étape cruciale en 2017 en mettant en service notre nouveau centre de tri Bruxelles X.**

bpost est constamment attentive à la maîtrise des coûts, à l'amélioration de la productivité et à la volonté d'atteindre l'excellence opérationnelle. Par ailleurs, nous innovons en ayant recours à de nouvelles technologies et nous renouvelons nos méthodes de travail.

Ces éléments, qui font l'objet d'une réflexion quotidienne à tous les niveaux de l'entreprise, sont également inscrits dans nos programmes stratégiques tels que Vision 2020.

VISION 2020

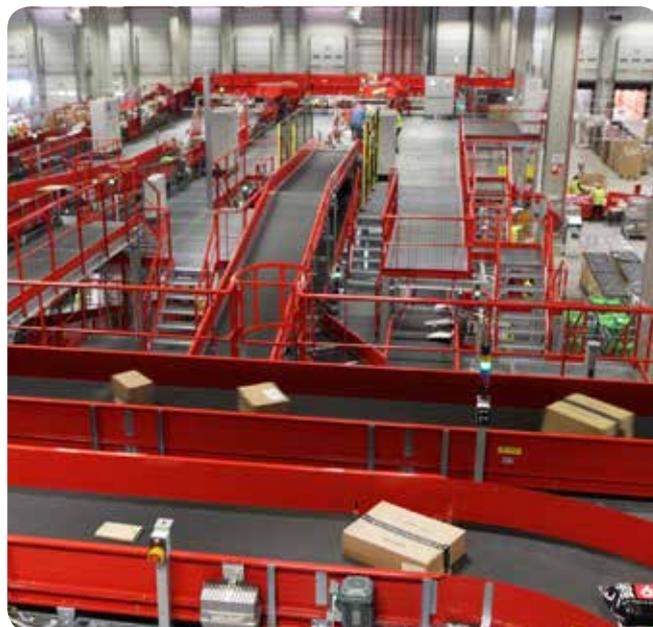
Le programme Vision 2020 vise la poursuite de l'automatisation du tri, industrialise la préparation du sac du facteur et ébauche la future organisation du courrier. Il est la principale concrétisation de notre ambition d'améliorer en permanence notre manière de travailler.

Dans ce cadre, les 400 bureaux de distribution locaux que nous possédions encore en 2010 sont regroupés en **60 mail centers**. Fin 2017, il y avait encore 229 bureaux de distribution.



A leap forward

**Délivrer de l'excellence
opérationnelle**



En 2017, nous avons mis en service notre centre de tri flambant neuf de **Bruxelles X**, à Neder-Over-Heembeek. Ce centre trie l'ensemble des paquets pour la Belgique ainsi que le courrier pour Bruxelles et le Brabant flamand. Avec une superficie totale de 80.000 m², c'est le plus grand centre de tri postal du Benelux, et le second en importance en Europe.

Maillon essentiel dans la réalisation de Vision 2020, le nouveau centre de tri est indispensable pour pouvoir répondre à la croissance importante de l'e-commerce. Notre infrastructure et nos processus ont été adaptés pour pouvoir continuer à garantir qualité et flexibilité à nos clients. C'est ainsi que les paquets déposés par les webshops au nouveau centre de Bruxelles X jusqu'à 2 heures du matin seront distribués à peine quelques heures plus tard à leur destinataire.

Le fleuron du centre de tri est la **PSM** (Parcel Sorting Machine). Cette machine qui scanne et trie les paquets nous permet de doubler notre capacité de tri, pour atteindre 300.000 colis par jour. Elle est en outre dotée des technologies les plus récentes du marché postal. Avec l'installation de la PSM, bpost bénéficie désormais d'innovations telles que le scanning des colis à 360°, le tri automatique dans le conteneur adéquat et le tri automatique des paquets de plus grande taille.

Par ailleurs, six **MSM** supplémentaires (Mixed Sorting Machines) ont également été mises en service en 2017 dans nos centres de tri. La MSM est une machine de tri avancée qui constituera la colonne vertébrale du tri postal de demain. Fin 2017, pas moins de 22 MSM étaient déjà en service.

RÉSEAU HYBRIDE

Avec notre réseau de distribution standard, nous répondons aux attentes de la plupart de nos clients. Mais pour répondre aux besoins plus spécifiques de certains clients, nous construisons un réseau spécifique pour l'envoi et la réception de paquets avec une réelle valeur ajoutée supplémentaire. Nous disposerons ainsi d'un réseau « hybride » pour la livraison des paquets : notre réseau classique pour les livraisons standard et les grands volumes, et d'autres solutions telles que celles proposées par nos filiales CityDepot, Euro-Sprinters ou DynaGroup, pour des livraisons très spécifiques.

Le réseau hybride renforce la position de bpost sur le marché des paquets.



Sonja Desmet
Factrice à Courtrai

Sourire, libérer du temps et rester attentive, ce sont mes trois ingrédients pour rendre les clients heureux.

Même si notre époque offre des possibilités illimitées en terme de communication, le facteur reste un point de contact important, surtout dans les zones rurales et parmi les personnes âgées. Un sourire ou un bonjour ne coûte rien, ne réclame pas un supplément d'énergie et réchauffe directement l'atmosphère. Mais je mets aussi un point d'honneur à libérer du temps pour mes clients lorsqu'ils se posent des questions. Actuellement, ces demandes concernent souvent les paquets, la façon de les envoyer et surtout de suivre leur cheminement via Internet.

L'attente devant la porte

À propos de temps : il n'y a rien de plus agaçant qu'un facteur qui n'attend pas assez longtemps devant la porte, par exemple pour remettre un paquet ou un envoi recommandé. Les gens ont parfois

du mal à se déplacer ou se trouvent à l'étage à ce moment-là. Il faut donc leur laisser le temps de venir ouvrir la porte. Si on respecte ce principe, on ne fait que des heureux. Je considère comme une belle avancée le nouveau système qui permet aux clients d'indiquer au facteur ce qu'il doit faire de leur paquet s'ils ne sont pas chez eux. Tout le monde y gagne : le client reçoit son paquet de la façon voulue et le facteur ne doit pas ramener le paquet au bureau. Il ne fait aucun doute que des initiatives de ce type contribuent à la satisfaction des clients!

Vigilance et attention

Dans le cadre de la distribution du courrier ordinaire, les mots clés sont l'attention et la vigilance. Cela commence déjà au bureau, avant même de partir en tournée : en veillant bien à ce que tout le courrier soit dans le bon ordre, on évite de commettre des erreurs au moment de glisser les envois dans les boîtes. Et si

une personne demande à ne pas recevoir d'imprimés publicitaires dans sa boîte aux lettres, vous devez en tant que facteur respecter ce souhait, cela va de soi. En ce qui concerne les journaux, il y a selon moi deux règles essentielles. D'une part, et cela ne souffre aucune exception, respecter les heures limites de livraison, à savoir avant 7h30 en semaine et avant 10 heures le week-end. Et d'autre part, toujours effectuer votre tournée journaux de la même façon. Les clients repèrent en effet rapidement à quelle heure leur journal arrive dans la boîte et il vaut donc mieux ne pas trop s'en écarter. Je m'efforce toujours aussi de pousser le journal suffisamment loin dans la boîte, car il faut bien l'avouer, personne n'aime feuilleter un journal trempé.



A leap forward
**Délivrer de l'excellence
 opérationnelle**

Visite du nouveau Bruxelles X

Le nouveau centre de tri Bruxelles X, d'une superficie opérationnelle d'environ 80.000 m² (50.000 m² pour le tri des lettres, 25.000 m² pour le tri des paquets et 5.800 m² d'espaces de bureau), a une taille équivalente à celle d'environ 12 terrains de football. 1.500 collaborateurs et 30 machines à la pointe de la technologie font tourner le centre de tri 24 h/24 et 7 j/7. Petit tour d'horizon...



Le bâtiment de tri des lettres a une superficie de 50 000 m², répartie sur deux étages. Il permet de traiter 2,5 millions de lettres par jour. Les lettres de format normal sont triées sur les 4 machines de tri LSM, jusqu'au niveau du bureau distributeur.

Grâce à deux bandes transporteuses amovibles, des paquets en vrac peuvent être chargés directement du camion sur la machine de tri des paquets.



1

Le courrier est amené pour le tri aux 85 quais de chargement et ensuite réacheminé vers les bureaux distributeurs. 35 quais de chargement sont prévus pour les lettres, 50 pour les paquets. Au total, le nouveau Bruxelles X a 117 camions en service.



2



3

Les MSM (Mixed Sorting Machine) sont des machines dernier cri sur lesquelles des lettres de grand format sont triées jusqu'au niveau du bureau distributeur. Le nouveau Bruxelles X en compte 6.



4





Grâce à un système de basculement, les conteneurs de paquets peuvent être vidés automatiquement, si bien que les paquets arrivent directement sur la machine de tri. Il est également possible de charger les paquets de manière semi-automatique (via des palettes) et manuellement sur la machine.

5



7

La bande transporteuse de la machine de tri des paquets mesure 1 km de long et tourne à une vitesse de 2,3 m par seconde. Elle peut traiter des paquets pesant jusqu'à 31 kg. Différents outils technologiques sont en outre prévus, comme le scan à 360° des paquets.

Les yeux de la machine de tri des paquets. Toute la machine peut être surveillée de la salle de contrôle. Dès qu'un problème survient, le flux des paquets peut immédiatement être ajusté.

9



6

La machine de tri des paquets est le fer de lance du nouveau Bruxelles X. Elle permet de traiter jusqu'à 300.000 paquets par jour. Le hall de tri des paquets a une superficie totale de 25.000 m².



8

Les paquets sont triés automatiquement dans une des 406 chutes directes ou 142 chutes indirectes, suivant la nécessité d'un traitement ultérieur.





A leap forward
Fidéliser
collaborateurs et
clients



—

L'engagement de nos collaborateurs offre la meilleure garantie de fidélisation de nos clients. Leur bien-être est donc primordial. En tant qu'entreprise profondément ancrée dans la société, bpost prend aussi très à cœur son rôle social. En travaillant de manière durable, nous voulons créer de la valeur pour l'ensemble de la communauté.

Notre programme de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) tourne autour de trois grands axes : les gens (people), l'environnement (planet) et la proximité (proximity). bpost concrétise cet engagement en intégrant les objectifs de développement durable (**Sustainable Development Goals**) dans sa stratégie RSE.

Dans le rapport annuel (Bilan RSE), bpost donne davantage de détails sur sa stratégie RSE.

PEOPLE

Nous entendons offrir à nos collaborateurs les meilleures conditions de travail.

Grâce au programme **people@core**, nous suivons de près le bien-être et l'engagement de nos collaborateurs, et ce, au moyen de trois indicateurs : l'enquête bpeople (qui sonde l'état d'esprit de notre personnel), les chiffres d'absentéisme et l'indice clients. L'enquête donne à bpost un aperçu de la mesure dans laquelle ses collaborateurs sont impliqués, satisfaits et loyaux, et de la façon dont ils perçoivent leurs conditions de travail.



Les résultats de ces dernières années ont mis en lumière plusieurs points d'attention, ce qui a notamment mené au lancement d'initiatives visant à améliorer la transmission des informations, la collaboration et le leadership. bpost a également veillé à garantir un planning stable qui respecte les heures de repos et les congés et a pris des mesures en vue d'aboutir à une répartition du travail équilibrée et cohérente.

La santé et la sécurité de nos collaborateurs

Chez bpost, la **sécurité** de nos collaborateurs prime. Afin de garantir celle-ci et d'éviter des accidents du travail, nous nous appuyons sur une bonne politique de prévention. En 2017 aussi, différentes actions ont été entreprises, surtout au sein de nos départements opérationnels, comme des campagnes de sensibilisation internes, des formations sur la sécurité et des outils permettant d'établir des rapports sur les incidents liés à la sécurité. Le nombre d'**accidents du travail a diminué** de 2,5 % en 2017. Le **taux de fréquence** (le rapport entre le nombre d'accidents et les heures prestées) **a lui aussi légèrement diminué**.

Nous contribuons à la bonne santé de nos collaborateurs par le biais de matériel sûr, ergonomique et adapté et en leur proposant une vaccination gratuite contre la grippe. Le service **Prévention psychosociale** aide les collaborateurs à gérer le stress au travail et leur offre une

assistance dans le cadre d'événements choquants, tels que de la violence physique ou verbale, le décès d'un collègue, des accidents du travail, des conflits entre membres du personnel et des plaintes pour harcèlement moral ou comportement indésirable.

Formation et développement de talent

Nous encourageons nos collaborateurs à suivre des formations et à continuer de développer leurs compétences. En 2017, 128.127 heures de **formation ou coaching** ont été dispensées dans l'entreprise. Durant les mois d'été, nous avons organisé pour la sixième fois la « **Summer Academy** ». Avec cette initiative, nous stimulons nos collaborateurs à profiter de cette période plus calme afin de développer leurs compétences.

En 2017, bpost a poursuivi le programme « **Reconnaître l'expérience** ». Cette initiative offre aux collaborateurs la possibilité d'obtenir le diplôme d'études secondaires supérieures dans la mesure où ils n'auraient pas eu cette chance par le passé. Un diplôme multiplie leurs opportunités professionnelles et améliore leurs perspectives d'avenir au sein de l'entreprise. Grâce à « Reconnaître l'expérience », programme mené en collaboration avec 10 Centres de promotion sociale et consistant en un programme de formation (principalement de l'enseignement à distance) de deux ans, 243 collaborateurs ont obtenu leur

diplôme de l'enseignement secondaire supérieur en 2017.

Un bon leadership résulte en une meilleure culture d'entreprise. Dans ce cadre, bpost a lancé en septembre 2015 un trajet de « culture shaping », sous l'appellation « **Leading@bpost** ». Fin 2017, quelque 2.500 dirigeants avaient suivi ce trajet au sein de bpost. Entretemps, diverses actions ont été lancées pour renforcer et ancrer ce trajet de « culture shaping ». Des moments de dialogue sont ainsi régulièrement organisés à travers toute l'entreprise. Dans ce cadre, un ou plusieurs concepts liés à la culture sont mis en exergue et on essaie de rapprocher ces concepts de la réalité.

En 2017, bpost a également continué à **investir dans le recrutement de personnel supplémentaire**. Grâce à l'organisation d'une « journée emploi » destinée aux jeunes universitaires et une participation active à différentes bourses à l'emploi universitaires, nous trouvons de jeunes talents. En outre, nous avons renforcé nos contacts avec le VDAB et le Forem afin d'entrer directement en contact avec les entreprises en restructuration afin de recruter ainsi de nouveaux collaborateurs disposant d'une expérience professionnelle. Enfin, bpost a mené en 2017 des campagnes de recrutement spécifiques en vue de pourvoir au plus vite des postes vacants ouverts, par exemple pour le nouveau centre de tri de Bruxelles X ou dans les régions éprouvant des difficultés à recruter de nouveaux facteurs et chauffeurs.



La sécurité de nos collaborateurs prime. En 2017, le nombre d'accidents du travail a diminué de 2,5 %.

bpost a progressé à pas de géant en Belgique en tant qu'**employeur attractant**. Selon une étude menée par Randstad en 2017, bpost se hisse à la troisième place des entreprises privées les plus connues dans le secteur du transport et de la logistique.

Éthique et diversité

Notre ambition est que les collaborateurs travaillent dans un **environnement qui promeut l'éthique, la probité, la diversité et l'égalité des chances**.

Notre programme de diversité et d'intégration a pour objectif de soutenir les collaborateurs de bpost dans le développement d'une culture où la diversité et l'intégration évoluent vers une pratique journalière.

Depuis 2007, bpost dispose d'un **code de conduite**. Ce document énonce les attentes de l'entreprise à l'égard de chacun de ses collaborateurs sur le plan de l'éthique professionnelle et du bien-vivre ensemble. Par exemple, en cas de corruption, tentative de corruption ou de participation active ou passive à des actes de corruption, tant l'entreprise que le collaborateur sont soumis à de lourdes amendes ou à des peines de prison.

Nous allons même plus loin : nous avons **introduit les thèmes de diversité et d'intégrité dans le modèle de leadership de notre entreprise**.

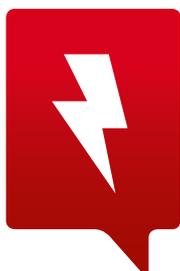
Dialogue social

bpost jouit d'une **longue tradition de concertation sociale**, une tradition à laquelle nous sommes très attentifs et que nous continuons à défendre. La législation qui s'applique à bpost en tant qu'entreprise publique autonome et ses statuts prévoient **une structure et des processus à différents niveaux visant à optimiser la négociation, la concertation et l'information**. Ce type de collaboration permet de réagir rapidement aux incidents afin d'éviter toute escalade et de limiter les conflits sociaux.

Les conditions salariales, les conventions collectives de travail, les réorganisations, la sécurité et le bien-être au travail sont quelques-uns des sujets qui peuvent être examinés et discutés chaque mois. La convention collective de travail 2016-2017 prévoyait ainsi une augmentation des chèques-repas et de la prime de fin d'année.

Grâce au programme « **Reconnaître l'expérience** », 243 collaborateurs ont obtenu leur diplôme de l'enseignement secondaire supérieur en 2017.





300

En 2017, 300 scooters électriques à trois roues se sont ajoutés à notre flotte.

PLANET

La nature de nos activités a pour conséquences inévitables que bpost exerce un impact sur l'environnement, qu'il s'agisse des émissions de CO₂ de nos véhicules, de notre consommation énergétique ou de notre production de déchets. Avec notre programme de durabilité, nous souhaitons limiter autant que possible cet impact sur l'environnement.

En diminuant notre consommation d'énergie et de carburant, nous sommes parvenus à réduire nos émissions de CO₂ de 37 % durant la période 2007-2017.

Parc automobile vert

bpost s'emploie à **rendre ses moyens de transport plus verts** et à mettre en place des **alternatives innovantes** pour ses besoins en matière de transport. 2.500 vélos électriques circulent déjà et le nombre de vélomoteurs a diminué de 1.940 en 2016 à 1.114 en 2017. En outre, 300 scooters électriques à trois roues sont

venus s'y ajouter en 2017 et le parc de pedelec (vélos électriques à 3 roues) a lui aussi augmenté.

Nos filiales font elles aussi des efforts pour rendre leur parc automobile plus vert. En 2017, Euro-Sprinters a ainsi commencé à encourager ses chauffeurs à rouler au gaz naturel. Et avec la reprise de Bubble Post (distribution urbaine écologique avec des véhicules respectueux de l'environnement), nous renforçons notre position en termes de logistique durable.

Nous continuons aussi de former nos chauffeurs à une conduite écologiquement responsable et nous associons cela à un **Eco-Driving Challenge** bisannuel. En outre, 93 véhicules sont déjà équipés d'un **datalogger**, avertissant les chauffeurs lorsqu'ils ne conduisent pas de manière écologique.

Le trajet domicile - lieu de travail de nos collaborateurs est aussi un important point d'attention. bpost mène une **« green car policy »** incitant ses cadres à opter pour des moyens de transport qui émettent moins de CO₂.



Bâtiments verts

bpost entend également limiter l'impact de ses activités dans ses bâtiments (elle en comptabilise pas moins de 880 en Belgique uniquement). Nos principaux sites (les 5 centres de tri, l'imprimerie du timbre de Malines et le siège central à Bruxelles) détiennent d'ailleurs le certificat **ISO 14001**. De plus, bpost investit pour rendre ses bâtiments moins énergivores, par exemple dans des systèmes d'éclairage intelligents, l'isolation thermique et des systèmes améliorés pour le chauffage et la climatisation.

bpost utilise **100 % d'électricité verte** et nous produisons nous-mêmes toujours plus d'électricité. En 2017, nous avons installé 17.000 m² de **panneaux solaires** sur le toit de nos centres de tri de Liège et Charleroi, ce qui porte notre total à 22.500 m².

Gestion des déchets

Nous aspirons continuellement à réduire les déchets que nous produisons et à améliorer notre gestion des déchets. Nous concrétisons cette ambition en **triant soigneusement et en collectant correctement** tous nos flux de déchets.

100 % de tous nos déchets plastique, papier et carton sont recyclés et 100 % de nos déchets non triés sont traités en vue de générer de nouvelles énergies.

PROXIMITY

Un des principaux atouts de bpost est notre présence quotidienne sur l'ensemble du territoire belge, par le biais de nos facteurs et points de vente. Nous œuvrons chaque jour au maintien de cette proximité, afin d'être proches de la société et de pouvoir répondre à ses besoins actuels et futurs.

Proche de notre société

bpost est impliquée auprès des communautés locales par son soutien à une série de projets sociaux, en particulier dans la lutte contre l'analphabétisme en Belgique. Elle octroie aussi un stimulant financier aux collaborateurs qui s'engagent volontairement pour la bonne cause. Nous ne nous soucions pas seulement de l'aspect social, nous souhaitons aussi améliorer la biodiversité et l'environnement de nos communautés locales.

Combattre l'analphabétisme et stimuler l'écriture

bpost est engagée, depuis 1997, dans la lutte pour l'alphabétisation en Belgique. Cet engagement se traduit par un soutien financier au **Fonds de bpost pour l'Alphabétisation** (géré par la Fondation Roi Baudouin), notamment via la rétrocession au fonds d'une partie du montant généré par la vente des

timbres de Noël. Depuis 2010, plus de 1,36 million EUR a été versé au Fonds, dont 150.000 EUR en 2017.

bpost encourage l'écriture via diverses initiatives. C'est ainsi qu'elle a lancé les « **Pros de la Plume** », une initiative ciblant les écoles. Notre objectif était de susciter l'intérêt des enfants entre 2,5 et 12 ans pour l'écriture et les timbres-poste. Les enseignants de chaque degré peuvent s'appuyer sur une série d'outils didactiques, renouvelés chaque année, pour animer leur programme scolaire, téléchargeable sur le site web de bpost.

Chaque année, de novembre à début décembre, les enfants ont l'occasion d'adresser une lettre à **saint Nicolas**. En 2017, plus de 400.000 enfants l'ont fait. Les collaborateurs de bpost donnent un coup de main au saint et ont envoyé un cadeau à chaque enfant qui lui avait envoyé une lettre.

Encourager le bénévolat

L'initiative « **Star4U** » encourage depuis 2010 les collaborateurs qui s'engagent activement et de façon tout à fait bénévole dans des projets à portée citoyenne, culturelle, sociale ou environnementale. Au total, bpost a déjà octroyé un soutien financier de 558.000 EUR (dont 71.000 EUR en 2017) pour les quelque 600 dossiers retenus. En 2018 aussi, une nouvelle édition est lancée.



bpost a installé plusieurs colonies d'abeilles sur le toit de son siège central à Bruxelles, un projet dénommé « Beepost ».

Médecins Sans Frontières

En 2017, bpost a conclu un partenariat avec Médecins Sans Frontières. En tant qu'entreprise internationale, bpost souligne ainsi son engagement de prendre également ses responsabilités sur le plan mondial.

Protéger la biodiversité

En collaboration avec la coopération « Made In Abeilles », bpost a installé

plusieurs colonies d'abeilles sur le toit de son siège central à Bruxelles, un projet dénommé « **Beepost** ». Ce projet favorise l'utilisation multifonctionnelle de nos toits, offre une solution pour la disparition massive des abeilles et la perte de la biodiversité qui y est associée. En 2017, nous avons remporté pour cette initiative le prix environnemental « Coup de Cœur » de PostEurop.

Proche de nos fournisseurs

Nos ambitions ne se limitent pas à notre propre entreprise, mais valent aussi pour toute la chaîne de valeur. À travers toute l'organisation, des pratiques d'adjudication durables et responsables sont stimulées avec nos fournisseurs.

bpost est fermement résolue à être le meilleur élève de la classe en ce qui concerne **la consommation responsable du papier**. Nos partenaires PEFC et FSC nous ont aidés à atteindre cet objectif. Diverses mesures ont été prises ces dernières années : 99 % du papier acheté est certifié PEFC et/ou FSC ou est recyclé et 100 % de nos timbres-poste sont imprimés sur du papier FSC.

Nous travaillons avec Ecovadis pour l'exécution des évaluations du risque RSE de nos fournisseurs. Ces évaluations visent à bien comprendre leur vision et leurs résultats au niveau de la durabilité. Les prestations environnementales (énergie, eau, déchets, produits...) et sociales (santé et sécurité, conditions de travail, travail des enfants ou travail forcé...) sont prises en compte. En 2017, nous avons évalué le risque RSE de 90 % des fournisseurs qui constituent notre budget.





Proche de nos clients via nos services

Afin d'aussi permettre à nos clients de poser des choix durables et d'en juger l'impact, nous proposons des produits et services responsables.

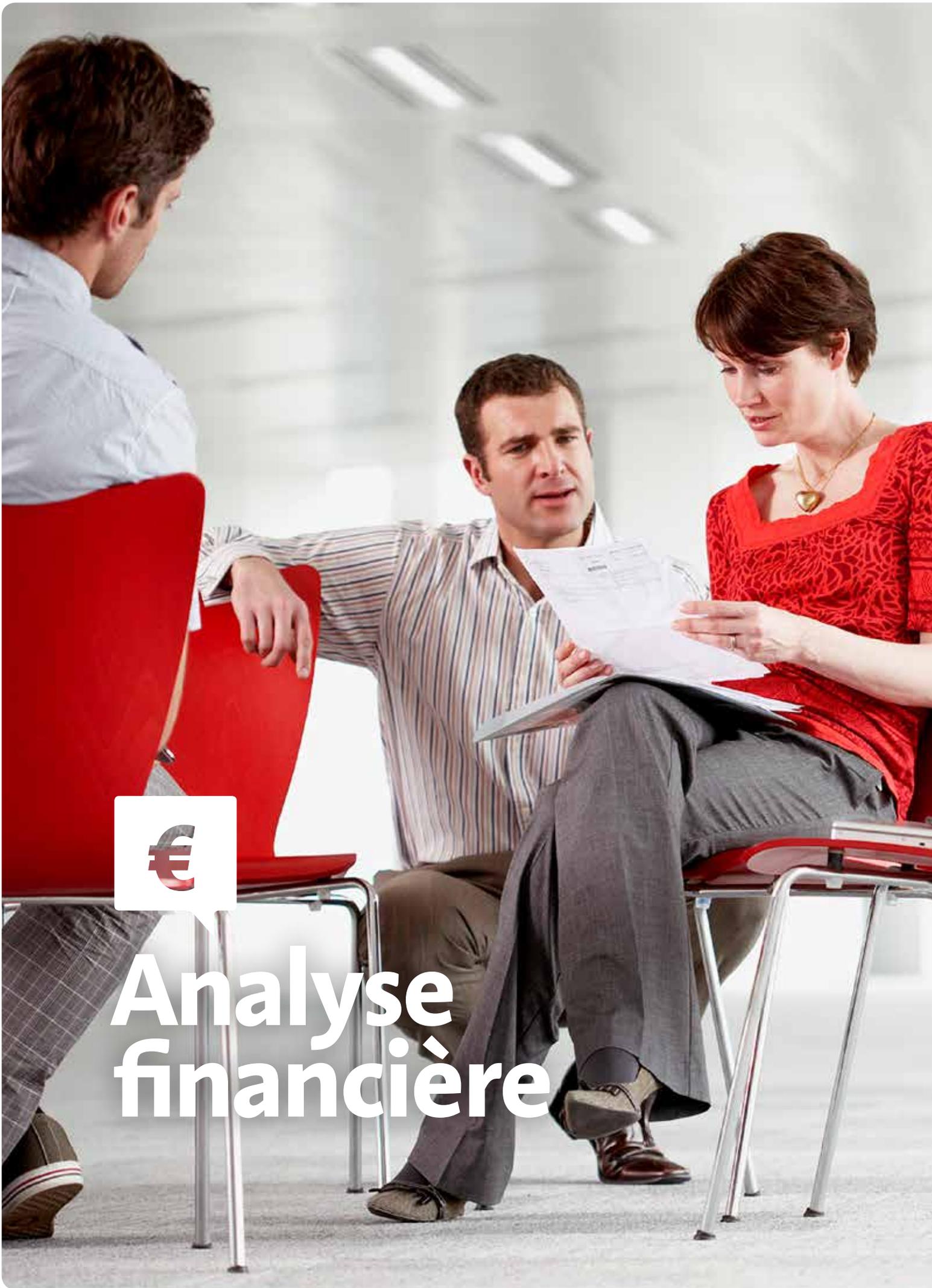
Grâce à notre **Carbon Meter**, nos clients peuvent ainsi calculer l'empreinte carbone générée par l'exécution de leurs services postaux. Cela les aide à prendre des décisions visant à réduire leur impact sur l'environnement en étant bien informés (p. ex. en termes de type de papier, d'utilisation de carton, de dimension et d'encre). Outre cet outil, bpost permet à ses clients de compenser les émissions découlant de leurs envois postaux. Cette offre a été développée avec CO₂logic afin de pouvoir financer des projets pour le climat dans le but de réduire les gaz à effet de serre dans les pays émergents.

Dans le cadre du service « **bclose** », les facteurs collectent en tournée, à la demande des CPAS locaux, des informations sur un groupe cible de personnes âgées défini par le CPAS afin de déterminer si elles sont isolées ou non. bpost contribue de cette façon à prévenir l'isolement.

Avec **CityDepot** et **Bubble Post**, bpost dispose enfin de solutions pour des livraisons respectueuses de l'environnement en milieu urbain. CityDepot se charge de la livraison consolidée de marchandises de différents transporteurs ou grands retailers à des commerçants et consommateurs en centre-ville, entre autres avec des véhicules électriques et des cargobikes. Cela contribue à fluidifier le trafic en ville. Bubble Post, repris par bpost en 2017, assure des livraisons respectueuses de l'environnement en ville.



bpost permet à ses clients de compenser les émissions découlant de leurs envois postaux.



Analyse financière

1.1 Compte de résultats consolidés

Au 31 décembre

Le tableau ci-dessous présente les résultats financiers de bpost pour les années 2015, 2016 et 2017 :

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Chiffre d'affaires	2.972,2	2.399,4	2.393,4	23,9%
Autres produits d'exploitation	51,6	25,8	40,3	99,7%
Total des produits d'exploitation	3.023,8	2.425,2	2.433,7	24,7%
Approvisionnements et marchandises	(240,7)	(60,4)	(26,6)	298,5%
Services et biens divers	(972,8)	(665,2)	(645,6)	46,3%
Charges de personnel	(1.206,7)	(1.111,1)	(1.185,8)	8,6%
Autres charges d'exploitation	(5,6)	(1,7)	(20,5)	230,8%
Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/amortissements	(2.425,9)	(1.838,4)	(1.878,5)	32,0%
EBITDA	598,0	586,9	555,2	1,9%
Dépréciations - Amortissements	(105,1)	(90,3)	(89,1)	16,3%
Résultat d'exploitation (EBIT)	492,9	496,5	466,1	-0,7%
Revenus financiers	5,8	10,7	5,3	-45,6%
Charges financières	(19,5)	(27,6)	(10,9)	-29,4%
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	9,6	9,9	10,2	-3,3%
Résultat avant impôt	488,7	489,5	470,6	-0,1%
Impôts sur le résultat	(165,8)	(143,2)	(161,4)	15,8%
Résultat de l'année	322,9	346,2	309,3	-6,7%

Total des produits d'exploitation (revenus)

Le total des produits d'exploitation (revenus) a augmenté de 598,6 millions EUR, soit 24,7 %, passant ainsi de 2.425,2 millions EUR à 3.023,8 millions EUR. Cette augmentation a résulté de l'évolution des Parcels (416,7 millions EUR, grâce à la croissance des paquets et à l'intégration de DynaGroup et Radial au

sein de Logistic Solutions), ainsi que de l'intégration d'Ubiway, qui a le plus contribué à la hausse des Additional sources of revenues (231,4 millions EUR) et au total des produits d'exploitation attribuable à Corporate (11,5 millions EUR). Tous ces effets ont été partiellement compensés par le recul du Domestic Mail (61,0 millions EUR).

L'évolution par ligne de produits peut se résumer comme suit :

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Domestic mail	1.353,4	1.414,4	1.464,2	-4,3 %
Transactional mail	807,9	873,3	917,6	-7,5 %
Advertising mail	252,9	247,8	250,9	2,0 %
Press	292,6	293,2	295,6	-0,2 %
Parcels	796,1	379,4	340,7	109,9 %
Domestic parcels	224,2	181,8	161,2	23,3 %
International parcels	222,6	189,5	170,0	17,5 %
Logistic Solutions ¹	349,2	8,0	9,6	-
Additional sources of revenues	831,5	600,1	589,0	38,6 %
International mail	160,4	162,0	175,7	-1,0 %
Value added services	101,5	103,1	96,2	-1,5 %
Banking and financial products	182,6	192,4	205,1	-5,1 %
Distribution ²	98,1	-	-	-
Retail & Other	288,9	142,6	112,0	102,5 %
Corporate (poste de réconciliation)	42,9	31,4	39,8	36,5 %
Total	3.023,8	2.425,2	2.433,7	24,7 %

Les revenus du **Domestic Mail** ont régressé de 61,0 millions EUR pour se chiffrer à 1.353,4 millions EUR en 2017, avec des baisses de volume publié et sous-jacent de respectivement -5,9 % et -5,8 %, contre une baisse du volume sous-jacent de -5,0 % l'année dernière. Concernant le Transactional Mail principalement, une substitution électronique accrue a été observée vers la fin de l'année, alors que les volumes d'Advertising Mail ont augmenté de 1,5 %, à comparer à un recul de -3,0 % l'an dernier, en raison de la concentration sur les segments de croissance et les canaux indirects.

Globalement, l'amélioration du prix et du mix a eu un impact positif de 12,5 millions EUR, sous l'effet de la décision réglementaire sur la tarification du panier des petits utilisateurs et du passage à des produits moins chers, tandis que la baisse des volumes s'est élevée à 71,3 millions EUR et que l'impact d'un nombre moindre de jours ouvrables s'est chiffré à 2,3 millions EUR.

Les **Parcels** ont affiché une augmentation de 416,7 millions EUR, pour s'établir à 796,1 millions EUR :

- Excellente progression des volumes de Domestic Parcels en 2017 de l'ordre de 28,2 %, contre 17,1 % en 2016 et 12,6 % en 2015. Cette hausse a résulté de l'essor prononcé de l'e-commerce et de la croissance continue des paquets C2C (offre en ligne). Les augmentations tarifaires ont été totalement compensées par l'évolution du mix client et produit (croissance plus rapide de grands cybermarchands, proposant des volumes élevés et des prix inférieurs, en comparaison avec des clients de moindre envergure), résultant en un effet mix/prix négatif de -5,8 %. Globalement, les Domestic Parcels ont contribué à hauteur de 42,4 millions EUR à l'augmentation des revenus.
- Hausse également pour les International Parcels (33,1 millions EUR), facilitée par la contribution positive des acquisitions et l'accroissement des flux en provenance de l'Asie.
- Les Logistic Solutions ont progressé de 341,2 millions EUR, grâce essentiellement à l'intégration de DynaGroup et Radial.

(1) Logistic Solutions: précédemment nommée Special Logistics, reprend DynaGroup consolidé au 1 janvier 2017 et Radial consolidé au 16 novembre 2017.

(2) Distribution reprend les revenus de distribution d'Ubiway.

Le total des produits d'exploitation des **Additional Sources** of Revenues a augmenté de 231,4 millions EUR, pour s'établir à 831,5 millions EUR en 2017. L'intégration d'Ubiway s'est traduite par une augmentation du poste Retail & Autres (c.-à-d. vente au détail de produits de proximité et de confort), ainsi que par la catégorie Distribution nouvellement créée (distribution de presse via Ubiway, services prépayés via Alvdavis et produits d'achat impulsif via Burnonville). Si l'on ne tient pas compte de l'impact de Distribution (98,1 millions EUR) et de Retail & Autres (146,2 millions EUR), le total des produits d'exploitation a diminué de 12,9 millions EUR. Cette diminution est avant tout le résultat de la baisse des produits bancaires et financiers (9,8 millions EUR), elle-même due à des revenus moindres pour les transactions financières gérées pour le compte de l'État belge et à la commission réduite de bpost banque. International mail et les Value Added Services ont légèrement régressé, pour passer respectivement à 160,4 millions EUR et 101,5 millions EUR.

L'évolution du total des produits d'exploitation attribuable à **Corporate** (poste de réconciliation) s'est chiffrée à 11,5 millions EUR, pour atteindre 42,9 millions EUR.

Charges d'exploitation (amortissements inclus)

Les charges d'exploitation, incluant les dépréciations, amortissements et réductions de valeur, se sont élevées à 2.530,9 millions EUR (2016: 1.928,7 millions EUR), soit une augmentation de 602,2 millions EUR par rapport à l'an dernier, de laquelle 583,4 millions EUR proviennent de l'intégration des nouvelles filiales. En

excluant ces filiales, les charges d'exploitation ont augmenté de 18,8 millions EUR, la diminution des dépréciations et amortissements (7,9 millions EUR), des charges de personnel (4,7 millions EUR) et des coûts des approvisionnements et marchandises (0,5 million EUR) étant compensée par la hausse des autres charges d'exploitation (1,3 million EUR) et des frais de services et biens divers (30,6 millions EUR).

Approvisionnements et marchandises

Les coûts des approvisionnements et marchandises, qui comprennent le coût des matières premières, des consommables et des biens destinés à la vente, ont augmenté de 180,3 millions EUR, pour s'établir à 240,7 millions EUR (2016: 60,4 millions EUR), en raison principalement de l'intégration des nouvelles filiales.

Services et biens divers

Le coût des services et biens divers a augmenté de 307,7 millions EUR, ou 30,6 millions EUR si l'on ne tient pas compte de l'intégration des nouvelles filiales. L'augmentation de ce poste s'explique principalement par la hausse des loyers et charges locatives (9,2 millions EUR), des fournitures d'énergie (4,8 millions EUR) et des frais de transport (27,8 millions EUR), compensée par la baisse des rémunérations et honoraires de tiers (9,5 millions EUR).

À noter que les dépenses occasionnées par le recours aux intérimaires sont analysées avec les charges de personnel, étant donné qu'elles représentent un meilleur indicateur de performance de l'utilisation du capital humain. Dans certains cas de départs naturels, le personnel est remplacé par des intérimaires afin d'anticiper des réorganisations et des programmes d'amélioration de la productivité.

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Loyers et charges locatives	104,3	72,6	66,7	43,7 %
Entretien et réparation	86,9	77,5	78,7	12,2 %
Fournitures d'énergie	40,7	33,7	37,0	20,6 %
Autres biens	26,2	22,7	21,1	15,2 %
Frais postaux et de télécommunication	8,9	6,3	6,4	40,8 %
Frais d'assurance	11,8	12,4	12,0	-4,7 %
Frais de transport	374,2	217,2	212,6	72,3 %
Publicité et annonces	18,7	14,3	16,6	30,5 %
Consultance	19,4	15,5	12,8	24,9 %
Intérim	107,1	54,8	40,3	95,6 %
Rémunération de tiers, honoraires	132,3	118,9	118,3	11,3 %
Autres services	42,4	19,2	23,0	120,6 %
TOTAL	972,8	665,2	645,6	46,3 %

- Les charges locatives ont augmenté de 31,7 millions EUR ou, hors nouvelles filiales, de 9,2 millions EUR, principalement en raison du nouveau centre de tri de Bruxelles (NBX) et de l'accroissement de la flotte.
- L'augmentation des frais d'entretien et de réparation (9,4 millions EUR) a essentiellement découlé de l'intégration des nouvelles filiales.
- Les coûts de fourniture d'énergie ont augmenté de 6,9 millions EUR, ou 4,8 millions EUR hors nouvelles filiales, principalement en raison de l'augmentation du prix des carburants et de l'accroissement de la flotte.
- Les frais de transport se sont élevés à 374,2 millions EUR et si l'on exclut le changement de périmètre (129,2 millions EUR), ils ont augmenté de 27,8 millions EUR. Cette hausse s'explique surtout par la croissance des activités internationales.
- La hausse des frais d'intérim s'explique par l'intégration des nouvelles filiales (voir aussi la section relative aux charges de personnel).
- Sans tenir compte de l'intégration des nouvelles filiales, les rémunérations et honoraires des tiers ont diminué de 9,5 millions EUR, en raison surtout des projets stratégiques de l'année dernière.
- Les autres services ont augmenté de 23,2 millions EUR, du fait essentiellement de l'intégration des nouvelles filiales.

Charges de personnel

Les charges de personnel (1.206,7 millions EUR) et les frais d'intérim (107,1 millions EUR) se sont élevés en 2017 à 1.313,7 millions EUR. Les charges de personnel et frais d'intérim ont augmenté de 147,9 millions EUR (les charges de personnel connaissant une hausse de 95,6 millions EUR et les frais d'intérim une augmentation de 52,3 millions EUR) par rapport à l'année dernière, sous l'impact principalement des nouvelles filiales (152,1 millions EUR).

Les effectifs de personnel moyens publiés d'une année à l'autre ont augmenté de 2.057 ETP et intérimaires, ce qui a engendré 155,8 millions EUR de coûts supplémentaires, en raison de l'intégration des ETP et intérimaires des nouvelles filiales.

Un effet de mix positif a réduit les coûts à concurrence de 13,1 millions EUR, en raison principalement du recrutement d'agents auxiliaires.

L'indexation des salaires, associée aux impacts de la CCT et des augmentations normales des salaires et rémunérations liées au mérite, partiellement compensés par l'impact du tax shift et des avantages au personnel, ont entraîné un impact négatif sur les prix de 5,2 millions EUR.

Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 3,9 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, soit 1,3 million EUR hors impact des nouvelles filiales. Cette légère augmentation résulte principalement d'extournes inférieures de provisions, étant donnée la reprise de provisions liées à un règlement des frais terminaux auprès d'un autre opérateur postal l'année dernière, pour lequel les frais correspondants avaient été comptabilisés dans les frais de transport. Cette hausse a été partiellement compensée par la diminution des impôts locaux, immobiliers et autres.

Dépréciations et amortissements

Les dépréciations, amortissements et pertes de valeur ont augmenté de 14,7 millions EUR, soit 16,3 %, pour atteindre 105,1 millions EUR en 2017 (2016 : 90,3 millions EUR), en raison surtout de l'intégration des nouvelles filiales et des amortissements liés aux immobilisations incorporelles comptabilisées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition pour de Buren, DynaGroup et Ubiway.

EBIT

Si l'on ne tient pas compte des amortissements sur les immobilisations incorporelles liés à l'allocation du prix d'acquisition pour de Buren, DynaGroup et Ubiway, l'EBIT a augmenté de 5,1 millions EUR.

Malgré la baisse des revenus du Domestic Mail (61,0 millions EUR), due en partie à l'absence d'une hausse des prix du panier des petits utilisateurs, avec un impact estimé à 20,0 millions EUR, l'EBIT a progressé grâce à la performance des paquets et à la contribution des nouvelles filiales acquises.

Résultats financiers nets

Les résultats financiers nets ont augmenté de 3,2 millions EUR, en raison de la baisse des charges financières hors trésorerie liées aux avantages au personnel IAS 19, partiellement compensée par les intérêts liés au crédit-pont souscrit pour le rachat de Radial. L'évolution d'une année à l'autre des charges financières liées aux avantages au personnel au titre de la norme IAS 19 s'explique principalement par l'augmentation des charges financières hors trésorerie l'an dernier, résultant elle-même de la baisse des taux d'actualisation à cette époque.

Quote-part dans le résultat des entreprises associées

La quote-part dans le résultat des entreprises associées se rapporte principalement à bpost banque, et a diminué de 0,3 million EUR, passant à 9,6 millions EUR.

Impôts sur le résultat

Les charges relatives à l'impôt sur le résultat ont augmenté, passant de 143,2 millions EUR en 2016 à 165,8 millions EUR en 2017. Le taux d'imposition effectif de bpost a augmenté de 29,3 % en 2016 à 33,9 % en 2017. En 2016, la liquidation de Deltamedia SA avait généré un impact positif, à hauteur de 22,2 millions EUR. La perte encourue par bpost SA sur la participation était fiscalement déductible à la liquidation, dans la mesure où elle représentait un capital fiscal payé de manière anticipée dans Deltamedia SA et avait été exclue des résultats normalisés en raison de son caractère non récurrent. De plus, comme les réformes de l'impôt des sociétés belge et américain ont quasiment été adoptées avant le 31 décembre 2017, bpost a réévalué sa position d'impôts différés sous IFRS tenant compte de ces nouvelles mesures. Cela a conduit à des coûts d'impôts de 7,0 millions EUR.

1.2 Bilan

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Actifs			
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	710,3	561,6	548,5
Immobilisations incorporelles	910,6	224,4	89,6
Participations dans des entreprises associées	329,2	373,7	375,0
Immeubles de placement	5,7	6,2	6,5
Actifs d'impôts différés	31,5	48,2	47,2
Créances commerciales et autres créances	9,4	2,8	2,3
Total	1.996,6	1.216,8	1.069,2
Actifs courants			
Actifs destinés à la vente	0,6	1,5	3,1
Placements	0,0	12,0	0,0
Stocks	39,1	36,7	11,1
Impôt sur le résultat à recevoir	1,6	2,6	1,7
Créances commerciales et autres créances	719,4	481,8	411,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	466,0	538,9	615,7
Total	1.226,7	1.073,5	1.042,8
Total des actifs	3.223,3	2.290,3	2.112,0
Capitaux propres et passifs			
Capitaux propres attribuables aux porteurs de capitaux propres de la société-mère			
Capital souscrit	364,0	364,0	364,0
Réserves	310,1	274,2	230,9
Ecart de conversion	(11,5)	2,5	0,6
Bénéfices reportés	110,9	135,5	99,3
	773,5	776,3	694,8
Intérêts minoritaires	4,3	3,1	(0,0)
Total des capitaux propres	777,8	779,3	694,8

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Passifs non courants			
Emprunts bancaires	58,4	47,7	56,2
Avantages au personnel	326,9	356,7	346,2
Dettes commerciales et autres dettes	45,2	40,3	61,7
Provisions	24,2	31,6	29,2
Impôts différés passifs	12,3	1,1	1,3
	467,0	477,3	494,7
Passifs courants			
Emprunts bancaires	699,9	10,3	9,6
Découverts bancaires	0,0	0,0	0,2
Provisions	21,2	27,1	35,0
Impôts sur le résultat à payer	39,3	31,4	39,4
Dettes commerciales et autres dettes	1.218,2	964,8	838,3
	1.978,5	1.033,6	922,5
Total des passifs	2.445,5	1.511,0	1.417,2
Total des capitaux propres et passifs	3.223,3	2.290,3	2.112,0

Actifs

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 148,6 millions EUR, passant de 561,6 millions EUR à 710,3 millions EUR. Cette hausse s'explique par :

- l'intégration de nouvelles filiales (141,6 millions EUR) ;
- des acquisitions (96,7 millions EUR) relatives aux infrastructures de production pour les activités de tri et d'impression (57,2 millions EUR), à l'infrastructure des réseaux Mail et Retail (13,9 millions EUR), aux infrastructures propres aux distributeurs automatiques de billets et à la sécurité (1,3 million EUR), aux infrastructures de transport (16,3 millions EUR), à l'équipement IT et autres infrastructures (7,9 millions EUR) ;
- des dépréciations et réductions de valeur se chiffrant à 80,2 millions EUR et enregistrant une progression par rapport à l'an dernier (2016 : 71,4 millions EUR) ;
- des transferts vers les actifs détenus pour la vente (7,3 millions EUR) et en provenance des immeubles de placement (0,3 million EUR).

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles ont augmenté de 686,2 millions EUR, passant de 224,4 millions EUR à 910,6 millions EUR, en raison :

- de l'intégration de nouvelles filiales (92,3 millions EUR).
- de la hausse du goodwill de 606,4 millions EUR afférant aux acquisitions de Radial, DynaGroup et Bubble Post, partiellement compensée par du goodwill suite aux allocations du prix d'achat d'Ubiway et de Buren. À noter que le calcul des

goodwills de Radial et Bubble Post est encore provisoire, l'allocation du prix d'achat étant toujours à l'étude.

- des investissements dans les logiciels et licences (8,0 millions EUR), des frais de développement capitalisés (16,4 millions EUR) et d'autres immobilisations incorporelles (0,2 million EUR).
- des amortissements et réductions de valeur se chiffrant à 25,1 millions EUR.

Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont passés de 6,2 millions EUR en 2016 à 5,7 millions EUR en 2017, le nombre de bâtiments loués ayant légèrement diminué.

Participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées ont diminué de 44,5 millions EUR, pour s'établir à 329,2 millions EUR. Cette diminution correspond à la réduction des gains non réalisés sur le portefeuille d'obligations de bpost banque pour un montant de 42,1 millions EUR, reflétant une augmentation moyenne de la courbe du rendement sous-jacent de 8 points de base (bps) par rapport au 31 décembre 2016, et au dividende reçu de bpost banque pour un montant de 11,8 millions EUR. Cette diminution est partiellement compensée par la part de bpost dans le bénéfice des entreprises associées pour un montant de 9,6 millions EUR. Fin 2017, les participations dans les entreprises associées ont inclus des gains non réalisés nets d'impôts différés portant sur le portefeuille obligataire d'un montant de 125,0 millions EUR, qui représentaient 38,0 % du total des participations dans les entreprises associées. Les gains non réalisés ont été générés par un plus faible niveau des taux d'intérêt par rapport aux rendements au moment de l'acquisition de ces obligations. Les gains non réalisés ne sont pas comptabilisés dans le compte de résultats, mais directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global.

Actifs d'impôts différés

Les actifs d'impôts différés se sont chiffrés à 31,5 millions EUR (2016: 48,2 millions EUR) et s'expliquent principalement par la différence temporelle entre la valeur comptable et la valeur fiscale des avantages au personnel. Comme les réformes de l'impôt des sociétés belge et américain ont été quasiment adoptées avant le 31 décembre 2017, bpost a réévalué ses actifs d'impôts différés sous IFRS tenant compte de ces nouvelles mesures.

Stocks

Les stocks ont augmenté de 2,4 millions EUR pour s'établir à 39,1 millions EUR (2016: 36,7 millions EUR), en raison principalement de l'intégration des nouvelles filiales.

Créances commerciales et autres créances

Les créances commerciales et autres créances ont augmenté de 237,6 millions EUR, pour s'établir à 719,4 millions EUR (2016: 481,8 millions EUR), sous l'effet d'une hausse de 185,6 millions EUR des créances commerciales résultant de la consolidation de Radial et DynaGroup. De plus, les autres créances ont augmenté de 49,6 millions EUR, principalement en raison des créances ouvertes suite à l'acquisition de Radial à la fin de l'année 2017.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont diminué de 72,9 millions EUR, soit 13,5 %, pour s'établir à 466,0 millions EUR. Cette diminution provient principalement du flux de trésorerie disponible (-485,8 millions EUR), le paiement de 262,0 millions EUR en dividendes étant compensé par le crédit-pont souscrit en vue du rachat de Radial.

Passifs et capitaux propres

Capitaux propres

Les capitaux propres ont diminué de 1,5 million EUR, soit 0,2 %, pour atteindre 777,8 millions EUR au 31 décembre 2017, contre 779,3 millions EUR au 31 décembre 2016. Le profit réalisé (322,9 millions EUR) a été compensé notamment par les écarts de conversion sur devises étrangères, l'ajustement à sa juste valeur du portefeuille obligataire de bpost banque et le paiement de dividendes, à concurrence respectivement de 16,5 millions EUR, 42,1 millions EUR et 262,0 millions EUR.

Emprunts bancaires non courants

Les emprunts bancaires non courants ont augmenté de 10,6 millions EUR pour atteindre 58,4 millions EUR, en raison principalement de l'intégration de Radial, celle-ci ayant un contrat de location financier pour un bâtiment administratif (18,3 millions EUR). Cette augmentation a été partiellement compensée par une diminution de 9,1 millions EUR correspondant à la part du prêt de la Banque Européenne d'Investissement transférée aux passifs financiers courants.

Avantages au personnel

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Avantages postérieurs à l'emploi	(50,7)	(82,1)	(77,7)
Avantages à long terme	(108,2)	(107,7)	(108,9)
Indemnités de fin de contrat de travail	(6,6)	(4,1)	(11,6)
Autres avantages à long terme	(161,5)	(162,8)	(148,1)
Total	(326,9)	(356,7)	(346,2)

Le 29 juin 2017, bpost et ses partenaires sociaux ont signé un accord concernant le transfert de certaines prestations de transport pour les retraités de bpost. À compter du 1er janvier 2018, le régime prévoyant certaines prestations de transport pour les retraités de bpost sera transféré à une entité distincte, « Pensoc », gérée par les représentants des travailleurs. Un paiement unique à Pensoc a été effectué en juillet 2017 par bpost.

En conséquence, bpost n'a plus d'obligation implicite vis-à-vis de la population inactive et l'avantage n'est plus valorisé. Suite à la réduction de cet avantage, un bénéfice hors trésorerie de 15,3 millions EUR a été enregistré dans le compte de résultat consolidé de bpost conformément à la norme IAS 19 Avantages au personnel.

Les avantages au personnel ont diminué de 29,8 millions EUR, soit 8,3 %, pour s'établir à 326,9 millions EUR en 2017, contre 356,7 millions EUR en 2016. Cette baisse résulte essentiellement :

- du paiement d'avantages pour un montant de 44,3 millions EUR;
- de pertes actuarielles opérationnelles (0,4 million EUR);
- de charges additionnelles de service (21,6 millions EUR), de charges de service antérieures positives (18,6 millions EUR) et d'intérêts (4,6 millions EUR);
- de pertes financières actuarielles de 1,4 million EUR engendrées par des changements dans les taux d'actualisation;
- d'un gain actuariel de 4,3 millions EUR lié aux avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés dans les autres éléments du résultat global;
- de l'intégration d'Ubiway (9,7 millions EUR).

Après déduction de l'actif d'impôt différé se rapportant aux avantages au personnel, pour un montant de 32,4 millions EUR, le passif net s'élevait à 294,5 millions EUR (2016: 308,3 millions EUR).

Dettes commerciales et autres dettes non courantes

Les dettes commerciales et autres dettes ont augmenté de 4,9 millions EUR (2016: 40,3 millions EUR), principalement en raison des engagements relatifs aux contreparties conditionnelles de Bubble Post et DynaGroup, partiellement compensés par la baisse des contreparties conditionnelles de Buren suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat.

Provisions à plus d'un an

Les provisions à plus d'un an se sont chiffrées à 24,2 millions EUR (2016: 31,6 millions EUR), soit une diminution de 7,4 millions EUR par rapport à l'an dernier.

Passifs d'impôts différés

Les passifs d'impôts différés ont augmenté de 11,2 millions EUR, passant de 1,1 million EUR en 2016 à 12,3 millions EUR en 2017. Cette augmentation s'explique principalement par les impôts différés passifs liés aux immobilisations incorporelles comptabilisées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition pour de Buren, DynaGroup et Ubiway en 2017. De plus, comme les réformes de l'impôt des sociétés belge et américain ont quasiment été adoptées avant le 31 décembre 2017, bpost a réévalué ses passifs d'impôts différés sous IFRS tenant compte de ces nouvelles mesures.

Emprunts bancaires courants

Les emprunts bancaires courants portant intérêts ont augmenté de 689,5 millions EUR pour s'élever à 699,9 millions EUR, en raison du crédit-pont contracté en 2017 pour l'achat de Radial. bpost a emprunté une partie en USD afin d'atténuer le risque lié aux différences de change sur l'activité à l'étranger, bpost réalisant dès lors une couverture d'investissement net.

Provisions à moins d'un an

Les provisions à court terme ont diminué de 6,0 millions EUR pour s'établir à 21,2 millions EUR (2016: 27,1 millions EUR).

Dettes commerciales et autres dettes

Les dettes commerciales et autres dettes ont augmenté de 253,5 millions EUR, soit 26,3 %, pour s'établir à 1.218,2 millions EUR en 2017. Cette différence s'explique principalement par les augmentations des dettes commerciales de 155,0 millions EUR, des dettes sociales et salariales de 34,3 millions EUR et des autres dettes pour un montant de 62,1 millions EUR. L'augmentation des dettes commerciales ainsi que la hausse des dettes sociales et salariales sont principalement dues à l'entrée dans le périmètre des nouvelles filiales. L'augmentation des autres dettes a été causée par les contreparties conditionnelles liées à l'acquisition de DynaGroup, une dette ouverte dans le cadre du rachat de Radial à la fin de l'année 2017, et a été partiellement compensée par le paiement des 24,5 % restants des actions de Landmark au cours de l'année 2017 et le paiement de contreparties conditionnelles à FDM et Apple Express.

1.3

Flux de trésorerie

En 2017, bpost a consommé 68,9 millions EUR de trésorerie nette. Cela représente une diminution de 7,3 millions EUR par rapport à la sortie nette de trésorerie de 76,2 millions EUR en 2016.

Le flux de trésorerie généré par les activités d'exploitation a donné lieu à une rentrée de liquidités de 266,1 millions EUR, soit 86,5 millions EUR de moins qu'en 2016. La génération de liquidités provenant des activités opérationnelles a subi l'impact net des indemnités de départ octroyées dans le cadre du plan Alpha (+18,7 millions EUR), du paiement des frais terminaux en 2016 (+16,8 millions EUR), principalement en phasage, et de la détérioration du fonds de roulement à concurrence de 121,1 millions EUR, principalement due aux pics de vente saisonniers des sociétés Radial, auxquels s'ajoute une diminution des dettes commerciales ouvertes.

Les activités d'investissement ont généré une sortie de trésorerie de 751,9 millions EUR en 2017, contre 158,7 millions EUR l'an dernier, résultant de la baisse du produit des cessions d'immobilisations corporelles (-3,2 millions EUR) et de dépenses en capital plus élevées (-36,3 millions EUR), partiellement compensées par les titres de placement (+24,0 millions EUR). Les sorties de trésorerie liées à l'acquisition de nouvelles filiales et activités ont augmenté de 577,7 millions EUR: Radial (-581,5 millions EUR), DynaGroup (-50,2 millions EUR), LGI (-11,0 millions EUR), Ubiway (+43,0 millions EUR), Apple Express (+12,3 millions EUR), FDM (+8,6 millions EUR), autres acquisitions (+1,0 million EUR).

Le flux de trésorerie net lié aux activités de financement s'est élevé à 416,8 millions EUR, soit une hausse de 687,0 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, compte tenu du crédit-pont contracté pour l'achat de Radial et du dividende versé aux intérêts minoritaires en 2016, partiellement contrebalancés par un dividende final plus élevé en 2017.

1.4

Rapprochement entre les paramètres financiers publiés et les paramètres financiers normalisés

bpost analyse également la performance de ses activités sur une base normalisée ou avant éléments non récurrents. Les éléments non récurrents représentent des éléments de revenus ou de charges significatifs qui, en raison de leur caractère non récurrent, sont exclus des analyses de reporting interne et des analyses de performance. bpost tend à recourir à une approche cohérente pour déterminer si un revenu ou une charge est non récurrent et s'il est suffisamment significatif pour être exclu des chiffres rapportés pour obtenir les chiffres normalisés.

Un élément non récurrent est jugé significatif lorsqu'il s'élève à 20,0 millions EUR ou plus. Tous les bénéfices ou les pertes sur cession d'activités sont normalisés

quel que soit le montant qu'ils représentent ainsi que l'ensemble des impacts hors trésorerie de la comptabilisation de l'allocation du prix d'acquisition (PPA). Les reprises de provisions dont la dotation a été normalisée des résultats sont également normalisées quel que soit le montant.

La présentation des résultats normalisés n'est pas conforme aux IFRS et n'est pas audité. Les résultats normalisés ne peuvent être comparables aux chiffres normalisés d'autres sociétés, étant donné que ces entreprises peuvent calculer leurs chiffres normalisés différemment de bpost. Les mesures financières normalisées sont présentées ci-dessous.

Compte de résultats

Produits d'exploitation au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Produits d'exploitation	3.023,8	2.425,2	2.433,7	24,7 %
Vente d'un bâtiment de taille importante ¹	0,0	0,0	(26,1)	-
Total des produits d'exploitation normalisé	3.023,8	2.425,2	2.407,6	24,7 %

Charges d'exploitation au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations/amortissements	(2.425,9)	(1.838,4)	(1.878,5)	32,0 %
Plan social - Project Alpha ²	0,0	0,0	54,5	-
Total des charges d'exploitation normalisé à l'exclusion des dépréciations/amortissements	(2.425,9)	(1.838,4)	(1.824,0)	32,0 %

EBITDA au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
EBITDA	598,0	586,9	555,2	1,9 %
Vente d'un bâtiment de taille importante ¹	0,0	0,0	(26,1)	-
Plan social - Project Alpha ²	0,0	0,0	54,5	-
EBITDA normalisé	598,0	586,9	583,6	1,9 %

EBIT au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Résultat d'exploitation (EBIT)	492,9	496,5	466,1	-0,7 %
Vente d'un bâtiment de taille importante ¹	0,0	0,0	(26,1)	-
Plan social - Project Alpha ²	0,0	0,0	54,5	-
Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) ⁴	8,7	0,0	0,0	-
Résultat d'exploitation normalisé (EBIT)	501,6	496,5	494,4	1,0 %

Résultat de la période (eat - Earnings After Taxes) au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Résultat de l'année	322,9	346,2	309,3	-6,7 %
Vente d'un bâtiment de taille importante ¹	0,0	0,0	(17,2)	-
Plan social - Project Alpha ²	0,0	0,0	36,1	-
Liquidation Deltamedia ³	0,0	(22,2)	0,0	-
Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) ⁴	6,3	0,0	0,0	-
Résultat de la période normalisé	329,3	324,1	328,1	1,6 %

Flux de trésorerie

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015	Évolution 2017-2016
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles	266,1	352,6	361,1	-24,5 %
Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement	(751,9)	(158,7)	(45,1)	-
Flux de trésorerie opérationnel	(485,8)	193,9	315,9	-
Flux de trésorerie opérationnel normalisé	(485,8)	193,9	315,9	-

Le flux de trésorerie opérationnel disponible représente le flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles, duquel sont déduits les frais d'acquisition des immobilisations corporelles (net du produit de la vente des immobilisations corporelles), les

frais d'acquisition des immobilisations incorporelles, les frais d'acquisition des autres investissements et les frais d'acquisition des filiales (trésorerie nette acquise).

Pour 2015, 2016 et 2017, aucun élément non récurrent lié au flux de trésorerie n'a été identifié.

- (1) En décembre 2015, bpost a vendu un immeuble de taille importante et a réalisé un produit de cessions d'immobilisations corporelles de 26,1 millions pour ce bâtiment. Etant donné la nature du gain et le fait qu'il dépasse le seuil des 20,0 millions EUR, ce gain a été considéré comme non récurrent.
- (2) Le 23 juillet 2015, en Commission Paritaire, le management de bpost et les délégations des travailleurs sont parvenus à un accord concernant le plan social lié au projet Alpha pour les départements de support. L'accord définit les conditions de retraite anticipée et de licenciement dans le cas où certains employés ne sont pas sélectionnés pour un nouveau poste. Une provision a été comptabilisée en vue de couvrir les coûts afférents au troisième trimestre de 2015.
- (3) En décembre 2016, Deltamedia SA, une filiale détenue à 100 % par bpost, a été liquidée. La perte de participation encourue par bpost SA était fiscalement déductible à la liquidation, dans la mesure où elle représentait un capital fiscal payé de manière anticipée dans Deltamedia SA.
- (4) Conformément à la norme IFRS 3, bpost a finalisé en 2017 l'allocation du prix d'acquisition (PPA) pour de Buren, DynaGroup et Ubiway et a comptabilisé plusieurs immobilisations incorporelles (marques, savoir-faire, relations clients...). L'impact hors trésorerie constitué des charges d'amortissement sur ces actifs incorporels est normalisé. En 2016 et 2015, il n'y a eu aucun impact lié au PPA.

1.5

Rapprochement entre le résultat net consolidé et le résultat net non consolidé selon les GAAP belges

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Résultat net consolidé IFRS	322,9	346,2	309,3
Résultats des filiales et impacts de déconsolidation	(23,3)	(39,5)	(11,3)
Différences dans les dotations aux amortissements et réductions de valeur	(2,0)	(2,6)	0,2
Différences de comptabilisation des provisions	(0,1)	0,2	(6,5)
Effets de la norme IAS 19	(38,8)	2,3	(17,3)
Dotation aux amortissements immobilisations incorporelles PPA	8,7	-	-
Impôts différés	20,3	0,3	10,2
Autres	3,2	1,8	3,0
Résultat net non consolidé selon les GAAP belges	291,0	308,7	287,7

Le résultat non consolidé après impôts de bpost, préparé en vertu des GAAP belges, peut être obtenu en deux étapes à partir du résultat après impôts consolidé IFRS.

La première étape consiste à déconsolider le résultat après impôts selon la norme IFRS, c.-à-d.:

- soustraire les résultats des filiales, à savoir retirer le résultat des filiales après impôts; et
- éliminer tout autre impact des filiales sur le compte de résultats de bpost (comme les réductions de valeur des participations) et ajouter les dividendes reçus de ces filiales.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation des impacts mentionnés ci-dessous:

Au 31 décembre

En millions EUR	2017	2016	2015
Bénéfice des filiales consolidées par intégration globale belges (GAAP locale)	(11,8)	(9,3)	(7,0)
Bénéfice des filiales internationales (GAAP locale)	(25,1)	(18,4)	(7,5)
Part des bénéfices de la banque bpost (GAAP locale)	(13,0)	(11,5)	(10,1)
Autres impacts de déconsolidation	26,6	(0,3)	13,3
TOTAL	(23,3)	(39,5)	(11,3)

- L'évolution des autres impacts de déconsolidation en 2017 comparé à 2016 s'explique principalement par des dividendes plus élevés en 2017.

La seconde étape consiste à dériver les chiffres GAAP belges des chiffres selon les IFRS en inversant tous les ajustements IFRS effectués au niveau des chiffres GAAP. Voici une liste non exhaustive de ces ajustements :

- Différences dans le traitement des amortissements et réductions de valeur : les GAAP belges autorisent des durées de vie utile (et donc des taux de dépréciation) différentes pour les actifs immobilisés par rapport aux IFRS. Le goodwill est amorti selon les GAAP belges alors que les IFRS exigent un test de dépréciation du goodwill. Les IFRS permettent également de comptabiliser les actifs incorporels au bilan autrement que les GAAP belges ;
- Les provisions sont validées suivant des critères différents selon les GAAP belges et les IFRS ;
- Les IFRS exigent que toutes les obligations futures envers le personnel soient comptabilisées en tant que dettes sous l'IAS 19, ce que les GAAP belges ne prévoient pas. Les mouvements des dettes IFRS sont comptabilisés dans le compte de résultats de bpost sous la rubrique frais de personnel (41,7 millions EUR en 2017 contre 16,1 millions EUR en 2016) ou provisions (3,2 millions EUR en 2017 contre 0,2 million EUR en 2016), à l'exception de

l'impact des fluctuations des taux d'actualisation relatifs aux obligations futures, comptabilisé comme résultat financier (impact négatif de 6,0 millions EUR en 2017 contre un impact négatif de 18,7 millions EUR en 2016).

- L'évolution de la norme IAS 19 en 2017 par rapport à 2016 s'explique principalement par l'augmentation des charges financières hors trésorerie liées aux avantages au personnel de l'exercice précédent, elle-même due à la baisse des taux d'actualisation et à la réduction des avantages de transport pour les retraités de bpost.
- Conformément à la norme IFRS 3, bpost a finalisé en 2017 l'allocation du prix d'achat (PPA) pour de Buren, DynaGroup et Ubiway et comptabilisé plusieurs immobilisations incorporelles (marques, savoir-faire, relations clients,...). Les amortissements de ces immobilisations incorporelles s'élèvent à 8,7 millions EUR. En 2016 et 2015, il n'y a eu aucun impact lié aux PPA.
- Les impôts différés ne nécessitent pas d'écritures comptables selon les GAAP belges, mais sont comptabilisés sous les IFRS. Les réformes de l'impôt belge et américain sur les sociétés ayant été quasiment adoptées avant le 31 décembre 2017, bpost a réévalué sa position d'impôts différés selon la norme IFRS en tenant compte de ces nouvelles mesures.

Perspectives 2018

Les perspectives pour 2018 incluent les acquisitions de Radial, Bubble Post, Leen Menken Foodservice Logistics, IMEX Global Solutions et M.A.I.L.

Nous attendons une croissance du chiffre d'affaires qui découle des éléments suivants :

- **une croissance à deux chiffres des Domestic Parcels**, avec un effet prix/mix compris entre -3 % et -6 % ;
- **une croissance continue des International Parcels** supportée par les entreprises récemment acquises ;
- un chiffre d'affaires stable pour **Radial**, en partie compensée par :
 - un déclin du volume sous-jacent en Domestic Mail **jusqu'à 7 %**, en partie compensé par un effet prix/mix de +4 % en moyenne ;
 - un décroissance continue de chiffre d'affaires pour le Banking & Financial.

Au niveau des coûts, nous attendons une hausse en raison de :

- une augmentation des coûts de transport liés à la croissance en International Parcels & Mail ;
- une consolidation des entreprises récemment acquises ;
- une indexation des salaires attendue en novembre 2018 ;
- les **coûts de Radial** impactés par la **disparition des magasins en ligne** et des **coûts opérationnels plus importants que prévus** (avantages médicaux et inflation) pas entièrement compensés par des gains de productivité,

en partie compensée par :

- Une amélioration constante de la productivité et une optimisation du mix ETP ;
- Une optimisation constante des coûts.

En conséquence notre ambition est d'atteindre un **EBITDA récurrent dans la fourchette de 560 à 600 millions EUR et un dividende pour 2018 d'au moins le même niveau qu'en 2017.**

- Un niveau d'investissement brut autour de **140,0 millions EUR**, expliqué par les investissements Vision 2020 et le développement des nouvelles filiales (Radial, Ubiway et DynaGroup).



L'action bpost

Le 21 juin 2013, bpost est devenue une société cotée après une entrée en bourse réussie sur Euronext Bruxelles, avec un prix fixé à 14,50 EUR par action. En 2014, l'action bpost a intégré le BEL 20, le principal indice de la bourse d'Euronext Bruxelles, ainsi que le DJ Euro STOXX 600, ce qui a conféré une plus grande visibilité à bpost sur les marchés financiers mondiaux.



ÉVOLUTION DU COURS DE LA BOURSE



ÉVOLUTION DU PRIX DE L'ACTION EN COURS D'ANNÉE

L'action bpost a débuté l'année à 22,88 EUR et a suivi de près l'évolution de l'indice BEL 20 jusqu'au 30 mars 2017, date à laquelle le régulateur a refusé l'augmentation proposée du prix du timbre pour l'année 2017. Le cours de l'action a chuté de 4,5 % ce jour-là pour atteindre un cours de clôture de 21,93 EUR. S'en est suivi une période d'évolution stable du cours de l'action entre 20,95 EUR (niveau le plus bas de l'année) et 22,45 EUR jusqu'au 26 juillet 2017, date à laquelle le Gouvernement fédéral a annoncé une réforme de l'impôt sur les revenus des sociétés entrant en vigueur au 1^{er} janvier 2018. Le cours de l'action a réagi positivement (+ 6,8 % en 2 jours), les analystes financiers ayant noté que bpost serait positivement impactée par le taux réduit de l'impôt sur les revenus des sociétés (29,58 % pour 2018 et 2019 et 25 % à partir de 2020 contre 33,99 %). À compter de cette date, l'action a amorcé une progression pour atteindre 24,80 EUR le 6 octobre 2017 (+ 13,5 % depuis la clôture du 25 juillet 2017) et surpasser l'indice BEL 20 (+ 3,7 %) sur la même période. Le 9 octobre 2017, bpost a annoncé l'acquisition de la société américaine de logistique d'e-commerce Radial, à la suite de quoi le cours de l'action a chuté de 4,7 % pour s'établir à 23,64 EUR à la fermeture des marchés le 18 octobre 2017. Depuis cette date, les actions de bpost ont grimpé de 7,4 % jusque fin décembre et ont atteint leur niveau le plus élevé de l'année à 26,38 EUR le 5 décembre 2017, à savoir le lendemain de l'annonce de l'acompte sur dividende. Globalement, l'action bpost a augmenté de 10,9 % depuis le début de l'année, contre 9,6 % pour l'indice BEL 20.

POLITIQUE EN MATIÈRE DE DIVIDENDES

La création de valeur et la rétribution des actionnaires sont au centre de la stratégie de bpost. La politique de bpost en matière de dividendes consiste à distribuer un minimum de 85 % du bénéfice net de bpost SA en deux tranches. D'une part, un acompte sur dividende est payé en décembre sur la base du résultat de la période de dix mois de l'année courante comprise entre janvier et octobre. D'autre part, un paiement final de dividende est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires sur la base des résultats des deux derniers mois de l'année précédente. En 2017, bpost a payé un dividende final sur la base des résultats 2016 de 0,25 EUR brut par action au mois de mai et un acompte sur dividende de 1,06 EUR brut par action en décembre. Autrement dit, un rendement sur dividende de 9,03 % pour les investisseurs ayant acquis leurs actions au prix de l'entrée en bourse. L'Assemblée Générale des Actionnaires du 9 mai 2018 a

L'action bpost en 2017

Prix de l'action (EUR/action)	
Haut	26,38
Bas	20,95
Au 29 décembre	25,39
Volume de transactions	77.724.071
Moyenne journalière du volume de transactions	298.939
Nombre d'actions	200.000.944
Dividende payé pendant l'année (EUR/action brut)	1,31
Rendement brut¹	9,03 %

approuvé le paiement d'un dividende final de 0,25 EUR brut par action sur la base des résultats de 2017. Par conséquent, le dividende payé sur la base des résultats de 2017 s'élève à 1,31 EUR brut par action², ce qui est identique à l'année dernière et conforme aux prévisions de l'entreprise.

NOS ACTIONNAIRES

À la fin de 2017, l'actionnaire principal de bpost était l'État belge, directement et via la Société Fédérale de Participations et d'Investissement. Ils possèdent conjointement 51,04 % des actions en circulation. Des investisseurs institutionnels détiennent approximativement 36,9 % des actions en circulation. Ils sont localisés principalement en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, en Irlande, en Allemagne et en France. Les investisseurs particuliers détiennent approximativement 7,0 % des actions en circulation (ou 14,3 % des actions flottantes). bpost ne détenait aucune de ses actions à fin 2017.

RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

bpost s'engage à communiquer de manière transparente au sujet de sa performance envers la communauté financière, les investisseurs privés et institutionnels, les actionnaires et les analystes. Une analyse complète des résultats trimestriels, avec le même niveau de détails que les résultats semi-annuels et annuels, est par conséquent divulguée via des communiqués de presse disponibles sur le site Internet de bpost (corporate.bpost.be) et envoyée directement aux personnes ayant souscrit à la liste de diffusion de l'entreprise.

La Direction Générale du Groupe et les responsables des Relations Investisseurs rencontrent régulièrement tant les investisseurs des principaux centres financiers à travers le monde que les investisseurs privés en Belgique.



Au moins 85 % du résultat net de bpost est distribué.

(1) Basé sur le prix d'introduction en bourse, le 21 juin 2013.

(2) Encore à confirmer.

bpost

Centre Monnaie
1000 Bruxelles
www.bpost.be

Investisseurs

Tél. : +32 2 276 76 43
<http://corporate.bpost.be/investors>
investor.relations@bpost.be

Presse

Tél. : +32 476 517 929
servicepresse@bpost.be

Affaires publiques

Tél. : +32 2 276 29 41
public.affairs@bpost.be

Service clients

Tél. : +32 22 012345

Editeur responsable

Baudouin de Hepcée
Centre Monnaie
1000 Bruxelles

Concept, contenu et coordination

Steve De Loor

Design et réalisation

Concerto.be

Impression

Graphius

Photos

galerie de photos bpost, Guy De Smet