

# Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

## Code de référence et introduction

Dans la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise, bpost décrit les principaux aspects de son cadre réglementaire de gouvernance d'entreprise. Ce cadre est conforme aux règles et principes énoncés dans la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, et ses modifications ponctuelles (la « Loi de 1991 »), le Code belge des Sociétés et Associations<sup>1</sup>, les Statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

En tant que société anonyme de droit public, bpost est régie par le Code belge des Sociétés et des Associations, sauf disposition contraire énoncée dans la Loi de 1991 ou d'autres lois ou règlements belges.

## Statuts de la Société

La dernière version des Statuts de bpost a été adoptée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 13 mai 2020 et a été approuvée par Arrêté royal daté du 6 décembre 2020<sup>2</sup>.

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

- le **Conseil d'Administration** définit la politique et la stratégie générales de bpost et supervise la gestion opérationnelle ;
- le Conseil d'Administration établit un **Comité Stratégique**, un **Comité d'Audit** et un **Comité de Rémunération et de Nomination** chargés de l'assister et de lui soumettre des recommandations ;
- un **Comité Ad Hoc** composé d'au moins trois administrateurs indépendants du Conseil d'Administration, qui est établi et intervient lorsque la procédure prescrite à l'article 7:97 du Code belge des Sociétés et des Associations, telle que reprise dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost, est appliquée ;
- l'Administrateur Délégué est responsable de la gestion opérationnelle. Le Conseil d'Administration a délégué les pouvoirs de gestion journalière à l'Administrateur Délégué ;
- le **Comité Exécutif du groupe** assiste l'Administrateur Délégué dans la gestion opérationnelle ;
- il existe une répartition claire des responsabilités entre le Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué.

## Charte de Gouvernance d'Entreprise

Le Conseil d'Administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise en date du 27 mai 2013. La Charte est en vigueur depuis le 25 juin 2013 et a été amendée pour la dernière fois par une décision du Conseil d'Administration du 4 août 2020.

Le Conseil d'Administration réexamine régulièrement la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost et adopte tout changement jugé nécessaire et approprié.

<sup>1</sup> Daté du 23 mars 2019 Ce Code a été publié au Moniteur belge le 4 avril 2019.

<sup>2</sup> Cet arrêté royal a été publié au Moniteur belge le 29 décembre 2020. Conformément à l'article 41, § 4 de la loi de 1991, toute modification des Statuts de bpost doit être approuvée par un Arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise contient des règles concernant :

- la structure de gouvernance d'entreprise : bpost applique une structure d'administration moniste, conformément à l'article 7:85 du Code belge des Sociétés et des Associations ;
- les devoirs du Conseil d'Administration, des Comités, du Comité Exécutif du groupe et de l'Administrateur Délégué ;
- les responsabilités du Président du Conseil d'Administration et du Secrétaire Général ;
- les exigences qui s'appliquent aux membres du Conseil d'Administration afin de garantir qu'ils disposent de l'expérience, de l'expertise et des compétences requises pour exercer leurs obligations et responsabilités ;
- la mise en place d'un système de déclaration des mandats et d'une réglementation visant à éviter les conflits d'intérêts et à formuler des directives quant à la manière dont il convient d'informer le Conseil d'Administration en toute transparence lorsque des conflits surviennent. Un administrateur ne peut participer aux délibérations et au vote sur toute question par rapport à laquelle il présente un conflit d'intérêts.

## Code de Gouvernance d'Entreprise de référence

Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le « **Code de Gouvernance d'Entreprise** ») est le code de référence applicable à bpost<sup>1</sup>. Le Code de Gouvernance d'Entreprise se base sur le principe « se conformer ou expliquer » (« comply or explain »). Les sociétés belges cotées en bourse sont tenues de respecter le Code de Gouvernance d'Entreprise, mais peuvent déroger à ses dispositions pour autant qu'elles justifient cette dérogation.

## Dérogations au Code de Gouvernance d'Entreprise

Durant l'exercice 2020, bpost a respecté le Code de Gouvernance d'Entreprise, à l'exception des quatre (4) dérogations suivantes :

- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 5.6) stipule que la durée d'un mandat au sein du Conseil d'Administration ne doit pas excéder quatre ans. Toutefois, Jean-Paul Van Avermaet a été nommé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020 en qualité d'administrateur pour une durée prenant fin au terme de son mandat à durée déterminée en tant qu'Administrateur Délégué (qui court jusqu'au 12 janvier 2026). Le fait de lier son mandat au sein du Conseil d'Administration et celui d'Administrateur Délégué, au lieu de fixer une durée de quatre ans, est justifié, voire nécessaire afin d'assurer la continuité au sein de l'organisation et du management de la Société et contribue à la réalisation des objectifs à long terme de bpost.
- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 7.6) prévoit que les administrateurs non exécutifs doivent recevoir une partie de leur rémunération sous forme d'actions dans la société afin de leur permettre d'agir sur la base d'une perspective d'un actionnaire à long terme. bpost déroge à ce principe et n'accorde aucune rémunération sous forme d'actions aux membres non exécutifs du Conseil d'Administration. Prenant en compte la rémunération actuelle ainsi que l'indépendance des administrateurs non exécutifs, bpost est d'avis qu'accorder une rémunération en actions ne contribuerait pas nécessairement aux objectifs du Code de Gouvernance d'Entreprise et considère que la politique de rémunération appliquée réalise l'objectif qui vise à permettre aux administrateurs d'agir avec une perspective d'actionnaire à long terme et réduit la probabilité de conflits d'intérêts. En outre, cinq des dix administrateurs non exécutifs sont nommés sur proposition de l'actionnaire de référence et, selon une enquête de Spencer Stuart, de nombreuses sociétés cotées en bourse ne rémunèrent pas leurs administrateurs non exécutifs en actions, y compris d'autres sociétés publiques belges cotées en bourse. Dès lors, bpost considère qu'une telle dérogation à la disposition 7.6 du Code de Gouvernance d'Entreprise est justifiée.
- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (dispositions 7.7 et 7.9) prévoit que les managers exécutifs doivent détenir un nombre minimum d'actions dans la société et bénéficier d'un équilibre approprié entre une rémunération en espèces et une rémunération différée. Toutefois, les membres du Comité Exécutif du groupe ne se voient pas accorder une rémunération en actions (actions, options sur actions ou autres droits d'acquiescer des actions) et aucune partie de leur rémunération n'est différée. Cette décision est conforme aux attentes de l'actionnaire majoritaire et bpost la considère comme justifiée étant donné que le Conseil d'Administration est convaincu que le système actuel de rémunération des dirigeants contribue déjà à la réalisation des objectifs de promotion de création de valeur durable et des objectifs stratégiques, ainsi qu'à l'attraction et à la rétention de talents.

1 Le Code de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site web de la Commission Corporate Governance ([www.corporategovernance-committee.be](http://www.corporategovernance-committee.be)).

Afin d'aligner davantage la politique de rémunération de bpost sur le Code de Gouvernance d'Entreprise, le Conseil d'Administration évalue l'introduction d'un plan d'intéressement à long terme (« long-terme incentive plan - « LTIP ») basé sur un équilibre entre les performances individuelles et celles du groupe, similaire au LTIP mis en œuvre par une autre société publique belge cotée en bourse. Les membres du Comité Exécutif du groupe seraient incités à aligner leurs intérêts sur les objectifs de création de valeur durable de la société par le biais d'un LTIP basé sur la satisfaction de critères de performances et payé en espèces après une période de blocage.

- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 7.12) prévoit que les contrats avec des managers exécutifs devraient inclure des dispositions de recouvrement. Toutefois, aucune disposition spécifique sur la résiliation anticipée (y compris sur le recouvrement ou la retenue du paiement de la rémunération variable) n'est insérée dans les contrats avec des dirigeants. Cette dérogation au Code de Gouvernance d'Entreprise est justifiée par le fait que la rémunération variable de membres du Comité Exécutif du groupe est plafonnée et ne représente pas une part significative de leur rémunération<sup>1</sup>. Dans pareilles circonstances, l'insertion de dispositions de recouvrement concernant le paiement de la rémunération variable des dirigeants aurait une influence limitée dans la poursuite d'objectifs de création de valeur à long terme et durables. En outre, le nombre de situations susceptibles de donner lieu à un recouvrement est très limité, car l'octroi d'une rémunération variable est fondé sur des informations financières vérifiées.

## Conseil d'Administration

### Composition

#### RÈGLES GÉNÉRALES RÉGISSANT LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

- Le Conseil d'Administration compte un maximum de 12 administrateurs, en ce compris l'Administrateur Délégué, et ne comprend que des administrateurs non exécutifs, à l'exception de l'Administrateur Délégué.
- Tous les administrateurs sont nommés (et peuvent être démis) par les Actionnaires lors d'une Assemblée Générale des Actionnaires, sur proposition du Conseil d'Administration, et parmi les candidats proposés par le Comité de Rémunération et de Nomination.
- Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans, pour autant que la durée totale de leur mandat (renouvelé) n'excède pas 12 ans. Afin d'assurer la continuité de l'organisation, ces limitations ne s'appliquent pas à l'Administrateur Délégué.
- Chaque actionnaire détenant au moins 15 % des actions de bpost a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation (« droit de nomination »). Les administrateurs nommés par un actionnaire peuvent être indépendants, à condition de satisfaire au critère général d'indépendance prévu à l'article 7:87 du Code belge des Sociétés et des Associations (compte tenu également des critères spécifiques d'indépendance prévus à l'Article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et à l'article 4.2.6 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise), mais il ne s'agit pas d'une obligation.
- Tous les administrateurs autres que l'Administrateur Délégué et les administrateurs nommés en vertu du droit de nomination susmentionné, doivent être des administrateurs indépendants. En tout état de cause, le Conseil d'Administration doit compter à tout moment au moins trois administrateurs répondant au critère général d'indépendance énoncé à l'article 7:87 du Code belge des Sociétés et des Associations, compte tenu également des critères spécifiques d'indépendance prévus à l'Article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et à l'article 4.2.6 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise. La Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost prévoit en outre que la moitié au moins des administrateurs doit satisfaire à tout moment aux critères d'indépendance énoncés à l'Article 3.5. du Code de Gouvernance d'Entreprise de bpost.
- Tout administrateur peut être révoqué par une décision des Actionnaires au cours d'une Assemblée Générale des Actionnaires.
- Si un mandat d'administrateur devait devenir vacant, les administrateurs restants sont habilités, conformément à l'article 7:88 du Code des Sociétés et des Associations, à pourvoir provisoirement à cette vacance jusqu'à ce qu'une nomination définitive intervienne conformément aux règles susmentionnées.

La composition actuelle du Conseil d'Administration est conforme :

- aux exigences de représentation des deux sexes définies à (i) l'Article 18, §2bis de la Loi de 1991et (ii) à l'Article 7:86 du Code belge des Sociétés et Associations) ; et
- aux exigences en matière d'usage des langues définies aux Articles 16 et 148bis/1 de la Loi de 1991.

Enfin, conformément à la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes, bpost applique une politique de

1 Pour le membre du GEC situé aux États-Unis, la part de la rémunération variable est plus élevée, conformément aux pratiques de marché locales.

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

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'Administration était composé des 11 membres suivants :

NOM	FONCTION	PREMIER MANDAT D'ADMINISTRATEUR	MANDAT EXPIRANT EN
<b>FRANÇOIS CORNELIS<sup>(1)</sup></b>	Président du Conseil d'Administration	2013	2023
<b>JEAN-PAUL VAN AVERMAET<sup>(3)</sup></b>	Administrateur Délégué et Administrateur	2020	2026
<b>JOS DONVIL<sup>(5)</sup></b>	Administrateur non exécutif	2017	2021
<b>ANNE DUMONT<sup>(6)</sup></b>	Administrateur non exécutif	2019	2023
<b>BERNADETTE LAMBRECHTS<sup>(2)</sup></b>	Administrateur non exécutif	2014	2021
<b>LAURENT LEVAUX<sup>(6)</sup></b>	Administrateur non exécutif	2012 <sup>(7)</sup>	2023
<b>RAY STEWART<sup>(4)</sup></b>	Administrateur indépendant	2014	2022
<b>MICHAEL STONE<sup>(4)</sup></b>	Administrateur indépendant	2014	2022
<b>FILOMENA TEIXEIRA<sup>(5)</sup></b>	Administrateur indépendant	2017	2021
<b>SASKIA VAN UFFELEN<sup>(5)</sup></b>	Administrateur indépendant	2017	2021
<b>CAROLINE VEN<sup>(6)</sup></b>	Administrateur non exécutif	2012 <sup>(7)</sup>	2023

(1) Nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires de bpost tenue le 27 mai 2013 (confirmé par décision du 25 juin 2013) et nommé Président du Conseil d'Administration par une décision du Conseil d'Administration du 10 mai 2017. Son mandat (i) d'administrateur (i) a été renouvelé par une décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost, qui s'est tenue le 9 mai 2018, et (ii) son mandat de Président par une décision du Conseil d'Administration en date du 9 mai 2019.

(2) Nommée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 13 mai 2020.

(3) Nommé en qualité d'Administrateur Délégué par le Conseil d'Administration de bpost, qui s'est tenu le 12 février 2020. Nomination en tant que membre du Conseil d'Administration fut confirmée avec effet rétroactif lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 13 mai 2020.

(4) Nommés lors de l'Assemblée Générale de tous les actionnaires de bpost autres que les Institutions publiques, qui s'est tenue le 22 septembre 2014. Leur mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 9 mai 2018.

(5) Nommé(s) lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 10 mai 2017.

(6) Nommé(s) lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 8 mai 2019.

(7) Première désignation en tant qu'Administrateur datant de 2012, mais n'a pas été en fonction du 9 mai 2018 au 8 mai 2019.

## CHANGEMENTS AU NIVEAU DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les changements suivants sont survenus au niveau de la composition du Conseil d'Administration en 2020:

- le 26 février 2020, le mandat d'administrateur et Administrateur Délégué de Koen Van Gerven est arrivé automatiquement à échéance et n'a pas été renouvelé ;
- le 12 février 2020, sur la recommandation unanime du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé, avec entrée en vigueur au 26 février 2020, de :
  - coopter Jean-Paul Van Avermaet en tant que membre du Conseil d'Administration jusqu'à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020 (conformément à l'Article 17 des Statuts et à l'Article 7:88 du Code belge des Sociétés et des Associations) ;
  - nommer Jean-Paul Van Avermaet en tant que nouvel Administrateur Délégué de bpost, chargé de la gestion journalière et des pouvoirs spéciaux délégués par le Conseil d'Administration, ainsi que de la représentation de la Société en ce qui concerne ces pouvoirs, jusqu'au 12 janvier 2026.
- le 25 mars 2020, le mandat d'Administrateur de Bernadette Lambrechts est arrivé à échéance. Dans l'intérêt de bpost, afin d'assurer la continuité du Conseil d'Administration et conformément au droit des sociétés, elle a continué à exercer ses fonctions jusqu'à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020 ;

- À l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020, les Actionnaires ont décidé de :
  - confirmer, sur proposition de l'État belge conformément à son droit de nomination, la nomination de Jean-Paul Van Avermaet en tant qu'administrateur avec effet rétroactif et pour un mandat se terminant au moment où son mandat d'Administrateur Délégué prend fin ;
  - de renouveler, sur proposition de l'État belge conformément à son droit de nomination, le mandat d'administrateur non exécutif de Bernadette Lambrechts pour une durée d'un an jusqu'à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021.

À l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021 :

- le mandat de Jos Donvil et Bernadette Lambrechts, nommés en tant qu'administrateurs non exécutifs sur proposition de l'État belge, arrivera à échéance ;
- le mandat de Filomena Teixeira et de Saskia Van Uffelen, nommées en tant qu'administrateurs indépendants, arrivera à échéance.

Le Conseil d'Administration entend recommander des candidats, nommés par le Comité de Rémunération et de Nomination, à la nomination par les Actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021, pour remplacer les administrateurs dont le mandat a expiré ou arrivera à échéance.

Les administrateurs nouvellement nommés peuvent choisir de suivre une formation d'initiation afin de se familiariser avec les activités et l'organisation de bpost, ainsi qu'avec les règles énoncées dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ce programme comprend une visite des centres opérationnels et des centres de tri.

## Pouvoirs et fonctionnement

### POUVOIRS ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est habilité à accomplir tous les actes jugés nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de bpost, à l'exception de ceux que la législation ou les Statuts réservent spécifiquement à l'Assemblée des Actionnaires ou à d'autres organes de gestion.

Plus particulièrement, il incombe au Conseil d'Administration de :

- définir et de revoir régulièrement la stratégie à moyen et à long terme de même que les orientations de politique générale de bpost et de ses filiales ;
- décider en toutes matières d'importance stratégique, financière ou opérationnelle pour bpost et ses filiales ;
- s'assurer que la culture de bpost est favorable à la réalisation de sa stratégie et qu'elle encourage un comportement responsable et éthique ;
- contrôler la gestion de la Société par l'Administrateur Délégué et le Comité Exécutif du groupe ;
- agir en toutes autres matières réservées au Conseil d'administration par le Code des Sociétés et des Associations ou la Loi de 1991.

Le Conseil d'Administration est habilité à déléguer des pouvoirs spécifiques et limités à l'Administrateur Délégué et aux autres membres du senior management, et peut autoriser la subdélégation desdits pouvoirs. Le 30 juin 2017, le Conseil d'Administration a décidé d'approuver une délégation de pouvoirs formalisant la délégation par le Conseil d'Administration de pouvoirs spécifiques à l'Administrateur Délégué et à d'autres membres du Comité Exécutif du groupe. Cette politique, qui ne porte pas atteinte aux pouvoirs conférés au Conseil d'administration par les Statuts de bpost ou en vertu de ceux-ci, a été publiée le 16 novembre 2017 aux annexes du Moniteur belge.

### FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que les intérêts de la Société l'exigent ou à la demande d'au moins deux administrateurs. Le Conseil d'administration se réunit en principe sept fois par an et, en tout cas, cinq fois par an au moins. En 2020, le Conseil d'Administration s'est réuni à treize (13) reprises.

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

La Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost reflète les principes de fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise prévoit, entre autres, que les décisions du Conseil d'Administration qui revêtent une importance stratégique, en ce compris l'adoption du plan d'entreprise et du budget annuel ainsi que les décisions concernant des acquisitions stratégiques, alliances et cessions, doivent être préparées par un Comité du Conseil existant ou ad hoc. Pour ces décisions, le Conseil d'Administration s'efforcera d'obtenir un large soutien parmi ses différentes composantes, étant entendu qu'après un dialogue et des consultations suffisants, le Président du Conseil d'Administration pourra décider de soumettre la question au vote et que la décision sera adoptée si elle recueille la majorité des voix exprimées.

## Procédure d'évaluation du Conseil d'Administration

Sous la direction du Président, le Conseil d'Administration évalue régulièrement l'étendue de ses activités, sa composition et sa performance, de même que celles des Comités du Conseil, ainsi que l'interaction avec le Comité Exécutif du groupe. Le cas échéant, le Président proposera les mesures nécessaires pour remédier aux éventuelles déficiences du Conseil d'Administration ou d'un des Comités du Conseil.

Récemment, le Conseil d'Administration a conduit une évaluation externe de son fonctionnement et de sa composition. Cette évaluation externe a eu lieu fin 2020 et début 2021.

Le Conseil d'Administration évalue et améliore son fonctionnement en permanence afin d'assurer une gestion de bpost qui soit toujours meilleure et plus efficace.

## Transactions entre bpost, les membres de son Conseil d'Administration et les directeurs exécutifs

Une politique générale en matière de conflits d'intérêts s'applique au sein de bpost, qui proscriit toute situation de conflit d'intérêts de nature financière pouvant affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles d'un administrateur au détriment du groupe bpost.

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et associations, Jean-Paul Van Avermaet a déclaré, lors des réunions du Conseil d'Administration des 17 juin 2020, 4 août 2020, 17 et 18 septembre 2020 et du 7 octobre 2020, se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale en rapport avec le point à l'ordre du jour relatif à l'enquête de l'Autorité belge de la Concurrence (« ABC ») dans le secteur de la sécurité, couvrant une période antérieure à son entrée chez bpost en tant qu'Administrateur Délégué et au suivi de la fonction d'Administrateur Délégué. Il a informé les Commissaires de bpost de ce conflit d'intérêts et a décidé de ne pas prendre part à la délibération ou au vote portant sur ce point.

Ci-dessous suivent des extraits in extenso des procès-verbaux du Conseil d'Administration, dans lesquels ont été expurgés uniquement certains éléments qui, de l'avis du Conseil, soit (i) risquent de compromettre les droits à un procès équitable de l'Administrateur Délégué en particulier, soit (ii) violent le droit à la vie privée en général (et de l'Administrateur Délégué en particulier), mais dans chaque cas uniquement dans la mesure où cette expurgation ne rend pas inadéquate la communication obligatoire d'informations aux actionnaires prévue à l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations.

### RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 JUIN 2020 :

*« Le président ouvre la réunion à 10 heures.*

*Avant de traiter l'ordre du jour du Conseil, le Président a proposé d'entendre l'Administrateur Délégué en présence de son avocat personnel, [...] concernant les articles de presse relatifs à l'enquête de l'Autorité belge de la Concurrence (« ABC ») dans le secteur de la sécurité. Les rapports de presse se concentrent sur l'implication potentielle de l'Administrateur Délégué en sa qualité d'Administrateur Délégué de G4S Belgium et donc lors d'une période précédant sa prise de fonction en tant qu'Administrateur Délégué de bpost.*

*Le président a demandé la confidentialité de tous les membres du Conseil d'Administration concernant cette question.*

M. Van Avermaet a fait les déclarations suivantes en présence de son avocat :

- L'enquête de l'ABC est une simple enquête sectorielle concernant le secteur de la sécurité ;
- Il n'est pas personnellement impliqué dans l'enquête en cours de l'ABC concernant les sociétés de sécurité ; il n'a pas connaissance d'un quelconque acte répréhensible et il n'a pas été mis en accusation ;
- Les discussions au sein du secteur de la sécurité n'ont pas dépassé la concertation relative à la convention collective de travail et la discussion des problèmes auxquels le secteur était confronté ;
- Il n'avait aucunement connaissance de l'existence de l'enquête de l'ABC concernant des sociétés de sécurité lorsqu'il a été engagé par bpost.

En l'absence de l'Administrateur Délégué, le Conseil d'Administration a discuté de la question. Les éléments de discussion portaient notamment sur le risque de réputation pour bpost et sur la question de savoir si l'Administrateur Délégué était toujours en mesure d'exécuter la stratégie de bpost.

Un membre du Conseil d'Administration a suggéré de faire appel à un conseiller externe pour la Société, ce que le Président a estimé être une bonne idée.

Le Conseil d'Administration a pris note des informations fournies par l'Administrateur Délégué et son conseiller, et sur la base de ces informations, le Conseil a décidé de soutenir l'Administrateur Délégué et l'équipe de direction dans l'exécution de la stratégie, compte tenu des défis à venir pour bpost. Comme bpost n'est nullement impliquée, le Conseil n'a pas d'autres commentaires à formuler.

L'Administrateur Délégué a ensuite été invité à rejoindre la réunion. »

## RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 4 AOÛT 2020 :

« Avant le rapport du Président, l'Administrateur Délégué a déclaré se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale visé par l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations en ce qui concerne le point de l'ordre du jour relatif au rapport de la réunion du Comité de Rémunération et de Nomination qui a discuté du statut de l'Administrateur Délégué.

L'Administrateur Délégué a quitté la salle de réunion et n'a pas participé à la délibération ni à la décision. L'Administrateur Délégué informera le Collège des Commissaires de son conflit d'intérêts conformément à l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations.

Le Président a noté que tous les membres du Conseil, sauf un qui était en vacances, avaient signé l'accord de confidentialité, et qu'un membre du Conseil avait signé une version modifiée de l'accord. Le Président du Conseil a demandé si le Conseil acceptait de continuer sur cette base avec le rapport du RemCo. Le Conseil n'a soulevé aucune objection.

Le Président a également déclaré qu'il a demandé au Secrétaire général de préparer un bref programme de formation et de développement lors de la prochaine réunion du Conseil concernant les obligations de tous les membres du Conseil.

Le Président a fait rapport des discussions au sein du RemCo et de ses recommandations au Conseil.

Le RemCo s'est réuni afin de discuter de l'impact sur la réputation de bpost de l'enquête formelle de l'Autorité belge de la Concurrence dans le secteur de la sécurité et pour déterminer si certaines déclarations faites par l'Administrateur Délégué peuvent être incompatibles avec ses obligations légales en matière de transparence.

Les documents suivants ont été mis à la disposition des membres du Comité :

- La lettre de l'Auditeur général de l'Autorité belge de la Concurrence à bpost datée du 24 juin, clarifiant l'étendue et la nature de l'enquête dans le secteur des services de sécurité.
- L'analyse en droit de la concurrence de l'enquête de l'Autorité belge de la concurrence par le conseiller externe, Jones Day, retenue par bpost et datée du 24 juin 2020.
- L'avis juridique du conseiller externe de bpost, Claeys & Engels, daté du 15 juillet 2020, analysant si les déclarations de l'Administrateur Délégué au Conseil d'Administration étaient trompeuses et pourraient constituer une violation du contrat de management de l'Administrateur Délégué.
- La lettre du Président de bpost à G4S datée du 22 juillet 2020, demandant la confirmation que les subordonnés directs de leur ancien Administrateur Délégué avaient été licenciés avec dispense de préavis, comme signalé dans la presse et annonçant d'éventuelles réclamations de dommages et intérêts de bpost à l'encontre de G4S si l'Autorité de la Concurrence devait conclure que les violations du droit de la concurrence étaient fondées.

Les membres du Comité ont eu l'opportunité de poser des questions à [...] de Jones Day et à [...] de Claey, Engels, tous deux engagés comme conseillers de bpost.

Le Comité a ensuite entendu l'Administrateur Délégué en présence de son avocat, [...] du cabinet Liedekerke, afin de permettre une procédure régulière et équitable, et de poser des questions à l'Administrateur Délégué.

L'Administrateur Délégué et son avocat ont modifié leur déclaration faite lors de la réunion du Conseil du 17 juin, reconnaissant que l'enquête n'était ni préliminaire ni sectorielle, mais une enquête sur des entreprises et comportements individuels.

En l'absence de l'Administrateur Délégué et de son avocat, le Président a fait rapport au Conseil des recommandations du Comité :

1. Le Secrétaire de la Société invitera tous les membres du Conseil à signer une lettre de confidentialité préalablement à la réunion du Conseil. Cette lettre a été envoyée le 31 juillet à tous les membres du Conseil.
2. Le président enverrait une lettre à l'Administrateur Délégué l'invitant à fournir toutes les informations relatives à l'enquête et à son implication afin de respecter ses obligations de transparence en vertu de son contrat avec bpost, du code de conduite et de la charte de gouvernance d'entreprise de bpost. Si l'Administrateur Délégué devait conclure qu'il n'est pas en mesure de remplir ses obligations légales à l'égard de bpost, l'Administrateur Délégué demandera officiellement à l'Auditeur général l'autorisation de lever la confidentialité afin de remplir ses obligations de transparence à l'égard de bpost, et une copie de la correspondance à cet égard sera remise sans tarder au Président.
3. À l'occasion de la prochaine réunion de ce Comité en septembre, l'Administrateur Délégué présentera un plan d'action contre les risques afin de préserver l'excellente réputation de bpost en ce qui concerne toutes ses parties prenantes et de présenter des actions d'atténuation afin de gérer ces risques. Ce plan sera partagé avec tous les membres du Comité préalablement à la réunion.
4. Le Comité recommande également au Conseil de résilier le contrat de l'Administrateur Délégué au cas où l'Autorité de la Concurrence porterait des accusations formelles à l'encontre de l'Administrateur Délégué dans cette affaire, au cas où l'Administrateur Délégué requerrait l'immunité contre des poursuites judiciaires en plaidant coupable ou au cas où l'Administrateur Délégué se verrait accorder l'immunité.

Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration a approuvé les recommandations ci-dessus à l'unanimité.

[...]

Comme la question de la succession de l'Administrateur Délégué est extrêmement importante, le Conseil a accepté que le plan de succession de l'Administrateur Délégué soit discuté au niveau du Conseil. Le Conseil a accepté qu'une bonne gouvernance d'entreprise requière la préparation d'une mise à jour du plan de succession pour l'Administrateur Délégué et les membres du GEC.

L'Administrateur Délégué a ensuite été invité à rejoindre la réunion. »

## **RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES 17-18 SEPTEMBRE 2020 :**

« Préalablement au rapport du Président, l'Administrateur Délégué a déclaré se trouver dans une situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale visé par l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations en ce qui concerne le point de l'ordre du jour relatif à la succession de sa fonction.

L'Administrateur Délégué a quitté la salle de réunion et n'a pas participé à la délibération ni à la décision. L'Administrateur Délégué informera le Collège des Commissaires de son conflit d'intérêts conformément à l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations.

Le Président a fourni une chronologie des événements et de la correspondance.

Le Conseil d'Administration a discuté du mémorandum du conseiller juridique remis au Conseil d'Administration. Il a posé différentes questions à [...] et [...] de Jones, Day, conseiller de la Société, en relation avec les enquêtes du Ministère de la Justice [(Department of Justice)] et de l'Autorité belge de la Concurrence, auxquelles le conseil a répondu.

Le Conseil d'Administration a pris note du mémorandum de son conseiller externe concernant le statut de la procédure et a eu l'opportunité de poser des questions au conseiller de la Société.

*Le Conseil estime qu'il ne lui appartient pas de préjuger du résultat de la procédure de l'Autorité belge de la Concurrence et du Ministère de la Justice des États-Unis en rapport avec d'éventuelles violations de cartel dans le secteur de la sécurité en Belgique et la possible implication de M. Van Avermaet à cet égard.*

*Cela étant dit, le Conseil souligne qu'il s'attend à ce que l'Administrateur Délégué respecte à tout moment les normes éthiques les plus strictes et observe toutes les lois applicables, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.*

*Le Conseil attend également que l'Administrateur Délégué respecte une obligation de transparence stricte vis-à-vis du Conseil.*

*Sur proposition dûment présentée et appuyée, le Conseil d'Administration est convenu de ce qui suit :*

- *Le Conseil demande que l'Administrateur Délégué continue à exécuter la stratégie à long terme de bpost dans les intérêts de toutes les parties prenantes.*
- *Le Conseil demande que l'Administrateur Délégué informe sans tarder (c'est-à-dire dans les 24 heures après qu'il aura lui-même pris connaissance du développement ou, si ce développement précède la résolution du Conseil, dans les 5 jours ouvrables suivant la notification de la résolution du Conseil) le Conseil par écrit de toutes les informations qui devraient être portées à l'attention du Conseil en vertu de son contrat et des réglementations applicables afin que le Conseil puisse prendre une décision bien informée pour protéger les meilleurs intérêts de la Société. [...]*
- *Le Conseil considère que le fait de ne pas respecter en temps voulu ses obligations de divulgation vis-à-vis du Conseil constitue une faute grave conformément à la définition de son contrat et peut entraîner la résiliation immédiate de son contrat en qualité d'Administrateur Délégué de bpost, sans aucune indemnité.*
- *Le Conseil demande la confirmation de l'Administrateur Délégué qu'il est en mesure et désireux de se rendre dans toutes les filiales de bpost (en fonction de ce qui est permis en raison de la COVID) et capable d'exercer son rôle en tant qu'Administrateur Délégué du groupe de bpost.*
- *[...]*

*[Un membre du Conseil a formulé un point de vue divergent.]*

*L'Administrateur Délégué a ensuite été invité à rejoindre la réunion, conjointement avec les membres du Comité Exécutif du groupe afin de traiter l'ordre du jour. »*

## **RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 OCTOBRE 2020 :**

*« Préalablement au rapport du Président, l'Administrateur Délégué a déclaré se trouver dans une situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale visé par l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations en ce qui concerne le point de l'ordre du jour relatif au suivi de sa fonction.*

*L'Administrateur Délégué a quitté la salle de réunion et n'a pas participé à la délibération ni à la décision. L'Administrateur Délégué informera le Collège des Commissaires de son conflit d'intérêts conformément à l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et des Associations.*

*Le Président a rappelé au Conseil les décisions relatives à la fonction de l'Administrateur Délégué du 17 septembre. Le Président a également informé le Conseil de la lettre de la nouvelle vice-première Ministre et de sa demande d'être pleinement informée concernant le dossier.*

*[...] [La lettre du Conseil à l'Administrateur Délégué datée du 24 septembre de même que la réponse de l'Administrateur Délégué datée du 1<sup>er</sup> octobre] ont été distribuées au préalable au Conseil de même que les avis juridiques du conseiller externe de la Société. Le président a également exprimé sa préoccupation concernant l'impact sur la réputation de la Société et le défi qui consiste à équilibrer soigneusement l'intérêt de toutes les parties prenantes et le droit individuel de l'Administrateur Délégué à se défendre.*

*Le Président a déclaré que le Conseil doit discuter aujourd'hui de ce qui serait dans le meilleur intérêt de la Société et si le Conseil croit que l'Administrateur Délégué pourrait continuer à remplir ses obligations et fonctions en qualité d'Administrateur Délégué.*

*Le Président a souligné le fait que, à ce stade, l'Administrateur Délégué n'a pas été mis en accusation ou n'a pas fait l'objet de poursuites individuelles.*

*Ensuite, il a invité tous les membres du Conseil à exprimer leurs points de vue et positions concernant l'affaire.*

Tous les membres du Conseil ont exprimé leurs points de vue et positions. Pour des raisons de confidentialité, ces points de vue ne sont pas incorporés individuellement dans le procès-verbal.

Sur proposition dûment présentée et appuyée, le conseil d'administration a convenu de ce qui suit :

- Le Conseil a demandé une relation de confiance entre l'Administrateur Délégué et le Conseil et la transparence est un élément clé d'une telle confiance.
- Le Conseil confirme sa décision du 17 septembre de demander, entre autres, une certaine transparence de l'Administrateur Délégué. Dès lors, comme sa réponse actuelle est inadéquate, le Conseil a convenu d'accorder à l'Administrateur Délégué un délai jusqu'au 21 octobre pour répondre à la demande d'information de manière satisfaisante.
- Le Conseil a également convenu de convoquer un RemCo afin de continuer à évaluer le plan de succession de l'Administrateur Délégué, évaluant des candidats internes, mais a convenu de ne pas actuellement procéder à des recherches externes.

[Deux membres du Conseil ont formulé un point de vue divergent.] »

## Transactions entre bpost et ses actionnaires majoritaires

La procédure relative aux conflits d'intérêt, décrite à l'Article 7 : 97 du Code belge des Sociétés et des Associations, sera observée pour toute décision relative au contrat de gestion ou à toute autre convention conclue avec l'État belge ou d'autres Institutions Publiques (autres que celles visées à l'Article 97, 1<sup>er</sup> §, section 3 du Code belge des Sociétés et des Associations).

## Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a institué trois Comités permanents du Conseil, chargés d'assister le Conseil d'Administration et de lui soumettre des recommandations dans des domaines spécifiques. Il s'agit du Comité Stratégique, du Comité d'Audit (conformément à l'Article 7:99 du Code belge des Sociétés et des Associations) et du Comité de Rémunération et de Nomination (conformément à l'Article 7:100 du Code belge des Sociétés et des Associations). Le rôle de ces Comités du Conseil est défini dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

### COMITÉ STRATÉGIQUE

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

- revoir périodiquement les développements du secteur, les objectifs et stratégies de bpost et de ses filiales, et de recommander des mesures correctrices ;
- examiner les risques et opportunités de la stratégie, tels qu'identifiés dans le cadre de l'évaluation des risques stratégiques de la Société et autres processus, ainsi que l'impact des tendances et changements pertinents du secteur, des activités concurrentielles émergentes ou en évolution, des développements gouvernementaux ou législatifs et de la performance de la Société par rapport aux objectifs financiers fixés par le Conseil d'Administration et communiqués aux Actionnaires de la Société ;
- revoir le projet de plan d'entreprise soumis chaque année par le Comité Exécutif du groupe et donner des orientations sur le processus de planification stratégique afin de s'assurer que le plan de mise en œuvre stratégique soit élaboré, respecté et intégré au sein de la Société ;
- revoir les transactions stratégiques proposées par l'Administrateur Délégué ou le Comité Exécutif du groupe, en ce compris les acquisitions et cessions stratégiques, la formation et la résiliation d'alliances stratégiques ou d'accords de coopération à long terme, le lancement d'une nouvelle ligne de produits et l'entrée sur de nouveaux marchés géographiques ou de produits ;
- superviser la mise en œuvre de ces projets stratégiques et du plan d'entreprise, en ce compris les avancées réalisées par la Société à la lumière des objectifs stratégiques en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI) convenus, et fournir un feed-back et des conseils sur les tactiques commerciales, la stratégie de fusion et acquisition, les capacités du marché, les besoins en ressources et leur répartition ;
- étudier la réalisation des transactions, la mise en œuvre post-acquisition et la réalisation de la valeur prévue des acquisitions par rapport aux objectifs stratégiques de la Société. Cela comprend l'évaluation d'audits post-transaction afin de suivre les performances par rapport aux indicateurs cibles du plan d'acquisition, la création de valeur et la réalisation de synergies ;

- faire rapport au Conseil d'Administration sur ses activités, ce qui inclut notamment un bilan annuel des prestations du Comité et toute recommandation visant à modifier l'étendue de ses tâches, sa composition et son fonctionnement.

Au 31 décembre 2020, le Comité Stratégique se composait des cinq membres suivants :

NOM	FONCTION
<b>LAURENT LEVAUX (CHAIRPERSON)</b>	Administrateur non exécutif
<b>CAROLINE VEN</b>	Administrateur non exécutif
<b>FILOMENA TEIXEIRA</b>	Administrateur indépendant
<b>JEAN-PAUL VAN AVERMAET</b>	Administrateur Délégué et Administrateur
<b>ANNE DUMONT</b>	Administrateur non exécutif

Le Comité Stratégique s'est réuni à trois (3) reprises en 2020.

## COMITÉ D'AUDIT

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

- contrôler l'intégrité des états financiers de bpost et des processus de reporting comptables et financiers, ainsi que des audits des états financiers et du budget de bpost ;
- vérifier l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques de bpost ;
- contrôler la fonction d'audit interne et son efficacité ;
- contrôler la performance du Collège des Commissaires et l'audit statutaire des comptes annuels et consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Collège des Commissaires ;
- revoir et contrôler l'indépendance des Commissaires, en particulier au regard des dispositions du Code belge des Sociétés et des Associations ;
- proposer des candidats au Conseil d'Administration pour les deux Commissaires à nommer par l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- informer le Conseil d'Administration des résultats de l'audit statutaire et de l'exécution de ses missions ;
- nommer, révoquer, remplacer et évaluer annuellement les performances du Chief Audit Officer.

Le Comité d'Audit est composé de maximum cinq administrateurs non exécutifs, y compris au moins un administrateur indépendant. Le Président du Comité d'Audit est désigné par les membres du Comité d'Audit.

Collectivement, les membres du Comité d'Audit possèdent suffisamment d'expertise pertinente dans le domaine de la comptabilité et de l'audit pour remplir efficacement leur rôle, notamment en matière financière. Ray Stewart est compétent en matière de comptabilité et d'audit, comme en témoignent ses anciens postes chez Nyrstar et Proximus (anciennement Belgacom). Les autres membres du Comité d'Audit occupent ou ont occupé également plusieurs mandats d'administrateur ou de dirigeants dans de grandes entreprises ou organisations.

Au 31 décembre 2020, le Comité d'Audit se composait des cinq membres suivants :

NOM	FONCTION
<b>RAY STEWART (CHAIRPERSON)</b>	Administrateur indépendant
<b>MICHAEL STONE</b>	Administrateur indépendant
<b>SASKIA VAN UFFELEN</b>	Administrateur indépendant
<b>BERNADETTE LAMBRECHTS</b>	Administrateur non exécutif
<b>CAROLINE VEN</b>	Administrateur non exécutif

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre (4) reprises en 2020.

## COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET DE NOMINATION

Le Comité de Rémunération et de Nomination est chargé de conseiller le Conseil d'Administration, principalement sur des dossiers relatifs à la nomination et à la rémunération des administrateurs, de l'Administrateur Délégué et du Comité Exécutif du groupe. Il est tenu, en particulier de :

- identifier et proposer des candidats au Conseil d'Administration pour combler les postes vacants à mesure qu'ils se présentent, en tenant compte des propositions faites par les parties concernées, en ce compris les actionnaires ;
- proposer à la nomination des candidats au Conseil d'Administration afin qu'ils soient nommés par les Actionnaires (en application ou non de leur droit de nomination prévu à l'Article 14, §2 des Statuts) ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la nomination du ou de la Président(e) du Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la nomination de l'Administrateur Délégué et sur les propositions faites par l'Administrateur Délégué pour la nomination des autres membres du Comité Exécutif du groupe ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du groupe, et sur les arrangements relatifs à la résiliation anticipée de leurs mandats ;
- examiner la rémunération (programmes d'intéressement à long terme basé sur des actions ou des espèces et d'intéressement à court terme) pour les administrateurs, les membres du Comité Exécutif du groupe et les collaborateurs ;
- établir des objectifs de performances et mener des évaluations de performances de l'Administrateur Délégué et d'autres membres du Comité Exécutif du groupe ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la rémunération des administrateurs ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur les aspects relatifs à la gestion des talents et à politique de diversité et d'inclusion ;
- préparer et soumettre le rapport de rémunération au Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la politique de rémunération à soumettre, le cas échéant, à l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- prendre en charge le processus de planification de la succession des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du groupe, en tenant compte des défis et opportunités auxquels bpost fait face, ainsi que des compétences et de l'expertise requises pour chaque poste et de l'équilibre approprié d'aptitudes, de connaissances, d'expérience et de diversité à conserver au niveau du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil ;
- expliquer le rapport de rémunération lors de l'Assemblée annuelle des Actionnaires.

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé d'un minimum de trois et d'un maximum de cinq administrateurs non exécutifs, avec en permanence une majorité d'administrateurs indépendants. Collectivement, les membres du Comité de Rémunération et de Nomination possèdent une expertise pertinente suffisante en ce qui concerne les politiques de rémunération afin de remplir leurs rôles avec efficacité.

Au 31 décembre 2020, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des quatre membres suivants :

NOM	FONCTION
<b>FRANÇOIS CORNELIS (CHAIRPERSON)</b>	Président du Conseil
<b>JOS DONVIL</b>	Administrateur non exécutif
<b>SASKIA VAN UFFELEN</b>	Administrateur indépendant
<b>FILOMENA TEIXEIRA</b>	Administrateur indépendant

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à trois (3) reprises en 2020.

## Direction générale

### Administrateur Délégué

L'ancien Administrateur Délégué, en fonction jusqu'au 26 février 2020, Koen Van Gerven, avait été nommé pour une période de six ans par l'Arrêté Royal du 26 février 2014, délibéré en Conseil des Ministres, conformément aux dispositions de la Loi de 1991, avant d'être amendée par la Loi de décembre 2015.

L'actuel Administrateur Délégué, Jean-Paul Van Avermaet, a été nommé par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, pour une période de six ans courant jusqu'au 12 janvier 2026.

L'Administrateur Délégué est chargé (i) de la gestion journalière et de la représentation de la Société en ce qui concerne cette gestion, (ii) de la mise en œuvre des résolutions du Conseil d'Administration et (iii) des pouvoirs spécifiques qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration conformément à l'Article 18, § 2, des Statuts. L'Administrateur Délégué fait régulièrement rapport au Conseil d'Administration.

L'Administrateur Délégué peut être révoqué par le Conseil d'Administration.

## Comité Exécutif du groupe

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

Le Comité Exécutif du groupe se réunit régulièrement, sur convocation de l'Administrateur Délégué. Le Comité Exécutif du groupe est assisté par le Secrétaire du Comité Exécutif du groupe.

Les membres individuels du Comité Exécutif du groupe exercent les pouvoirs spécifiques qui leur sont confiés par le Conseil d'Administration ou l'Administrateur Délégué, selon le cas. Dans les limites de ces pouvoirs, les membres du Comité Exécutif du groupe peuvent déléguer des pouvoirs spécifiques et limités à un ou plusieurs membres du personnel de bpost. Les membres du Comité Exécutif du groupe peuvent autoriser la sous-délégation de ces pouvoirs.

Le Comité Exécutif du groupe prépare, sous la direction de l'Administrateur Délégué, un plan d'entreprise (*business plan*) évaluant les objectifs et la stratégie à moyen terme de bpost. Ce plan d'entreprise est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

Au 31 décembre 2020, le Comité Exécutif du groupe se composait des membres suivants :

NOM	FONCTION
<b>JEAN-PAUL VAN AVERMAET</b>	Administrateur délégué
<b>LEEN GEIRNAERDT</b>	Chief Financial Officer
<b>MARK MICHIELS</b>	Chief Human Resources & Organization
<b>DIRK TIREZ</b>	Chief Legal & Regulatory Officer and Company Secretary
<b>NICO COOLS</b>	Chief IT Officer and Chief Digital Officer
<b>LUC CLOET</b>	Director Mail & Retail
<b>KATHLEEN VAN BEVEREN</b>	Director Parcels & Logistics Europe and Asia
<b>ILIAS SIMPSON</b>	Director Parcels & Logistics North America

## Comité Loi 1991

La Loi de 1991 prescrit plusieurs dispositions précisant la composition, la nomination et le fonctionnement d'un « Comité Loi 1991 ». Depuis l'entrée en vigueur de la Loi de décembre 2015, les pouvoirs à assigner au Comité Loi 1991 sont limités à la négociation du contrat de gestion avec l'État belge (étant entendu que le contrat de gestion requiert l'approbation ultérieure du Conseil d'Administration). Par conséquent, le Comité Loi 1991 ne restera en vigueur que pour les fins et tâches limitées qui lui sont assignées par la Loi de 1991, telle que modifiée.

Au 31 décembre 2020, le Comité Loi 1991 était composé de l'Administrateur Délégué, qui préside le Comité, et de deux autres membres (un membre d'expression néerlandophone et un membre d'expression francophone) : Mark Michiels et Catherine Delvaux.

## Secrétaire Général

Le Conseil d'Administration et les Comités consultatifs sont assistés par le Secrétaire général du groupe, Dirk Tirez, qui est également Chief Legal & Regulatory Officer chez bpost. Il a été nommé en octobre 2007. François Soenen est Secrétaire du Comité Exécutif du groupe.

## Le Collège des Commissaires

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

Au 31 décembre 2020, le Collège des Commissaires de bpost était composé comme suit :

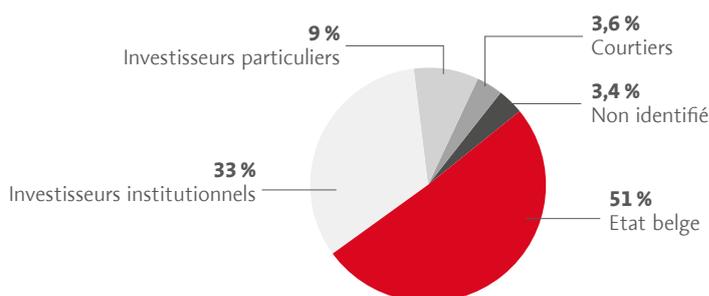
- EY Réviseurs d'entreprises SRL/BV (« EY »), représentée par M. Romuald Bilem (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2021) ;
- PVMD Réviseurs d'Entreprises SC/CV (« PVMD »), représentée par Mme Caroline Baert (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Rue des Deux Églises 44, 1000 Bruxelles, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale des Actionnaires jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2021) ;
- M. Philippe Roland, Premier Président de la Cour des comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (son mandat a été renouvelé par la Cour des Comptes le 25 septembre 2019 jusqu'au 30 septembre 2022) ;
- Mme Hilde François, Présidente de la Cour des comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles (elle avait été nommée par la Cour des comptes le 3 octobre 2018 jusqu'au 30 septembre 2021).

EY et PVMD sont responsables de l'audit des états financiers consolidés de bpost. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2020, EY et VMD ont perçu 1.375.324,00 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de bpost et de ses filiales, et 176.789,00 EUR (hors TVA) d'honoraires pour des services autres que des services d'audit. Les deux Commissaires désignés par la Cour des Comptes ont perçu 81.698,00 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de bpost pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2020.

## Structure d'actionariat et droits des actionnaires

Les actions de bpost ont la forme nominative ou dématérialisée. Au 31 décembre 2020, le capital social de bpost était représenté par 200.000.944 actions, cotées sur le marché réglementé d'Euronext Brussels.

Avec respectivement 48.263.200 (24,13 %) et 53.812.449 (26,91 %) actions bpost en leur possession au 31 décembre 2020, l'État belge et la SFPI détenaient ensemble 102.075.649 (51,04 %) des actions avec droits de vote émises par bpost. Les 97 925 295 actions restantes sont détenues par des actionnaires individuels et des actionnaires institutionnels Européens et internationaux.



**APERÇU DE LA  
STRUCTURE PAR  
TYPE (EN %) AU  
31 DÉCEMBRE 2020**

En 2020, bpost n'a pas reçu de déclarations de transparence indiquant qu'un seuil de notification avait été franchi (à la hausse ou à la baisse) conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la divulgation des participations significatives dans les sociétés cotées en bourse et aux Statuts. Toutes les notifications de transparence sont disponibles

sur le site web de bpost à l'adresse [http://corporate.bpost.be/investors/share-information/transparency-declarations?sc\\_lang=fr-FR](http://corporate.bpost.be/investors/share-information/transparency-declarations?sc_lang=fr-FR).

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

Le 17 janvier 2006, bpost, l'État belge et la SFPI ont conclu un accord entre actionnaires, tel que modifié ultérieurement, pour une durée déterminée de 15 ans. Cet accord n'entraîne pas de restriction au transfert des actions de bpost et/ou à l'exercice des droits de vote autres que celles prévues dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost.

Au 31 décembre 2020, bpost ne détenait aucune action propre.

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

## Rapport de rémunération

Le rapport de rémunération de bpost<sup>1</sup> (le « **Rapport de rémunération** ») a été établi conformément à l'article 3:6 §3 du Code belge des sociétés et associations (le « **CSA** »), tel que modifié par la loi du 28 avril 2020, transposant la Directive sur les droits des actionnaires II<sup>2</sup> (« **Loi SRD II** »), le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le « **Code de Gouvernance d'Entreprise** ») et les pratiques et tendances du marché.

bpost considère qu'une communication claire et transparente sur les principes et la mise en œuvre de sa politique de rémunération est essentielle. Dès lors, dans le présent rapport de rémunération, elle partage des informations pertinentes sur les rémunérations versées aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du groupe au cours de l'exercice 2020. Le rapport de rémunération de cette année introduit de nouveaux tableaux qui fournissent des informations complémentaires concernant la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du groupe, ainsi que des performances réalisées et du versement de la rémunération variable.

## Politique générale de rémunération et principes de rémunération appliqués au cours de l'exercice 2020

bpost a développé une politique de rémunération dynamique, valorisante et responsable, régulièrement évaluée et mise à jour afin de garantir la pérennité de l'entreprise.

Les objectifs de la politique générale de rémunération mise en place sont multiples et visent notamment à :

- attirer, retenir et motiver les personnes qualifiées et spécialisées nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société dans le cadre de la transformation de son activité en vue de devenir l'une des principales sociétés actives dans l'e-commerce et la logistique, en Europe et au-delà ;
- stimuler les performances tant au niveau collectif qu'individuel afin d'engendrer une croissance durable et rentable à long terme, tout en veillant au bien-être du personnel. C'est ainsi que le régime de rémunération en place intègre des composantes liées (i) aux résultats de bpost (par exemple en termes d'EBIT, de critères

1 Une société anonyme de droit public constituée et existant en vertu du droit belge, ayant son siège social Centre Monnaie, 1000 Bruxelles (Belgique) et enregistrée auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises sous le numéro 214-596-464 (RPM Bruxelles) (la « Société » ou « bpost »).

2 Directive (EU) 2017/828 du Parlement Européen et du Conseil du 17 mai 2017 amendant la directive 2007/26/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires (« SRD II »).

afférents à la satisfaction des clients ainsi qu'au bien-être du personnel) et (ii) aux performances et compétences individuelles ;

- identifier et promouvoir les valeurs et la culture d'entreprise de bpost ; et
- proposer une rémunération équitable au personnel de la Société, en concertation avec les partenaires sociaux, tout en étant concurrentielle sur les marchés de référence des sociétés actives dans le courrier, les colis, la logistique et l'e-commerce en Europe.

De manière générale, bpost distingue trois groupes différents pour lesquels les principes de rémunération sont détaillés dans le présent rapport de rémunération :

- Les membres du Conseil d'Administration ;
- L'Administrateur délégué ; et
- Les membres du Comité Exécutif du groupe.

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

Le Comité de Rémunération et de Nomination veille à se pencher régulièrement sur les principes de la politique de rémunération et sur leur application, et continuera de le faire. Le Conseil d'Administration et le Comité de Rémunération et de Nomination continueront également d'analyser la possibilité et la faisabilité d'introduire un plan d'intéressement à long terme (« long term incentive plan »). L'objectif de ce plan serait d'obtenir un meilleur alignement des actions et initiatives du management sur les performances à long terme de la Société.

Durant l'exercice 2020, bpost ne s'est pas écartée de la politique de rémunération dont il est fait référence ci-dessus, qui a été approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 25 avril 2000, telle que modifiée de temps à autre. Malgré la pandémie de COVID-19, bpost a réussi à conserver les mêmes composantes clés de rémunération, les objectifs financiers et de clientèle que ceux qui étaient en place avant la pandémie.

Conformément aux exigences applicables en matière de gouvernance d'entreprise, bpost soumettra une nouvelle politique de rémunération pour les membres de son Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du groupe, applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021, au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021<sup>1</sup>. Cette politique de rémunération, approuvée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination le 8 mars 2021, poursuit les pratiques existantes, tout en actualisant certains principes afin de mieux promouvoir les intérêts à long terme de bpost et l'alignement de toutes les parties prenantes. bpost publiera sa nouvelle politique de rémunération (ainsi que les résultats du vote) sur son site web après le vote des actionnaires. Toute autre modification essentielle de cette politique de rémunération devra ensuite être approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, sur recommandation du Conseil d'Administration et du Comité de Rémunération et de Nomination.

## Rémunération totale des membres du Conseil d'Administration, de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du groupe

### RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération des membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué), telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000, est restée d'application en 2020. Cette rémunération se compose de deux éléments :

- une rémunération fixe mensuelle en espèces ; et
- des jetons de présence par réunion des Comités consultatifs<sup>2</sup> à laquelle les administrateurs assistent.

1 [https://corporate.bpost.be/investors/shareholders-meetings/2021?sc\\_lang=fr-FR](https://corporate.bpost.be/investors/shareholders-meetings/2021?sc_lang=fr-FR)

2 Les Comités consultatifs incluent le Comité Stratégique, le Comité de Rémunération et de Nomination, le Comité d'Audit et les Comités Ad hoc.

La rémunération fixe mensuelle et les jetons de présence sont soumis à une indexation automatique au 1<sup>er</sup> mars de chaque année civile sur la base de l'indice santé.

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

L'Administrateur Délégué n'a droit à aucune rémunération pour son mandat de membre du Conseil d'Administration.

### Rémunération fixe mensuelle

Au cours de l'exercice 2020, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur délégué) ont reçu la rémunération fixe mensuelle suivante (\*) :

- 3.571,14 EUR pour le Président du Conseil d'Administration, qui préside également la Commission Paritaire de bpost, telle qu'indexée au 1<sup>er</sup> mars 2020 ;
- 1.785,57 EUR pour les autres administrateurs (à l'exception de l'Administrateur Délégué), telle qu'indexée au 1<sup>er</sup> mars 2020.

### Jetons de présence

Les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) ont également reçu un jeton de présence de 1.785,57 EUR par réunion des Comités consultatifs à laquelle ils ont assisté.

### Rémunération globale

Au cours de l'exercice 2020, le montant total des rémunérations octroyées à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) s'élève à 319.138,05 EUR (brut).

Le tableau ci-dessous reprend la rémunération annuelle totale versée à titre individuel à chacun des membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) sur la base de leur participation aux réunions des différents Comités consultatifs :

MEMBRE	CONSEIL D'ADMINISTRATION		COMITE STRATEGIQUE		COMITE DE REMUNERATION ET DE NOMINATION		COMITE D'AUDIT		COMITE AD HOC		REMUNERATION ANNUELLE BRUTE TOTALE (EUR)
	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS <sup>(2)</sup>	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS <sup>(2)</sup>	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS <sup>(2)</sup>	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS <sup>(2)</sup>	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS <sup>(2)</sup>	
<b>François Cornelis (Président du Conseil)</b>	42.782,72	13/13		NA	5.356,71	3/3		NA	1.767,83	1 <sup>(1)</sup>	49.907,26
<b>Jos Donvil</b>	21.391,36	12/13		NA	5.356,71	3/3		NA		NA	26.748,07
<b>Anne Dumont</b>	21.391,36	12/13	5.356,71	3/3		NA		NA		NA	26.748,07
<b>Bernadette Lambrechts</b>	21.391,36	13/13		NA		NA	7.142,28	4/4		NA	28.533,64
<b>Laurent Levaux</b>	21.391,36	11/13	5.356,71	3/3		NA		NA		NA	26.748,07
<b>Ray Stewart</b>	21.391,36	13/13		NA		NA	7.142,28	4/4	1.767,83	1 <sup>(1)</sup>	30.301,47
<b>Michael Stone</b>	21.391,36	13/13		NA		NA	7.142,28	4/4	1.767,83	1 <sup>(1)</sup>	30.301,47
<b>Filomena Teixeira</b>	21.391,36	11/13	5.356,71	3/3	3.571,14	2/3		NA	1.767,83	1 <sup>(1)</sup>	32.087,04
<b>Saskia Van Uffelen</b>	21.391,36	13/13		NA	5.356,71	3/3	7.142,28	4/4	1.767,83	1 <sup>(1)</sup>	35.658,18
<b>Caroline Ven</b>	21.391,36	11/13	3.571,14	2/3		NA	7.142,28	4/4		NA	32.104,78
	<b>235.304,96</b>		<b>19.641,27</b>		<b>19.641,27</b>		<b>35.711,4</b>		<b>8.839,15</b>		<b>319.138,05</b>

(1) Ces montants couvrent tous les montants versés pour l'exercice 2020. Les jetons de présence sont versés le mois suivant la participation à la réunion du Comité consultatif, ce qui signifie que les montants versés pour l'exercice 2020 se rapportent à la participation aux réunions du Conseil d'Administration ou du Comité consultatif qui ont eu lieu de décembre 2019 à novembre 2020.

(2) Le nombre total de réunions utilisé comme référence dans le tableau dépend de la date à laquelle l'administrateur concerné a été nommé membre du Conseil d'Administration ou d'un Comité consultatif.

## Rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du groupe

Le paquet de rémunération de l'Administrateur Délégué<sup>1</sup> et des autres membres du Comité Exécutif du groupe est fixé par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et Nomination.

En 2020, la rémunération comprenait :

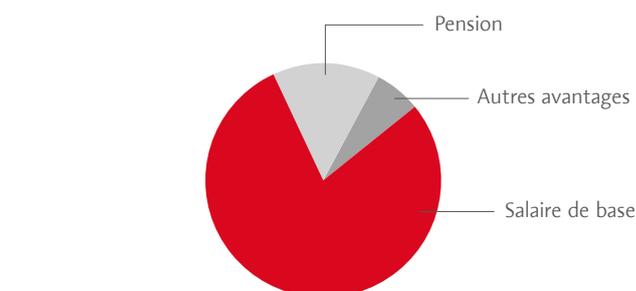
- un salaire de base fixe ;
- un salaire variable d'intéressement à court terme ;
- des primes d'assurance épargne-pension ; et
- d'autres avantages divers.

Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquérir des actions (ou une autre rémunération basée sur des actions) n'a été accordé(e) à l'Administrateur Délégué ou aux autres membres du Comité Exécutif du groupe, exercé(e) par eux ou n'est venu(e) à échéance en 2020. Aucune option relevant d'un précédent plan d'option sur action n'était due pour l'exercice 2020.

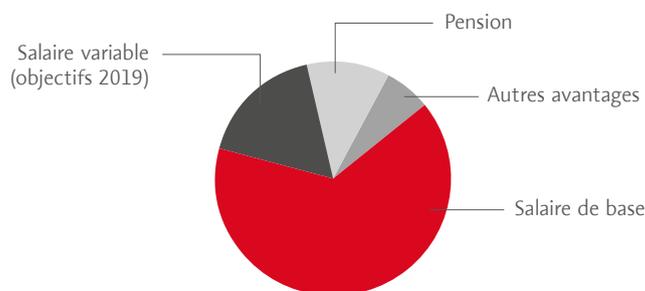
Aucune modification substantielle de la rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du groupe n'a eu lieu par rapport à l'exercice précédent.

En ce qui concerne l'intéressement variable à court terme, en 2019, le Conseil d'Administration a approuvé une modification dans la structure de l'intéressement variable à court terme, prenant effet en 2019 (avec paiement en 2020). Le pourcentage cible pour l'intéressement variable à court terme de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du groupe est resté inchangé. Néanmoins, la structure de bonus a évolué d'une multiplication des paiements des objectifs collectifs et individuels à un système additionnel. En outre, les objectifs collectifs pèsent plus lourd que les objectifs de performances individuels pour l'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité Exécutif du groupe. Le ratio est de 80 % - 20 % pour l'Administrateur Délégué et de 70 % - 30 % pour les autres membres du Comité Exécutif du groupe. Enfin, les objectifs collectifs ont été segmentés pour le groupe et les unités commerciales (*business units*) afin d'améliorer la pertinence.

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



**IMPORTANCE RELATIVE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ (2020)**



**IMPORTANCE RELATIVE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE (2012)**

<sup>1</sup> Le mandat de Koen Van Gerven en tant qu'administrateur (exécutif) et personne chargée de la gestion journalière (Administrateur Délégué) de bpost a pris fin le 26 février 2020 et n'a pas été reconduit. Koen Van Gerven a été rémunéré en qualité d'Administrateur Délégué pendant ses deux mois en poste durant l'exercice 2020. Jean-Paul Van Avermaet a été coopté en tant que membre du Conseil d'Administration avec effet à compter du 26 février 2020 et nommé Administrateur Délégué par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Afin de garantir une bonne transition, Jean-Paul Van Avermaet a rejoint bpost le 13 janvier 2020 et a été rémunéré à compter de ce jour.

## Salaire de base

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

- le salaire de base de l'Administrateur Délégué pour l'exercice 2020 s'élève à 493.007,26 EUR<sup>1</sup> (brut) (indexé au 1<sup>er</sup> avril 2020). L'Administrateur Délégué n'a reçu aucune rémunération pour son mandat de membre du Conseil d'Administration ;
- La rémunération de base totale accordée aux autres membres du Comité Exécutif du groupe pour l'exercice 2020 s'est élevée à 3.191.276,42 EUR (brut) Le montant de leur salaire de base individuel reflète les responsabilités et caractéristiques de la fonction, ainsi que le niveau d'expérience et les performances des membres du Comité Exécutif du groupe durant l'année écoulée. Il fait l'objet d'une révision annuelle sur la base d'une étude comparative avec les grandes entreprises belges, afin d'offrir une rémunération totale conforme à la médiane du marché de référence.

Le salaire de base de l'Administrateur Délégué a été payé mensuellement, en douze tranches égales. Les autres membres du Comité Exécutif du groupe ont été payés conformément à la législation locale en vigueur.

## Salaire variable

En 2020, l'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité Exécutif du groupe en Belgique avaient des objectifs de rémunération variable à court terme en rapport avec leurs performances au cours de l'exercice 2019, allant jusqu'à 30 % de leur rémunération de base fixe annuelle.

L'intéressement variable à court terme a été accordé sur la base de la réalisation d'objectifs de performances à la fois collectifs et individuels, qui ont été fixés début 2019.

- Les **objectifs collectifs** sont liés aux performances par rapport aux indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPI) fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nominations et représentent respectivement 80 % de la rémunération variable de l'Administrateur Délégué et 70 % de celle des autres membres du Comité Exécutif du groupe (avec un minimum de 0 % en cas de sous-performance et un maximum de 200 % en cas de surperformance). Ces KPI comprennent des indicateurs financiers et non financiers :
  - **EBIT** (60 % pour l'Administrateur Délégué et 50 % pour les membres du Comité Exécutif du groupe) : reflète les résultats financiers du groupe. Les résultats financiers applicables à l'Administrateur Délégué et aux autres membres du Comité Exécutif du groupe en charge des unités de soutien sont liés au groupe, tandis que ceux des membres du Comité Exécutif du groupe en charge d'une unité commerciale sont liés, avec une pondération égale, au groupe et à l'unité commerciale (business unit). Le paiement pour 2019 variait entre 90,2 % et 100,3 %.
  - **Indice de loyauté client** (10 %) : reflète la fidélité des clients de bpost. Le paiement pour ce critère est égal aux résultats de l'année donnée. L'indice de loyauté client pour 2019 se compose spécifiquement pour les différentes unités commerciales (*business units*) et unités de support (*support units*) de minimum deux (2) et de maximum cinq (5) indicateurs. Les résultats pour 2019 ont atteint un paiement entre 102,0 % et 102,2 % pour ce critère, en fonction de la sphère de responsabilité.
  - **Indice d'absentéisme à court terme** (10 %) : reflète le bien-être du personnel de bpost. Le paiement pour ce critère est égal aux résultats de l'année donnée. L'indice d'absentéisme à court terme, mesuré sur une base trimestrielle et spécifique à l'unité commerciale (business unit) et au groupe pour 2019 a atteint un paiement entre 0 % et 25,7 % pour ce critère en 2019, en fonction de la sphère de responsabilités.
- Les **objectifs de performances individuels** sont fixés et convenus au début de chaque année (i) entre le Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué et (ii) entre l'Administrateur Délégué et chaque membre du Comité Exécutif du groupe et représentent respectivement 20 % de la rémunération variable de l'Administrateur Délégué et 30 % de celle des membres du Comité Exécutif du groupe.

Ces objectifs individuels sont évalués annuellement au cours du premier trimestre suivant la fin de l'exercice, dans le cadre d'un Performance Management Process (« PMP »). Des objectifs clairs et mesurables sont fixés, qui doivent être atteints dans un délai convenu. La performance individuelle est mesurée par rapport à ces objectifs et peut

1 La rémunération de base de Koen Van Gerven pour l'exercice 2020 s'est élevée à 82.690,80 EUR (brut).

varier de 0 % du montant de base du salaire variable à court terme en cas de sous-performance à 200 % en cas de surperformance.

Les principaux objectifs de performances individuels à atteindre par l'Administrateur délégué durant l'exercice 2019 étaient les suivants :

- la réalisation de résultats financiers spécifiques fixés par le Conseil d'Administration ;
- la transformation de bpost en un acteur mondial de la logistique d'e-commerce ancré en Belgique ;
- la promotion du développement durable en tant que valeur clé au sein de toutes les activités du groupe bpost ;
- l'amélioration de l'engagement général des collaborateurs, de la qualité de l'exécution des contrats de services publics et de la satisfaction des clients.

Les principaux objectifs de performances individuels à atteindre par les autres membres du Comité Exécutif du groupe durant l'exercice 2019 étaient les suivants :

- les réalisations et développements commerciaux spécifiques ;
- l'orientation stratégique et l'exécution du plan de transformation tant à l'étranger qu'en Belgique ;
- le leadership d'équipe, l'engagement des collaborateurs et l'orientation client.

En 2019, les objectifs de performances individuels ont atteint un paiement entre 110 % et 130 % pour les membres du Comité Exécutif du groupe.

L'Administrateur Délégué actuel, Jean-Paul Van Avermaet, n'a reçu aucun intéressement à court terme en 2020 étant donné qu'il a rejoint bpost dans le courant de 2020. Son intéressement variable à court terme pour l'année 2020 sera, le cas échéant, déterminé et payé en 2021, en fonction de la réalisation des objectifs de performances collectifs et individuels pour l'année qui se termine le 31 décembre 2020<sup>1</sup>.

Les autres membres du Comité Exécutif du groupe ont reçu un intéressement variable à court terme de 846.379,94 EUR (brut) en 2020, sur la base de la réalisation des objectifs de performances collectifs et individuels pour l'année qui s'est terminée le 31 décembre 2019. Leur intéressement variable à court terme pour l'année 2020 sera, le cas échéant, déterminé et payé en 2021 après l'évaluation des performances de chaque membre du Comité Exécutif du groupe.

## Pension

L'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité Exécutif du groupe bénéficient d'un régime de pension complémentaire (deuxième pilier) :

- la contribution au régime de de pension de l'Administrateur Délégué pour l'exercice 2020 s'est élevée à 90.842,10 EUR<sup>2</sup> ;
- la contribution globale au régime de pension des membres du Comité Exécutif du groupe pour l'exercice 2020 s'est élevée à 459.935,49 EUR.

## Autres avantages

L'Administrateur Délégué et les membres du Comité Exécutif du groupe ont bénéficié d'autres avantages, tels qu'une couverture décès en cours d'emploi et invalidité, une assurance médicale, des titres-repas (hormis pour l'Administrateur Délégué) et une voiture de société. Ces avantages font l'objet d'une étude comparative régulière et sont adaptés en fonction des pratiques courantes. Le montant des autres avantages est exposé dans le tableau ci-dessous.

## Rémunération globale

La **rémunération totale** versée à l'Administrateur Délégué en 2020 s'élève à 623.285,02 EUR (comparée à 736.325,66 EUR en 2019) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

1 L'ancien Administrateur Délégué, Koen Van Gerven, a reçu, pour la réalisation des objectifs de performances collectifs et individuels pour l'année qui s'est terminée le 31 décembre 2019, une rémunération variable de 250.000,00 EUR (brut) en 2020.

2 Les contributions au régime de pension de Koen Van Gerven pour l'exercice 2020 se sont élevées à 13.711,32 EUR.

La **rémunération totale** versée en 2020 aux membres du Comité Exécutif du groupe (autres que l'Administrateur Délégué) s'élève à 4.791.691,71 EUR (comparée à 4.277.964,94 EUR en 2019) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

RÉMUNÉRATION GLOBALE DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE EN 2020								
NOM ET FONCTION	RÉMUNÉRATION FIXE				POSTES EXTRA-ORDINAIRES	DÉPENSES DE PENSION	RÉMUNÉRATION TOTALE	PROPORTION RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE <sup>(1)</sup>
	SALAIRE DE BASE	HONO-RAIRES	AUTRES AVANTAGES	SALAIRE VARIABLE				
Jean-Paul Van Avermaet, Administrateur délégué	493.007,26 EUR	N/A	39.435,66 EUR <sup>(2)</sup>	0 EUR <sup>(3)</sup>	0 EUR	90.842,10 EUR	623.285,02 EUR	Fixe: 100 % Variable: 0 %
Membres du Comité Exécutif du groupe	3.191.276,42 EUR <sup>(4)</sup>	N/A	294.099,85 EUR <sup>(5)</sup>	846.379,94 EUR	0 EUR	459.935,49 EUR	4.791.691,71 EUR	Fixe: 82,34 % Variable : 17,66 %

(1) Le paiement fixe comprend la rémunération fixe et les contributions de pension. La rémunération variable comprend l'intéressement annuel à court terme

(2) Les autres avantages de l'Administrateur Délégué incluent : (i) une couverture décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale : 19.593,56 EUR ; (ii) allocations de représentation : 3.300,00 EUR ; (iii) frais de leasing pour la voiture de société : 16.542,10 EUR.

(3) L'Administrateur Délégué, Jean-Paul Van Avermaet, n'a reçu aucune rémunération variable au cours de l'exercice 2020. Sa rémunération variable pour l'exercice 2020 sera fixée et payée en 2021, en fonction des objectifs collectifs et individuels pour l'exercice qui s'est terminé le 31 décembre 2020, après l'évaluation des performances en 2021.

(4) La rémunération de base des autres membres du Comité Exécutif du groupe inclut les primes de fin d'année et les pécules de vacances.

(5) Les autres avantages des autres membres du Comité Exécutif du groupe incluent : (i) une couverture décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale ; (ii) des allocations de représentation et titre-repas ; (iii) des frais de leasing pour une voiture de société

## UTILISATION DE DISPOSITIONS DE RECOUVREMENT

Il n'existe pas de dispositions contractuelles spécifiques de recouvrement en faveur de bpost pour le salaire variable versé à l'Administrateur Délégué et aux membres du Comité Exécutif du Groupe.

## MODIFICATIONS DANS LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE DE BPOST – INDEMNITÉS DE DÉPART

Les changements suivants sont intervenus en 2020 dans la composition du Comité Exécutif du groupe:

- Le mandat de Koen Van Gerven en tant qu'Administrateur Délégué et membre du Conseil d'Administration a pris fin le 26 février 2020 et n'a pas été reconduit – comme mentionné dans le rapport de rémunération de 2019, M. Van Gerven avait droit à une indemnité de non-concurrence indexée (de 500.000,00 EUR), ce qui a débouché sur un paiement de 530.620,49 EUR (brut) en 2020. Pour de plus amples détails, veuillez-vous référer à la déclaration de gouvernance d'entreprise dans le Rapport annuel de bpost de 2019, disponible sur le site web de bpost ([www.bpost.be](http://www.bpost.be)) ;
- Jean-Paul Van Avermaet a été nommé Administrateur Délégué le 13 janvier 2020 et a exercé sa fonction d'Administrateur Délégué et de membre du Conseil d'Administration à partir du 26 février 2020. M. Van Avermaet a été rémunéré à partir du 13 janvier 2020 ;
- Henri de Romrée, a démissionné de son poste de *Director Parcels & Logistics North America* et a quitté la Société avec effet à compter du 31 décembre 2020 – aucune indemnité de départ n'était due ;
- Ilisa Simpson a été nommé *Director Parcels & Logistics North America* et membre du Comité Exécutif du groupe et a été rémunéré en cette qualité à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2020.

## Conformité avec la politique de rémunération de bpost, objectifs à long terme et durabilité

Le montant total des rémunérations payées durant l'exercice 2020 est conforme aux principes de la politique de rémunération de bpost, approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2000, telle que modifiée de temps à autre.

L'objectif de la politique de rémunération de bpost consiste à attirer, à motiver et à retenir les meilleurs talents qualifiés nécessaires pour atteindre les objectifs à court et à long terme au sein d'un cadre cohérent. La politique est structurée de façon à concilier les intérêts du Conseil d'Administration et de la direction de bpost avec ceux des actionnaires, des parties prenantes et de la société en général.

Le niveau de rémunération de base fixe a permis de garantir, d'une part, que le groupe bpost puisse toujours compter sur un management professionnel et expérimenté, même lors de périodes plus difficiles, telles que la crise du COVID-19.

Le paiement de l'intéressement à court terme, d'autre part, a permis de garantir l'accomplissement de critères de performances à la fois financiers (EBIT) et non financiers (loyauté client et absentéisme) qui traduisent la stratégie du groupe.

## Rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du groupe en contexte.

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

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

	EXERCICE 2016	ÉVOLUTION EN %	EXERCICE 2017	ÉVOLUTION EN %	EXERCICE 2018	ÉVOLUTION EN %	EXERCICE 2019	ÉVOLUTION EN %	EXERCICE 2020
<b>RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU MANAGEMENT<sup>(1)</sup></b>									
Rémunération globale des membres du Conseil d'Administration	330.694,58 EUR	6 %	350.614,14 EUR	-5,4 %	331.510,77 EUR	17 %	388.123,43 EUR	-17,8 % <sup>(2)</sup>	319.138,05 EUR
Rémunération globale de l'Administrateur Délégué	829.420,12 EUR	2,3 %	848.843,1 EUR	6,3 %	902.123,95 EUR	-18 %	736.325,66 EUR	-15,4 %	623.285,02 EUR
Rémunération globale d'autres membres du Comité Exécutif du groupe	2.721.432,99 EUR	18,8 %	3.232.267,22 EUR	35 % <sup>(3)</sup>	4.363.457,84 EUR	4 %	4.277.964,94 EUR	10,7 %	4.791.691,71 EUR <sup>(4)</sup>
<b>PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE</b>									
Mesures financières (EBIT ajusté)	496.549.055,56 EUR	1 %	501.646.889,79 EUR	-15 %	424.261.989,47 EUR	-27 %	310.805.491,40 EUR	-9,7 %	280.573.881,37 EUR
Total des produits d'exploitation	2.425.200.000,00 EUR	24,7 %	3.023.800.000,00 EUR	27,3 %	3.850.200.000,00 EUR	-0,3 %	3.837.800.000,00 EUR	8,3 %	4.154.600.000,00 EUR
Indice de loyauté client	79,55	-13 %	69,5	-17 %	57,95	73 % <sup>(5)</sup>	100,17	-8,2 %	91,95 %
Indice de l'absentéisme à court terme					4,37 %	3 %	4,52 %	9,7 %	4,96 % <sup>(6)</sup>
<b>RÉMUNÉRATION MOYENNE DES COLLABORATEURS SUR LA BASE D'UN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN<sup>(7)</sup></b>									
Collaborateurs de la Société	45.686,00 EUR	2 %	46.500,00 EUR	-1 %	46.256,00 EUR	2 %	47.259,00 EUR	1,8 %	48.118,00 EUR

Des explications concernant les informations incluses dans le tableau ci-dessus peuvent être trouvées ci-dessous :

- (1) La rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif du groupe inclut la rémunération variable. La rémunération totale du Comité Exécutif du groupe inclut également des indemnités de départ.
- (2) La diminution de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration en 2020 s'explique par le fait que depuis octobre 2019, le mandat d'un administrateur indépendant est vacant.
- (3) Le 16 novembre 2017, bpost a acquis 100 % des actions de Radial. À compter de 2018, trois autres membres ont rejoint le Comité Exécutif du groupe, y compris un Director Parcels & Logistics North America, rémunéré conformément aux pratiques de marché des États-Unis.
- (4) L'augmentation de la rémunération totale des membres du Comité Exécutif du groupe (à l'exception de l'Administrateur Délégué) en 2020 en comparaison avec 2019 peut s'expliquer par (i) des changements dans la composition du Comité Exécutif du groupe ayant entraîné une rémunération de base d'un montant supérieur, de même que par (ii) une augmentation des coûts de pension et (iii) par l'amélioration des performances du groupe en 2019 en comparaison avec 2018, ce qui a débouché sur une rémunération variable d'un montant supérieur pour les performances des membres du Comité Exécutif du groupe en 2019, payées en 2020.
- (5) L'augmentation de l'indice de loyauté client en 2019 peut s'expliquer par le bon avancement des indicateurs opérationnels liés à la livraison de courrier et de colis de même que par les résultats positifs de NPS Parcels, un critère additionnel pris en compte dans la détermination de l'indice de loyauté client à partir de 2019.
- (6) Le pourcentage de 4,96 % représente l'indice d'absentéisme à court terme pour tout l'exercice 2020. Toutefois, pour le calcul des objectifs collectifs de 2020, seul l'indice d'absentéisme à court terme du 3e trimestre 2020 sera pris en compte pour des motifs liés au COVID-19, soit 3,94 %.
- (7) La rémunération moyenne des collaborateurs de bpost exclut les administrateurs, les membres du Comité Exécutif du groupe et l'Administrateur Délégué qui auraient conclu un contrat de travail avec la Société.

## Rémunération des collaborateurs

bpost applique les mêmes principes de rémunération pour le personnel clé de direction et ses collaborateurs. Les collaborateurs tout comme la direction bénéficient d'une rémunération de base fixe, d'une rémunération variable et de divers avantages. La composante rémunération de base fixe est régulièrement revue. La composante rémunération variable dépend d'indicateurs financiers (EBIT) et d'indicateurs non financiers (soit la loyauté client et l'absentéisme) de bpost. Des avantages supplémentaires sont accordés, en fonction des qualifications et de l'ancienneté du personnel.

En tant que principal opérateur postal en Belgique et fournisseur de colis et de services de logistique d'e-commerce en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, le groupe bpost emploie plus de 36.291 collaborateurs expérimentés et talentueux qui s'engagent à servir les clients de bpost et les communautés. bpost s'engage à continuer à améliorer les conditions de travail afin de promouvoir un lieu de travail collaboratif, inclusif et sain. bpost est convaincue que cela aidera la Société à attirer, à développer et à retenir les meilleurs talents et capacités afin de stimuler la stratégie de bpost.

Le ratio entre la rémunération la plus haute parmi les membres du management et la rémunération la plus basse (sur une base d'équivalent temps plein) au sein de la Société en 2020 s'élevait à 20.

## Informations concernant le vote des actionnaires

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2020 a approuvé le rapport de rémunération de 2019 moyennant une majorité de 73,06 %.

## Contrôle interne et des risques

Le modèle de gestion des risques d'entreprise (Entreprise Risk Management – « ERM ») aide bpost à gérer efficacement les risques et à mettre en œuvre les contrôles nécessaires en vue d'atteindre ses objectifs. Le modèle ERM couvre : (i) la gestion des risques, permettant à bpost de prendre des décisions éclairées sur les risques qu'elle est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques, en tenant compte des facteurs externes et (ii) les activités de contrôle interne, comprenant les politiques, procédures et pratiques opérationnelles internes de gestion des risques. Les meilleures pratiques en matière de gestion des risques et de contrôle interne (telles que par exemple la norme internationale ISO31000) et les directives de la Commission sur la Gouvernance d'Entreprise ont été utilisées comme références pour définir le modèle ERM.

De manière générale, l'objectif est de fournir une garantie raisonnable quant (i) au respect des lois et règlements en vigueur, (ii) à la fiabilité de l'information financière et non financière et (iii) à l'effectivité des processus internes. Un « niveau de garantie raisonnable » signifie un niveau élevé, mais pas absolu étant donné que tout système de contrôle interne a des limitations liées par exemple aux erreurs humaines, aux mauvaises décisions ou aux choix qui peuvent être faits en termes de coût/bénéfice du contrôle.

La description suivante des activités de contrôle interne et de gestion des risques de bpost est une description factuelle ayant pour objet de couvrir les principales caractéristiques de ces activités.

## Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle promeut la sensibilisation et le respect par les employés, établit des rôles et responsabilités clairs, publie des directives de qualité, et démontre les engagements du Comité Exécutif du groupe et du Conseil d'Administration de bpost.

### ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'INTÉGRITÉ ET DES VALEURS ÉTHIQUES

« Mériter la confiance » est l'une des valeurs clés de bpost. Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif du groupe ont approuvé le Code de Conduite de bpost, initialement publié en 2007 et revu pour la dernière fois en 2019.

Ce Code renferme des principes généraux décrivant les valeurs et les normes éthiques applicables à tous ceux qui travaillent au sein du groupe et il permet de prendre les mesures adéquates en cas de non-respect de ces valeurs et

normes. Ces principes sont renforcés par les règlements, politiques et procédures pertinents en vigueur au sein des entreprises, filiales et coentreprises de bpost. Le Code de conduite est fourni à tous les nouveaux employés dans le cadre du processus d'intégration et il est systématiquement introduit dans les filiales de bpost. Il est également mis à disposition sur l'intranet de bpost et il y est fait référence lors des sessions de formation. Toute violation du Code de Conduite doit être signalée, selon le cas, au supérieur hiérarchique ou à la personne de référence du collaborateur, ou au département juridique de bpost.

En outre, afin de se conformer à la réglementation en matière de délits d'initiés et de manipulation du marché, bpost a adopté un Code des Transactions et de Communication (Dealing and Disclosure Code), qui est régulièrement adapté afin d'être en ligne avec les législations et réglementations récentes en matière d'abus de marché. Ce Code des Transactions et de Communication entend contribuer à la sensibilisation des employés, des cadres supérieurs et des personnes occupant des responsabilités dirigeantes (à savoir les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du groupe), ainsi que les personnes qui leur sont associées, aux conduites potentiellement inappropriées. Le Code des Transactions et de Communication contient des règles strictes en matière de confidentialité et de non-utilisation des informations « sensibles » sur le prix de l'action et des restrictions en matière de transactions. Les règles de ce Code ont été largement diffusées au sein du groupe. Le Code est disponible pour tous les collaborateurs, les cadres supérieurs et les personnes assumant des responsabilités dirigeantes. Conformément à la Réglementation en matière d'abus de marché du 16 avril 2014, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes ont été informées de leurs obligations concernant les opérations d'initiés telles qu'établies par la réglementation.

## **ENGAGEMENT ENVERS UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE QUI FAVORISE LA RESPONSABILISATION**

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

- La direction opérationnelle est chargée de mettre en place et d'assurer la maintenance de la gestion des risques et des contrôles internes : il s'agit de la première « ligne de défense » ;
- les fonctions de deuxième « ligne de défense », telles que la fonction Juridique, Compliance, Santé, Prévention, Sécurité et Intégrité, fournissent un soutien spécialisé à la première ligne de direction opérationnelle. Toutes les fonctions de la deuxième ligne font rapport au moins annuellement au Comité Exécutif du groupe de l'évolution des risques dans le cadre de leurs domaines respectifs ;
- Enfin, Corporate Audit, qui est responsable de la réalisation des audits internes au sein du groupe bpost, est la troisième « ligne de défense ». Le Directeur Corporate Audit rapporte au Président du Comité d'Audit et à l'Administrateur Délégué.

## **ENGAGEMENT EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS**

Un bon leadership est essentiel et génère de meilleurs résultats pour bpost. Pour développer les compétences, bpost a mis en place son propre centre de formation. Des cours techniques sont organisés dans les différentes entités (par exemple, une formation sur les Normes Internationales d'Information Financière (« IFRS ») utilisées dans le cadre de la préparation des comptes consolidés de bpost) et enfin des cours « sur mesure » sont développés en fonction des besoins. Les initiatives prises par rapport au développement personnel reposent sur des descriptions de fonction claires et sur une évaluation semestrielle structurée des performances. Des sessions de coaching sur mesure sont également encouragées.

## **Évaluation des risques**

L'objectif de la gestion des risques, basée sur le modèle ERM, est d'instaurer une approche cohérente dans l'entreprise et d'insuffler une culture de la gestion des risques dans l'organisation. Trois types d'activités de gestion des risques sont réalisés. Premièrement, une évaluation des risques stratégiques fait partie intégrante du processus de définition et de révision de la stratégie de bpost. En outre, chaque entité (Business Unit) suit un processus d'évaluation semestriel de ses risques opérationnels. Enfin, une gestion des risques et du contrôle interne est implémentée au niveau des processus, des produits ou des projets. Ce dernier aspect comprend l'évaluation de l'adéquation des contrôles internes les plus importants pour limiter les risques identifiés au niveau d'un processus, d'un produit ou d'un projet

particulier. Une même méthode structurée est suivie pour la réalisation des trois types d'exercices de gestion des risques :

- identifier les risques susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ;
- évaluer les risques afin de pouvoir les prioriser ;
- décider des réponses à apporter et des plans d'action pour les principaux risques ;
- contrôler la mise en œuvre des plans d'action, l'évolution globale et identifier des risques émergents.

La cohérence de ces trois types d'activités de gestion des risques est assurée par l'utilisation d'un cadre unique de critères d'évaluation des risques. Cette approche garantit une diffusion des risques aux niveaux « top/bottom » et « bottom/up ».

*Vous trouverez de plus amples informations sur les risques dans la section « Gestion des risques » du rapport annuel (note 6.5).*

## Activités de contrôle

### EN GÉNÉRAL

Des politiques et procédures sont en place pour les processus clés (comptabilité, achats, investissements, trésorerie, etc.). Ils sont soumis à des contrôles réguliers et les contrôles internes sont surveillés le cas échéant.

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

### EN LIEN SPÉCIFIQUE AVEC LES ÉTATS FINANCIERS

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

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

## Information et communication

Le département de Communication Interne utilise une grande variété d'outils tels que l'intranet de l'entreprise et le bulletin d'information des collaborateurs pour transmettre des messages de manière structurée et systématique en provenance du top management et du niveau opérationnel.

Les informations sur la performance financière et opérationnelle sont partagées entre le management opérationnel et financier et le Comité Exécutif du groupe. Outre l'analyse mensuelle du reporting préparée par les partenaires financiers (financial business partners), le Comité Exécutif du groupe réalise chaque trimestre un examen approfondi de la performance des différentes entités (business units).

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

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

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

## Supervision

### L'AUDIT D'ENTREPRISE (INTERNE) ET LE COLLÈGE DES COMMISSAIRES (EXTERNE)

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

Le Collège des Commissaires de bpost fournit un avis indépendant sur les états financiers annuels statutaires et consolidés. Il effectue une révision limitée sur les états financiers consolidés intermédiaires à mi-année. En outre, il passe en revue les changements matériels apportés aux principes comptables IFRS et évalue les différents contrôles clés identifiés dans les processus qui soutiennent la mise en place des états financiers.

### COMITÉ D'AUDIT ET CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin de remplir son rôle de conseiller du Conseil d'Administration sur les questions de comptabilité, d'audit et de contrôle interne,

le Comité d'Audit reçoit et vérifie :

- toutes les informations financières pertinentes lui permettant d'analyser les états financiers ;
- une mise à jour trimestrielle de la trésorerie ;
- tout changement significatif apporté aux principes comptables IFRS ;
- les constatations pertinentes résultant des activités du Département d'Audit Interne de bpost et/ou du Collège des Commissaires ;
- le rapport semestriel du département d'Audit sur l'état d'avancement du suivi des recommandations d'audit et le rapport d'activité annuel ;
- les conclusions annuelles du Comité Exécutif du groupe sur la réalisation effective des activités de gestion des risques et de contrôle et les informations périodiques concernant les évolutions principales des activités et des risques y associés.

En dernier ressort, le Conseil d'Administration s'assure qu'un système et des procédures de contrôle interne sont mis en place. Le Conseil d'Administration surveille le fonctionnement et l'adéquation du système de contrôle interne et des procédures, en considérant l'examen effectué par le Comité d'Audit et il prend les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états financiers. Une procédure est en place, permettant de convoquer rapidement l'organe directeur approprié de bpost si et quand les circonstances l'exigent.

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

# Diversité

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

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

Dans ce contexte, bpost a développé une Politique de la Diversité (disponible sur le site internet de bpost) visant à sensibiliser sur les questions de diversité et d'inclusion au sein du groupe. L'objectif de cette Politique de la Diversité est d'aider les employés et le management de bpost à créer une culture où la diversité et l'inclusion sont des pratiques quotidiennes.

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

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

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

bpost respecte les dispositions de l'article 7:86 du Code belge des Sociétés et des Associations en matière de mixité hommes-femmes, mais la Politique de Diversité pour les membres de son management va au-delà de ce strict minimum légal.

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2020, le résultat des aspects liés à la diversité qui sont pris en compte concernant les membres du Conseil d'Administration de bpost et du Comité Exécutif du Groupe est le suivant :

