

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 Associations¹ (le « **CBSA** »), les Statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

En tant que société anonyme de droit public, bpost est régie par le CBSA, 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 2020².

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 a établi un **Comité Stratégique**, un **Comité d'Audit**, un **Comité de Rémunération et de Nomination** et un **Comité ESG** chargés d'assister le Conseil d'Administration et de lui soumettre des recommandations.
- Un **Comité Ad Hoc** composé d'au moins 3 administrateurs indépendants du Conseil d'Administration, qui est établi et intervient si et lorsque la procédure prescrite à l'article 7:97 du CBSA, telle que reprise dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost, doit être 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 16 juin 2021.

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

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 CBSA ;
- 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.

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

² 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.

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 bpost¹. Le Code de Gouvernance d'Entreprise se base sur le principe « se conformer ou expliquer ». Les sociétés belges cotées en bourse sont tenues de respecter le Code de Gouvernance d'Entreprise, mais peuvent déroger à ses dispositions pour autant qu'elles justifient cette dérogation.

Dérogations au Code de Gouvernance d'Entreprise

Durant l'exercice financier 2021, bpost a respecté le Code de Gouvernance d'Entreprise, à l'exception des 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 4 ans. Toutefois, Dirk Tirez a été nommé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 15 septembre 2021 en qualité d'administrateur pour une durée prenant fin après 6 ans à partir du 1^{er} juillet 2021. Le fait de lier son mandat au sein du Conseil d'Administration et celui d'Administrateur Délégué, au lieu de fixer une durée de 4 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'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. Compte tenu de la rémunération actuelle, ainsi que de 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 à ces administrateurs d'agir avec une perspective d'actionnaire à long terme et réduit la probabilité de conflits d'intérêts. En outre, 6 des 12 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 justifiée, étant donné que le Conseil d'Administration est convaincu que le système actuel de rémunération de 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. 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 rémunération². 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 4 ans, pour autant que la durée totale de leur mandat (renouvelé) n'excède pas 12 ans. Afin d'assurer la continuité de l'organisation, ces limitations ne s'appliquent pas à l'Administrateur Délégué.

¹ Le Code de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site internet de la Commission Corporate Governance (www.corporategovernancecommittee.be).

² Pour le membre du GEC situé aux États-Unis, la part de la rémunération variable est plus élevée, conformément aux pratiques de marché locales.

- 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 CBSA (compte tenu également des critères spécifiques d'indépendance prévus à la disposition 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 3 administrateurs répondant au critère général d'indépendance énoncé à l'article 7:87 du CBSA, compte tenu également des critères spécifiques d'indépendance prévus à la disposition 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 la disposition 3.5. du Code de Gouvernance d'Entreprise.
- 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 CBSA, à pourvoir provisoirement 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 1991 et (ii) à l'article 7:86 du CBSA ; 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 diversité vis-à-vis de ses organes d'administration, de direction et de surveillance en ce qui concerne certains 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 2021, le Conseil d'Administration était composé des 12 membres suivants :

NOM	FONCTION	PREMIER MANDAT D'ADMINISTRATEUR	MANDAT EXPIRANT EN
AUDREY HANARD ^{(1) (2)}	Présidente du Conseil d'Administration et Administrateur non exécutif	2021	2025
DIRK TIREZ	Administrateur Délégué ⁽³⁾ et Administrateur ⁽⁴⁾	2021	2027
LIONEL DESCLÉE ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2021	2025
JOS DONVIL ⁽⁶⁾	Administrateur non exécutif	2017	2025
MOHSSIN EL GHABRI ⁽¹⁾	Administrateur non exécutif	2021	2025
LAURENT LEVAUX ⁽⁷⁾	Administrateur non exécutif	2012 ⁽⁸⁾	2023
JULES NOTEN ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2021	2025
SONJA ROTTIERS ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2021	2025
RAY STEWART ⁽⁵⁾	Administrateur indépendant	2014	2022
MICHAEL STONE ⁽⁵⁾	Administrateur indépendant	2014	2022
CAROLINE VEN ⁽⁷⁾	Administrateur non exécutif	2012 ⁽⁸⁾	2023
SONJA WILLEMS ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2021	2025

(1) Nommé(e) par l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 12 mai 2021.

(2) Nommée comme Présidente par décision du Conseil d'Administration en date du 12 mai 2021.

(3) Nommé en qualité d'Administrateur Délégué par décision du Conseil d'Administration le 12 juillet 2021 avec prise d'effet au 1^{er} juillet 2021.

(4) Nommé par l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 15 septembre 2021.

(5) Nommé lors de l'Assemblée Générale constituée 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.

(6) Nommé lors de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 10 mai 2017. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 12 mai 2021.

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

(8) 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 2021 :

- Le 14 mars 2021, le Conseil d'Administration a décidé de mettre un terme, avec effet immédiat, à la collaboration avec M. Jean-Paul Van Avermaet dans sa fonction d'Administrateur Délégué de bpost et de suspendre M. Van Avermaet en tant que membre du Conseil d'Administration de bpost dans l'intérêt de la Société.
- Le 16 mars 2021, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé de désigner M. Dirk Tirez comme Administrateur Délégué ad interim avec effet immédiat.
- M. François Cornelis a démissionné de son poste d'administrateur indépendant avec effet au 31 mars 2021.

- Le 5 mai 2021, Mme Anne Dumont a démissionné de son poste d'administrateur avec effet à compter de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021.
- Les mandats de (i) Mme Filomena Teixeira, (ii) Mme Saskia Van Uffelen, (iii) M. Jos Donvil et (iv) Mme Bernadette Lambrechts ont expiré lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021.
- Lors de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 12 mai 2021, les Actionnaires ont décidé de :
 - révoquer le mandat de M. Jean-Paul Van Avermaet en tant qu'administrateur, et ce, avec effet immédiat ;
 - sur proposition de l'État belge, conformément à son droit de nomination, (i) de renouveler le mandat de Jos Donvil et de (ii) nommer M. Mohssin El Ghabri et Mme Audrey Hanard en tant qu'administrateurs non exécutifs pour un mandat de 4 ans ;
 - nommer M. Lionel Desclée, M. Jules Noten, Mme Sonja Rottiers et Mme Sonja Willems en qualité d'administrateurs indépendants pour un mandat de 4 ans.
- Le 12 juillet 2021, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé de désigner M. Dirk Tirez comme Administrateur Délégué de la Société avec effet au 1^{er} juillet 2021.
- Lors de l'Assemblée Générale extraordinaire des Actionnaires du 15 septembre 2021, sur proposition de l'État belge conformément à son droit de nomination et sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, les Actionnaires ont décidé de nommer M. Dirk Tirez comme administrateur pour une durée prenant fin après 6 ans à partir du 1^{er} juillet 2021.

Lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2022, les mandats d'administrateur indépendant de Ray Stewart et Michael Stone arriveront 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 11 mai 2022, pour remplacer les administrateurs dont le mandat 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 Générale 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 soit 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 CBSA 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 7 fois par an et, en tout cas, 5 fois par an au moins. En 2021, le Conseil d'Administration s'est réuni à 16 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/de la Présidente est prépondérante.

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

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/la Présidente 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/de la Présidente, 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/la Présidente proposera les mesures nécessaires pour remédier aux éventuelles déficiences du Conseil d'Administration ou d'un des Comités du Conseil.

Le Conseil d'Administration a mené une évaluation externe de son fonctionnement et de sa composition. Cette évaluation externe a 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 managers exécutifs

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

Conformément à l'article 7:96 du CBSA, les administrateurs suivants ont déclaré au Conseil d'Administration se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale en rapport avec des points à l'ordre du jour. Ils ont informé de ce conflit d'intérêts le Président du Conseil d'Administration de bpost et les Auditeurs et ont décidé de ne pas prendre part à la délibération ou au vote portant sur ce point.

Ci-dessous suivent des extraits pertinents des procès-verbaux du Conseil d'Administration :

1. Jean-Paul Van Avermaet lors de la réunion du Conseil d'Administration de février 2021 :

« Préalablement au rapport du Président, l'Administrateur Délégué a déclaré se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale tel que visé par l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et Associations en ce qui concerne le point de l'ordre du jour relatif aux compte-rendu relatifs à ses prestations. 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 Associations.

En l'absence de l'Administrateur Délégué et du Secrétaire de la Société, [le cabinet de recrutement de cadres] a présenté le feed-back sur les prestations de l'Administrateur Délégué. Le Conseil d'Administration a discuté du rapport, en a pris note et il a été convenu que le Président aborderait le feed-back et les résultats de la discussion du Conseil d'Administration directement avec l'Administrateur Délégué ».

2. Jean-Paul Van Avermaet lors de la réunion du Conseil d'Administration du 9 mars 2021 :

« Préalablement au rapport du Président, l'Administrateur Délégué a déclaré se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale tel que visé par l'article 7:96 du Code belge des Sociétés et Associations en ce qui concerne le point de l'ordre du jour relatif à ses prestations de 2020. 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 Associations.

En l'absence de l'Administrateur Délégué, qui a déclaré avoir un conflit d'intérêts et n'a pas participé à la délibération et à la décision concernant ses prestations, le Président a livré un rapport sur la recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Le Conseil d'Administration a poursuivi l'examen des prestations de l'Administrateur Délégué pour l'année. »

3. Jean-Paul Van Avermaet lors de la réunion du Conseil d'Administration du 14 mars 2021 :

« Le Conseil d'Administration a été convoqué d'urgence par le Secrétaire de la Société par e-mail le 14 mars 2021 à la demande du Président afin de délibérer et de décider de la révocation du mandat de M. Jean-Paul Van Avermaet en tant qu'Administrateur Délégué chargé de la gestion journalière et de la suspension de son mandat de membre du Conseil d'Administration jusqu'à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021.

Le même jour, M. Van Avermaet a informé le Président qu'il était en conflit d'intérêts au sens de l'article 7:96 du Code des Sociétés et Associations en ce qui concerne le seul point à l'ordre du jour de la réunion de ce jour, de sorte qu'il s'abstiendra de participer au Conseil. M. Van Avermaet a été dûment informé de l'objet de la réunion et des raisons qui sous-tendent la proposition de mettre fin à son mandat d'Administrateur Délégué et de suspendre temporairement son mandat d'administrateur nommé par l'État belge et il a eu par le passé l'occasion de présenter son point de vue.

Le Président a rappelé les faits et leur chronologie dans cette affaire et informé le Conseil d'Administration du contenu de la lettre du 14 mars 2021 adressée par l'État belge, actionnaire majoritaire de la Société. Il a confirmé que le Comité de Rémunération et de Nomination (dont tous les membres sont présents) n'a pas pu, étant donné l'urgence, se réunir, mais tous sont présents et ont exprimé leur point de vue.

Sur cette base, dans le meilleur intérêt de la Société, afin de restaurer d'urgence la confiance des parties prenantes de la Société (en particulier ses actionnaires, les autorités publiques, le personnel, les créanciers, les partenaires commerciaux et les marchés financiers) dans sa direction, le Conseil d'Administration a donc décidé de mettre fin au mandat de M. Van Avermaet en tant qu'Administrateur Délégué avec effet immédiat. Pour éviter tout doute, le Conseil d'Administration a confirmé que cette résiliation concerne également ses fonctions exécutives dans d'autres entités du groupe.

Le Conseil est d'avis que, compte tenu de la résiliation de son mandat d'Administrateur Délégué dans les présentes circonstances, il est également dans le meilleur intérêt de la Société de suspendre M. Van Avermaet en tant que membre du Conseil d'Administration. Cette décision sera soumise pour confirmation à l'Assemblée Générale, au plus tard à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra le 12 mai 2021. Le Président rappelle au Conseil d'Administration le fait que M. Van Avermaet ne reçoit aucune rémunération en tant qu'administrateur. Le Conseil a noté que la nomination et la révocation des administrateurs seront inscrites en tant que point à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 12 mai 2021.

Sur recommandation des membres du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé à l'unanimité (i) de révoquer M. Van Avermaet en tant qu'Administrateur Délégué et (ii) de suspendre son mandat d'administrateur et de soumettre la suspension de son mandat d'administrateur à la confirmation de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires. Cette décision sera notifiée à M. Van Avermaet. Le Conseil d'Administration a également approuvé le communiqué de presse joint.

Le Conseil d'Administration a décidé de confier les pouvoirs de gestion quotidienne au Président du Conseil d'Administration et lui a demandé de continuer à mettre en œuvre sans relâche la stratégie de la Société».

Transactions entre bpost et son actionnaire majoritaire ou d'autres parties liées

La procédure relative aux transactions avec une partie liée, décrite à l'article 7:97 du CBSA, sera observée pour toute décision relative au Contrat de Gestion ou à toute autre transaction conclue avec l'État belge ou d'autres parties liées de bpost (autres que celles visées à l'article 7:97, 1^{er} §, section 3 du CBSA).

En 2021, bpost a appliqué la procédure susmentionnée dans le cadre de la prolongation du 6^e Contrat de Gestion et de la négociation et de l'approbation du 7^e Contrat de Gestion conclu avec l'État belge. L'annonce relative à cette transaction est disponible au public sur le site web de bpost¹.

Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a institué 4 Comités 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 CBSA), du Comité de Rémunération et de Nomination (conformément à l'article 7:100 du CBSA) et du Comité ESG. Le rôle de ces Comités du Conseil est défini dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ces Comités du Conseil sont des comités consultatifs et la prise de décision stratégique demeure la responsabilité du Conseil d'Administration dans son ensemble.

Comité Stratégique

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

- revoir périodiquement les développements du secteur et du marché, en les confrontant aux objectifs et stratégies de bpost et de ses filiales, et de recommander si nécessaire 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 d'autres facteurs essentiels, tels que : les tendances et changements pertinents au sein du secteur, les activités émergentes ou en évolution de la concurrence, les développements gouvernementaux ou législatifs et la performance de la Société par rapport aux objectifs financiers fixés par le Conseil d'Administration et communiqués aux Actionnaires ;
- revoir le projet de plan d'entreprise soumis chaque année par le Comité Exécutif du Groupe et veiller à son alignement avec la stratégie convenue ;
- orienter et soutenir la direction dans le cadre du processus de planification stratégique et préparer avec le management le plan de mise en œuvre et des jalons et des indicateurs clés de performance (KPI) appropriés, pour approbation par le Conseil d'Administration ;
- revoir les transactions ou initiatives stratégiques proposées par le Conseil d'Administration, l'Administrateur délégué ou le Comité Exécutif du Groupe, en ce compris les acquisitions et cessions, les alliances stratégiques ou tout accord de coopération à plus long terme, ainsi que l'entrée sur de nouveaux marchés ou zones géographiques ;
- superviser l'avancement des projets et initiatives stratégiques et du plan d'entreprise en fonction des progrès de la Société par rapport aux objectifs stratégiques, en recourant aux KPI prédéfinis et convenus, et fournir un feed-back et des recommandations au Conseil d'Administration sur les résultats et sur les actions correctives si nécessaire ;
- revoir les résultats des transactions stratégiques (par exemple, les acquisitions, fusions, cessions) par rapport à la valeur prévue de la transaction pour la Société et recommander des mesures au Conseil d'Administration, le cas échéant ;
- faire rapport au Conseil d'Administration sur ses activités, ce qui inclut notamment un bilan annuel des prestations du Comité et toute recommandation visant à modifier l'étendue de ses tâches, sa composition et son fonctionnement.

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

1 <https://press.bpost.be/le-gouvernement-approuve-le-septieme-contrat-de-gestion-avec-bpost>

Au 31 décembre 2021, le Comité Stratégique se composait des 6 membres suivants :

NOM	FONCTION
MICHAEL STONE (PRÉSIDENT)	Administrateur indépendant
LIONEL DESCLÉE	Administrateur indépendant
JOS DONVIL	Administrateur non exécutif
JULES NOTEN	Administrateur indépendant
DIRK TIREZ	Administrateur Délégué et Administrateur
CAROLINE VEN	Administrateur non exécutif

Le Comité Stratégique s'est réuni à 4 reprises en 2021.

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 CBSA ;
- proposer des candidats au Conseil d'Administration pour les 2 Commissaires à nommer par l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- informer le Conseil d'Administration des résultats de l'audit statutaire et de l'exécution de ses missions ;
- nommer, révoquer, remplacer et évaluer annuellement les performances du Chief Audit Executive.

Le Comité d'Audit est composé de maximum 5 administrateurs non exécutifs, y compris au moins 1 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 directeur dans de grandes entreprises ou organisations.

Au 31 décembre 2021, le Comité d'Audit se composait des 4 membres suivants :

NOM	FONCTION
RAY STEWART (PRÉSIDENT)	Administrateur indépendant
LIONEL DESCLÉE	Administrateur indépendant
MICHAEL STONE	Administrateur indépendant
SONJA ROTTIERS	Administrateur indépendant

Le Comité d'Audit s'est réuni à 4 reprises en 2021.

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 des candidats pour un mandat de membre du Conseil d'Administration (en application ou non du droit de nomination prévu à l'article 14, §2 des Statuts) ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la nomination du ou de la Président(e) du Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la nomination de l'Administrateur Délégué et aux 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 performance 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 membres du Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur les aspects relatifs à la gestion des talents et à la 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 de ses comités ;
- expliquer le rapport de rémunération lors de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires.

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé d'un minimum de 3 et d'un maximum de 5 administrateurs non exécutifs, avec en permanence une majorité d'administrateurs indépendants. 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 2021, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des 5 membres suivants :

NOM	FONCTION
AUDREY HANARD (PRÉSIDENTE)	Présidente du Conseil et Administrateur non exécutif
JULES NOTEN	Administrateur indépendant
LAURENT LEVAUX	Administrateur non exécutif
RAY STEWART	Administrateur indépendant
SONJA WILLEMS	Administrateur indépendant

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à 16 reprises en 2021.

Comité ESG

Le Comité ESG (environnemental, social et de gouvernance) conseille le Conseil d'Administration, principalement sur des questions relatives à la stratégie et aux activités ESG de bpost, en ce compris la préparation et la mise en œuvre d'initiatives ESG et le soutien de bpostgroup dans le développement d'une position de leader mondial en matière de performance ESG. Ce Comité ESG est chargé en particulier de :

- conseiller le Conseil d'Administration sur la stratégie globale de développement durable ESG du groupe et régulièrement examiner l'évolution et l'impact de cette stratégie ;
- formuler des recommandations au Conseil d'Administration sur les questions touchant aux responsabilités ESG et à la conduite de l'entreprise à cet égard, conformément à la stratégie ESG du groupe ;
- assister le management dans l'exécution de la stratégie ESG et la mise en œuvre du programme et des initiatives ESG du groupe ;
- coordonner et conseiller sur les initiatives et engagements en matière de développement durable ESG dans l'ensemble du groupe et encourager l'intégration des valeurs ESG dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- surveiller les tendances ESG dans la politique publique, réglementation et législation et conseiller à ce sujet, ainsi que sur les questions ESG émergentes, et conseiller le Conseil d'Administration sur les mesures supplémentaires à déployer face à ces tendances et/ou questions ;
- identifier les risques et opportunités ESG susceptibles d'impacter la capacité du groupe à créer de la valeur à long terme et d'affecter ses activités, opérations, performances et/ou sa réputation ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur l'intégration des risques et opportunités ESG dans la stratégie et le développement à long terme du groupe ;
- soumettre au Conseil d'Administration le rapport annuel sur le développement durable et la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ;
- assister le Conseil d'Administration, le management et les équipes de communication de bpost concernant les obligations de bpost en matière de communication et de reporting non-financiers ;
- assister les équipes de communication en ce qui concerne les messages ESG clés du groupe liés à la stratégie et à la création de valeur à long terme, et veiller à ce que l'ESG soit correctement reflété dans les publications financières et autres communications au marché.

Le Comité ESG se compose au maximum de 6 administrateurs. Le Président du Comité ESG est désigné par les membres du Comité ESG.

Au 31 décembre 2021, le Comité ESG se composait des 5 membres suivants :

NOM	FONCTION
LAURENT LEVAUX (PRÉSIDENT)	Administrateur non exécutif
MOHSSIN EL GHABRI	Administrateur non exécutif
AUDREY HANARD	Administrateur non exécutif
CAROLINE VEN	Administrateur non exécutif
SONJA WILLEMS	Administrateur indépendant

Le Comité ESG s'est réuni à 3 reprises en 2021.

Direction générale

Administrateur Délégué

L'actuel Administrateur Délégué, Dirk Tirez, a été nommé par le Conseil d'Administration, pour une durée de six ans, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, jusqu'au 30 juin 2027.

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 9 membres, 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 2021, le Comité Exécutif du Groupe se composait des membres suivants :

NOM	FONCTION
DIRK TIREZ	Administrateur Délégué
MARK MICHIELS	Chief Human Resources & Organization
LUC CLOET	CEO Belgium
KATHLEEN VAN BEVEREN	Director Parcels & Logistics Europe and Asia

En raison de son départ à la retraite, la fonction de Luc Cloet en tant que CEO Belgium a pris fin le 31 décembre 2021.

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 2021, 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, Ross Hurwitz, qui est également Chief Legal Officer et Secrétaire du Comité Exécutif du Groupe chez bpost. Il a été nommé dans ces attributions le 23 septembre 2021.

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 2021, le Collège des Commissaires de bpost était composé comme suit :

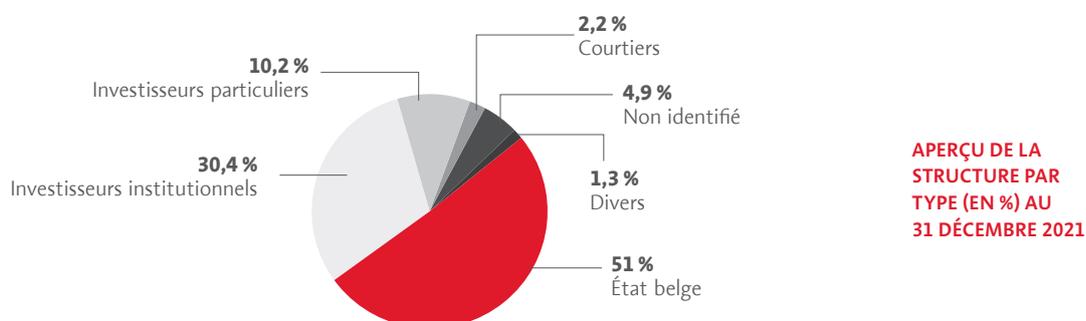
- EY Réviseurs d'entreprises SRL/BV (« **EY** »), représentée par M. Han Wevers (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 12 mai 2021 et il expirera après de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui se tiendra en 2024) ;
- PVMD Réviseurs d'Entreprises SRL (« **PVMD** »), représentée par M. Alain Chaerels (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Avenue d'Argenteuil 51, 1410 Waterloo, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021 et il expirera après l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires qui se tiendra en 2024) ;
- 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 (nommée par la Cour des comptes le 1^{er} octobre 2021 jusqu'au 30 septembre 2024).

EY et PVMD sont responsables de l'audit des états financiers consolidés de bpost. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2021, EY et PVMD ont perçu 1.273.898 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de bpost et de ses filiales, et 81.442 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 81.035 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de bpost pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2021.

Structure d'actionariat et droits des actionnaires

Les actions de bpost ont la forme nominative ou dématérialisée. Au 31 décembre 2021, 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 2021, 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.



En 2021, 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 <https://bpostgroup.com/fr/investisseurs/declarations-de-transparence>.

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

Au 31 décembre 2021, 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 bpost¹ (le « **Rapport de rémunération** ») est établi conformément à l'article 3:6 §3 du Code belge des sociétés et associations (le « **CSA** »), 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 financier 2021. Le Rapport de rémunération inclut aussi des tableaux qui fournissent des informations complémentaires concernant la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe, ainsi que les performances réalisées et le versement de la rémunération variable.

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

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

Cette Politique de rémunération a été préparée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, et approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021². La Politique de rémunération, ainsi que les résultats du vote des actionnaires sont disponibles sur le site internet³ de bpost. Toute modification importante de cette Politique de rémunération doit être approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, sur recommandation du Conseil d'Administration et du Comité de Rémunération et de Nomination. La Politique de rémunération est applicable depuis le 1^{er} janvier 2021 et bpost n'y a pas dérogé au cours de l'exercice financier 2021⁴.

bpost distingue trois groupes différents pour lesquels les principes de rémunération sont détaillés dans le présent Rapport de rémunération :

- les membres non exécutifs 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. L'objectif de ce plan serait d'obtenir un meilleur alignement des actions et initiatives du management sur les performances à long terme de bpost (voir [Section 3](#) ci-dessous).

2. Rémunération totale des membres du Conseil d'Administration, de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du Groupe

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

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

- une rémunération fixe mensuelle; et
- un jeton de présence par réunion de Comité consultatif⁵ à laquelle les administrateurs assistent.

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

1 Une société anonyme de droit public constituée et existant en vertu du droit belge, ayant son siège social au 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 »). Le contenu du présent rapport ne concerne pas les filiales belges de bpost, dont la politique de rémunération est alignée sur le marché national de référence, ni les filiales étrangères de bpost, dont les politiques de rémunération sont alignées sur les marchés locaux de référence des entreprises du secteur et visent à attirer et conserver des administrateurs et cadres qualifiés et expérimentés. À cet égard, le Groupe Radial a son propre plan d'intéressement, conforme aux pratiques de marché des États-Unis.

Tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont des montants bruts.

2 <https://bpostgroup.com/fr/investisseurs/gouvernance/assemblees-generales-des-actionnaires>: la Politique de rémunération a été approuvée le 12 mai 2021 avec une majorité de 91,73 % des votes en sa faveur et 8,27 % de votes défavorables.

3 <https://bpostgroup.com/sites/default/files/2021-07/8-bpost-remuneration-policy-fr.pdf>

4 La Politique de rémunération est applicable depuis le 1^{er} janvier 2021. La rémunération variable de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du Groupe liée à la réalisation d'objectifs collectifs et d'objectifs individuels au cours de l'exercice financier 2020 et payée en 2021 a toutefois été déterminée sur la base de la précédente Politique de rémunération, qui était applicable jusqu'au 31 décembre 2020.

5 Les Comités consultatifs incluent le Comité stratégique, le Comité de Rémunération et de Nomination, le Comité d'Audit, le Comité ESG et le Comité Ad hoc.

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

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 financier 2021, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) ont reçu la rémunération fixe mensuelle suivante :

- 3.588,18 EUR pour le Président du Conseil d'Administration, qui préside également la Commission Paritaire de bpost, telle qu'indexée au 1^{er} mars 2021 ;
- 1.794,09 EUR pour les autres administrateurs (à l'exception de l'Administrateur Délégué), telle qu'indexée au 1^{er} mars 2021.

Jetons de présence

Les membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) ont également reçu un jeton de présence de 1.794,09 EUR par réunion de Comité consultatif à laquelle ils ont assisté.

Rémunération globale

Pour l'exercice financier 2021, le montant total de la rémunération octroyée à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration (à l'exception de l'Administrateur Délégué) s'est élevé à 490.161,55 EUR.

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

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	CONSEIL D'ADMINISTRATION		COMITÉ STRATÉGIQUE		COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET DE NOMINATION		COMITÉ D'AUDIT		COMITÉ ESG		COMITÉ AD HOC		RÉMUNÉRATION ANNUELLE TOTALE (EUR)
	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ^(*)	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ^(*)	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ^(*)	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ^(*)	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ^(*)	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS ^(*)	
François Cornelis (Président) jusqu'au 31 mars 2021	10.730,46	6/6	n.a.		5.373,75	3/3	n.a.		n.a.		1.785,57	1/1	17.889,78
Lionel Desclée depuis le 12 mai 2021	13.754,69	7/7	3.588,18	2/2	n.a.		3.588,18	2/2	n.a.		5.382,27	3/4	26.313,32
Jos Donvil	21.512,0	16/16	3.588,18	2/2	16.138,29	9/9	n.a.		n.a.		n.a.		41.238,51
Anne Dumont jusqu'au 12 mai 2021	8.207,62	9/9	3.588,18	2/2	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.		11.795,80
Mosshin El Ghabri depuis le 12 mai 2021	13.754,69	6/7	n.a.		n.a.		n.a.		5.382,27	3/3	n.a.		19.136,96
Audrey Hanard (Présidente) depuis le 12 mai 2021	27.509,38	7/7	n.a.		10.764,54	6/6	n.a.		5.382,27	3/3	n.a.		43.656,19
Bernadette Lambrechts jusqu'au 12 mai 2021	8.207,62	8/9	n.a.		1.794,09	1/1	3.588,18	2/2	n.a.		n.a.		13.589,89
Laurent Levaux	21.512,04	15/16	1.794,09	1/1	21.529,08	12/14	n.a.		5.382,27	3/3	n.a.		50.217,48
Jules Noten depuis le 12 mai 2021	13.754,69	6/7	3.588,18	2/2	10.764,54	6/6	n.a.		n.a.		n.a.		28.107,41
Sonja Rottiers depuis le 12 mai 2021	13.754,69	7/7	n.a.		n.a.		3.588,18	2/2	n.a.		7.176,36	4/4	24.519,23
Ray Stewart (Président du 1 ^{er} avril 2021 au 12 mai 2021)	23.904,16	16/16	n.a.		19.734,99	11/11	7.176,36	4/4	n.a.		8.970,45	5/5	59.785,96
Michael Stone	21.512,04	16/16	5.382,27	3/3	10.764,54	6/6	7.176,36	4/4	n.a.		1.794,09	1/1	46.629,30
Filomena Teixeira jusqu'au 12 mai 2021	8.207,62	9/9	3.588,18	2/2	7.167,84	4/4	n.a.		n.a.		1.794,09	1/1	20.757,73
Saskia Van Uffelen jusqu'au 12 mai 2021	8.207,62	9/9	n.a.		7.167,84	4/4	1.794,09	1/2	n.a.		1.794,09	1/1	18.963,64
Caroline Ven	21.512,04	16/16	7.176,36	4/4	n.a.		3.588,18	2/2	5.382,27	3	n.a.		37.658,85
Sonja Willems depuis le 12 mai 2021	13.754,69	7/7	n.a.		10.764,54	6/6	n.a.		5.382,27	3	n.a.		29.901,50
TOTAL	249.796,09		32.293,62		121.964,04		30.499,53		26.911,35		28.696,92		490.161,55

(*) 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.

B. Rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité Exécutif du Groupe

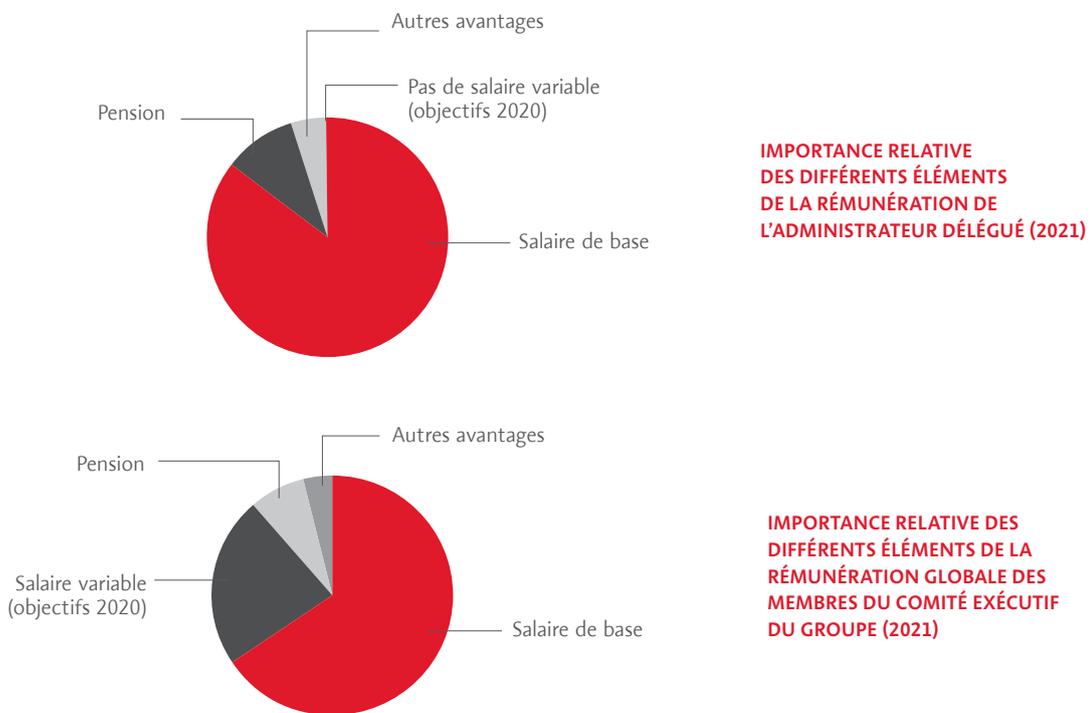
Conformément à la Politique de rémunération, le paquet de rémunération de l'Administrateur Délégué¹ et des autres membres du Comité Exécutif du Groupe comprenait en 2021 :

- un salaire de base fixe ;
- un salaire variable à court terme² ;
- 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 ou n'est venu(e) à échéance en 2021. Aucune option relevant d'un précédent plan d'option sur action n'était due pour l'exercice 2021.

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 financier précédent.

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.



Salaire de base

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

- le salaire de base total de l'Administrateur Délégué pour l'exercice financier 2021 s'élève à 531.028,26 EUR³ (indexé au 1^{er} octobre 2021). L'Administrateur Délégué n'a reçu aucune rémunération pour son mandat de membre du Conseil d'Administration ;

¹ Le 14 mars 2021, le Conseil d'Administration a décidé de mettre un terme, avec effet immédiat, au mandat de Jean-Paul Van Avermaet en tant qu'Administrateur Délégué de bpost et de suspendre son mandat en tant que membre du Conseil d'Administration. L'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021 a décidé de mettre fin à son mandat d'administrateur avec effet immédiat. Jean-Paul Van Avermaet a été rémunéré en tant qu'Administrateur Délégué jusqu'au 14 mars 2021. Sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé (i) le 16 mars 2021, de désigner Dirk Tirez comme Administrateur Délégué ad interim avec effet immédiat et (ii) le 12 juillet 2021, de désigner Dirk Tirez comme Administrateur Délégué de la Société avec effet à compter du 1^{er} juillet 2021. Dirk Tirez est rémunéré en tant qu'Administrateur Délégué depuis le 1^{er} juillet 2021. L'Assemblée Générale des Actionnaires du 15 septembre 2021 a décidé de nommer Dirk Tirez en qualité d'administrateur pour une durée prenant fin après 6 ans à partir du 1^{er} juillet 2021.

² Un salaire variable d'intéressement à long terme est disponible, mais uniquement pour le membre du Comité Exécutif du Groupe situé aux États-Unis. Voir la Politique de rémunération pour de plus amples informations à cet égard.

³ Ce salaire de base total inclut le salaire de base de Jean-Paul Van Avermaet pour l'exercice 2021 qui se chiffre à 123.478,26 EUR.

- le salaire de base total versé aux autres membres du Comité Exécutif du Groupe pour l'exercice 2021 s'est élevé à 2.559.639,52 EUR. 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.

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.

Le salaire de base fait l'objet d'une révision annuelle sur la base d'une étude comparative avec de grandes entreprises belges, afin d'offrir une rémunération totale conforme à la médiane du marché de référence.

Salaire variable à court terme

Le salaire variable à court terme consiste en un salaire variable payé en espèces. En 2021, l'Administrateur Délégué et les autres membres du Comité Exécutif du Groupe en Belgique ont reçu un salaire variable à court terme en rapport avec leurs performances au cours de l'exercice 2020, allant jusqu'à 30 % de leur rémunération de base fixe annuelle. En cas de surperformance, le salaire variable à court terme pourrait dépasser 30 % et éventuellement atteindre un maximum de 60 % de leur rémunération de base fixe annuelle.

Le salaire variable à court terme est accordé sur la base de la réalisation d'objectifs à la fois collectifs et individuels, qui avaient été fixés début 2020¹. Les objectifs collectifs pèsent plus lourd que les objectifs 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 sont segmentés pour le groupe et les unités commerciales (business units) afin d'améliorer la pertinence.

- Les **objectifs collectifs** (80 % pour l'Administrateur Délégué et 70 % pour les autres membres du Comité Exécutif du Groupe du potentiel salaire variable total cible à court terme²) sont liés aux performances par rapport aux indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPI) fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Ces KPI comprennent des indicateurs financiers et non financiers :
 - **EBIT** (60 % pour l'Administrateur Délégué et 50 % pour les membres du Comité Exécutif du Groupe) : reflète les résultats financiers du groupe et des unités commerciales. Les résultats financiers applicables à l'Administrateur Délégué et aux autres membres du Comité Exécutif du Groupe en charge des unités de support 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. Le paiement pour 2020 variait entre 114,5 % et 141,5 %.
 - **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 2020 se compose spécifiquement pour les différentes unités commerciales et unités de support de minimum deux et de maximum cinq indicateurs. Les résultats pour 2020 ont atteint un paiement entre 89,9 % et 93,0 % pour ce critère, en fonction de la sphère de responsabilité.
 - **Indice d'absentéisme à court terme** (10 %) : reflète respectivement le bien-être ou l'engagement du personnel de bpost. Le paiement pour ces critères 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 et au groupe a atteint un paiement de 60,6 % en 2020. Seul l'indice d'absentéisme à court terme du 3^e trimestre 2020 a été pris en compte, étant donné l'impact des quarantaines liées à la Covid-19.

Afin d'assurer un alignement constant sur la réalité du marché (Covid) et les meilleures pratiques, la pondération des indicateurs non financiers pour les objectifs collectifs a légèrement été adaptée. Depuis le 1^{er} janvier 2022 (pour le salaire variable à verser en 2023), l'indice de loyauté client pèse 20 %³ et l'indice d'absentéisme à court terme n'est plus pris en compte.

- Les **objectifs individuels** (20 % pour l'Administrateur Délégué et 30 % pour les membres du Comité Exécutif du Groupe du potentiel salaire variable total cible à court terme⁴) 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.

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

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

Les principaux objectifs individuels à atteindre par l'Administrateur Délégué durant l'exercice financier 2020 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.

1 Les pourcentages des indicateurs financiers et non financiers se basent sur la précédente Politique de rémunération, qui était applicable jusqu'au 31 décembre 2020, vu qu'ils sont liés à la réalisation d'objectifs collectifs et d'objectifs individuels au cours de l'exercice financier 2020.

2 Avec un minimum de 0 % en cas de sous-performance et un maximum de 200 % en cas de surperformance.

3 L'indice de loyauté client à court terme applicable à l'Administrateur Délégué est lié au groupe et celui applicable aux membres du Comité Exécutif du Groupe est lié à/aux l'unité(s) commerciale(s) dont ils sont responsables.

4 Avec un minimum de 0 % en cas de sous-performance et un maximum de 200 % en cas de surperformance.

Les principaux objectifs individuels à atteindre par les autres membres du Comité Exécutif du Groupe durant l'exercice financier 2020 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 2020, les objectifs individuels ont atteint un paiement entre 110 % et 140 % pour les membres du Comité Exécutif du Groupe.

L'Administrateur Délégué actuel, Dirk Tirez, n'a reçu aucun salaire variable à court terme en sa qualité d'Administrateur Délégué pour l'exercice financier 2020, étant donné qu'il a été nommé en tant qu'Administrateur Délégué dans le courant de l'année 2021¹. Son salaire variable à court terme pour l'exercice financier 2021 sera, le cas échéant, déterminé et payé en 2022, en fonction de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs individuels pour l'exercice financier 2021².

Les membres du Comité Exécutif du Groupe ont reçu un salaire variable global à court terme de 897.654,35 EUR (brut) en 2021, sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs individuels pour l'année 2020.

Le salaire variable à court terme pour la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs individuels au cours de l'exercice financier 2021 sera, le cas échéant, déterminé et payé en mai 2022, après évaluation des performances de l'Administrateur Délégué et de chaque membre du Comité Exécutif du Groupe et repris dans le Rapport de rémunération qui sera publié en 2023.

Contribution au régime de pension

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

- la contribution totale au régime de pension de l'Administrateur Délégué pour l'exercice financier 2021 s'est élevée à 60.961,30 EUR³.
- la contribution globale au régime de pension des membres du Comité Exécutif du Groupe pour l'exercice financier 2021 s'est élevée à 292.149,24 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), des allocations de représentation et une voiture de société. Ces avantages font l'objet d'une étude comparative régulière et sont adaptés en fonction des pratiques courantes. Le montant des autres avantages est exposé dans le tableau ci-dessous.

Rémunération globale

La **rémunération totale** versée à l'Administrateur Délégué en 2021 s'élève à 620.659,39 EUR (pour 623.285,02 EUR en 2020) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

1 En 2021, Dirk Tirez a reçu un salaire variable à court terme sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs individuels en tant que membre du Comité Exécutif du Groupe (Chief Legal Officer) au cours de l'exercice financier 2020. Son salaire variable à court terme en tant que membre du Comité Exécutif du Groupe est repris dans la rémunération variable globale à court terme du Comité Exécutif du Groupe payée en 2021.

2 L'ancien Administrateur Délégué, Jean-Paul Van Avermaet, n'a pas reçu de salaire variable pour la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs individuels pour l'année qui s'est terminée le 31 décembre 2020.

3 Cette contribution totale au régime de pension inclut les contributions au régime de pension de Jean-Paul Van Avermaet pour l'exercice financier 2021, qui se chiffrent à 23.866,18 EUR.

La **rémunération totale** versée en 2021 aux membres du Comité Exécutif du Groupe (autres que l'Administrateur Délégué) s'élève à 3.898.218,66 EUR (pour 4.791.691,71 EUR en 2020) 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 2021

NOM ET FONCTION	RÉMUNÉRATION FIXE (EUR)			SALAIRE VARIABLE (EUR)	RÉMUNÉRATION TOTALE (EUR)	PROPORTION DE RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE ⁽¹⁾
	SALAIRE DE BASE	AUTRES AVANTAGES	DÉPENSES DE PENSION			
Jean-Paul Van Avermaet Ancien Administrateur Délégué	123.478,26	12.568,71 ⁽²⁾	23.866,18	0	159.913,15	Fixe : 100 % Variable : 0 %
Dirk Tirez Administrateur Délégué	407.550,00 ⁽³⁾	16.101,12 ⁽⁴⁾	37.095,12	0	460.746,24	Fixe : 100 % Variable : 0 %
Membres du Comité Exécutif du Groupe	2.559.639,52 ⁽⁵⁾	148.775,55 ⁽⁶⁾	292.149,24	897.654,35 ⁽⁷⁾	3.898.218,66	Fixe : 77 % Variable : 23 %

- (1) La rémunération fixe comprend le salaire de base, les autres avantages et les contributions au régime de pension. Le salaire variable inclut le salaire variable à court terme.
- (2) Les autres avantages de Jean-Paul Van Avermaet incluent : (i) une couverture décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale : 5.126,87 EUR ; (ii) des allocations de représentation : 825 EUR et (iii) des frais de leasing pour une voiture de société : 6.616,84 EUR.
- (3) Le salaire de base de Dirk Tirez en tant qu'Administrateur Délégué pour l'exercice financier 2021 inclut le salaire de base de l'Administrateur Délégué du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, ainsi qu'une indemnité couvrant la période, allant du 16 mars 2021 au 1^{er} juillet 2021, durant laquelle il était Administrateur Délégué *ad interim*.
- (4) Les autres avantages de Dirk Tirez depuis le 1^{er} juillet 2021 incluent : (i) une couverture décès en cours d'emploi, invalidité et couverture médicale : 6.130,68 EUR ; (ii) des allocations de représentation : 1.650,00 EUR et (iii) des frais de leasing pour une voiture de société : 8.320,44 euros.
- (5) La rémunération de base des autres membres du Comité Exécutif du Groupe inclut les primes de fin d'année et les pécules de vacances.
- (6) 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 titres-repas ; (iii) des frais de leasing pour une voiture de société.
- (7) Cela inclut le salaire variable à court terme que Dirk Tirez a reçu au cours de l'année 2020 sur la base des objectifs collectifs et des objectifs individuels pour l'exercice financier 2020 en tant que membre du Comité Exécutif du Groupe.

C. 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 autres membres du Comité Exécutif du Groupe.

D. Modifications dans la composition du Comité Exécutif du Groupe de bpost – indemnités de départ

Les changements suivants sont intervenus en 2021 dans la composition du Comité Exécutif du Groupe:

- Le 14 mars 2021, le Conseil d'Administration a décidé de mettre un terme, avec effet immédiat, au mandat de Jean-Paul Van Avermaet en tant qu'Administrateur Délégué de bpost et de suspendre son mandat en tant que membre du Conseil d'Administration. Jean-Paul Van Avermaet a été rémunéré en tant qu'Administrateur Délégué jusqu'au 14 mars 2021. Un paiement de règlement (comprenant les frais de justice) d'un montant de 520.000 EUR a été payé. Aucune indemnité de départ, indemnité de non-concurrence ou salaire variable à court terme pour la réalisation d'objectifs collectifs et individuels pour l'année se terminant le 31 décembre 2020 n'ont été payés.
- Sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé (i) le 16 mars 2021, de désigner Dirk Tirez comme Administrateur Délégué *ad interim* avec effet immédiat et (ii) le 12 juillet 2021, de désigner Dirk Tirez en qualité d'Administrateur Délégué de la Société avec effet rétroactif au 1^{er} juillet 2021. Dirk Tirez est rémunéré en tant qu'Administrateur Délégué depuis le 1^{er} juillet 2021.
- Ilias Simpson, Director Parcels & Logistics North America, a quitté la Société avec effet à compter du 31 octobre 2021 – une indemnité de départ de 600.000 USD et une indemnité de résiliation de 1.3 mUSD ont été payées.
- Nico Cools a pris sa retraite en tant que Chief Technology Officer avec effet à compter du 31 août 2021 – aucune indemnité de départ n'a été payée.
- Leen Geirnaerd a démissionné de son poste de Chief Financial Officer et a quitté la Société avec effet à compter du 14 novembre 2021 – aucune indemnité de départ n'a été payée.
- Luc Cloet a pris sa retraite en tant que CEO Belgium avec effet à compter du 31 décembre 2021 – aucune indemnité de départ n'a été payée.

Le 9 novembre 2021, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, de nommer (i) Jean Muls en tant qu'Administrateur Délégué de bpost Belgique et membre du Comité Exécutif du Groupe et (ii) Nicolas Baise en tant que Chief Strategy & Transformation Officer et membre du Comité Exécutif du Groupe, tous deux avec effet à compter du 10 janvier 2022.

En outre, le Conseil d'Administration :

- a décidé, le 1^{er} décembre 2021, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, de nommer James Edge comme Chief Technology Officer et membre du Comité Exécutif du Groupe avec effet à compter du 15 janvier 2022 ;
- a pris note, le 1^{er} décembre 2021, de la procuration spéciale accordée par l'Administrateur Délégué à Koen Aelterman en tant que Chief Financial Officer *ad interim* (conformément aux délégations de pouvoirs de bpost), en attendant l'arrivée du nouveau Chief Financial Officer ;

- a décidé, le 28 janvier 2022, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, de nommer Henri de Romrée comme CEO e-Logistics North America et membre du Comité Exécutif du Groupe avec effet à compter du 7 mars 2022 ;
- a décidé, le 24 février 2022, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, de nommer les membres du Comité Exécutif du Groupe suivants : (i) Philippe Dartienne comme Chief Financial Officer à partir de juin 2022, et (ii) Anette Böhm en tant que Chief Human Resources Officer (CHRO) Group avec effet à partir de janvier 2023 pour remplacer Mark Michiels qui prendra sa retraite en tant que CHRO à la fin de l'année 2022.

3. Conformité avec la Politique de rémunération de bpost, objectifs à long terme et développement durable

Le montant total des rémunérations payées durant l'exercice 2021 est conforme aux principes de la Politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021.

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 de rémunération 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 permet de garantir, d'une part, que bpostgroup puisse toujours compter sur un management professionnel et expérimenté, même lors de périodes plus difficiles, telles que la crise de la Covid-19 ;
- le paiement du salaire variable à court terme, d'autre part, permet de garantir l'accomplissement de critères de performances à la fois financiers et non financiers qui traduisent la stratégie de bpost.

4. Rémunération des collaborateurs

bpost applique les mêmes principes de rémunération pour le personnel de direction et ses collaborateurs: tous 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 non financiers (soit la loyauté client, l'absentéisme et l'engagement des collaborateurs) 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, bpostgroup emploie plus de 36.291 collaborateurs expérimentés et talentueux, qui s'engagent à servir les clients et les communautés de bpost. 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 compétences 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 des employés (sur une base d'équivalent temps plein) au sein de la Société s'élevait à 26 en 2021.

5. Informations concernant le vote des actionnaires

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2021 a approuvé le Rapport de rémunération de 2020 avec une majorité de 79,82 % des votes (19,80 % de votes défavorables).

bpost encourage un dialogue ouvert et constructif avec ses actionnaires pour discuter de son approche de gouvernance, incluant la rémunération.

L'une des préoccupations soulevées à propos de la Politique de rémunération de bpost est que l'entreprise se base sur ses performances de l'année écoulée plutôt que sur ses performances durant l'année en cours pour le paiement du salaire variable à court terme. Néanmoins, comme énoncé ci-dessus (voir [Section 2B](#)), le salaire variable à court terme pour la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs individuels pendant l'année de référence, le cas échéant, n'est déterminé et payé qu'en mai de l'année suivante, après l'évaluation des performances de l'Administrateur Délégué et de chaque membre du Comité Exécutif du Groupe. Le montant du salaire variable à court terme, le cas échéant, lié à la réalisation des objectifs durant l'exercice financier 2021 et payé en mai 2022, n'est dès lors pas connu le jour de la publication du présent Rapport de rémunération et sera repris dans le Rapport de rémunération qui sera publié en 2023.

6. 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 : la somme du salaire mensuel, du bonus annuel, d'autres avantages, divisée par le nombre total de collaborateurs sur une base d'équivalent temps plein.

	EXERCICE 2017 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2017	EXERCICE 2018 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2018	EXERCICE 2019 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2019	EXERCICE 2020 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2020	EXERCICE 2021 (EUR OU %)
RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU MANAGEMENT⁽¹⁾									
Rémunération globale des membres du Conseil d'Administration	350.614,14	-5,4 %	331.510,77	17 %	388.123,43	-17,8 % ⁽²⁾	319.138,05	53,59 % ⁽⁸⁾	490.161,55
Rémunération globale de l'Administrateur Délégué	848.843,1	6,3 %	902.123,95	-18 %	736.325,66	-15,4 %	623.285,02	-0,42 %	620.659,39
Rémunération globale des autres membres du Comité Exécutif du Groupe	3.232.267,22	35 % ⁽³⁾	4.363.457,84	4 %	4.277.964,94	10,7 %	4.791.691,71 ⁽⁴⁾	-18,65 % ⁽⁹⁾	3.898.218,66
PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ									
Mesures financières (EBIT ajusté)	501.646.889,79	-15 %	424.261.989,47	-27 %	310.805.491,40	-9,7 %	280.573.881,37	24,51 %	349.346.004,54
Total des produits d'exploitation (ajusté)	3.023.800.000,00	27,3 %	3.850.200.000,00	-0,3 %	3.837.800.000,00	8,3 %	4.154.600.000,00	4,31 %	4.333.721.258,15
Indice de loyauté client	69,5 %	-17 %	57,95 %	73 % ⁽⁵⁾	100,17 %	-8,2 %	91,95 %	34 % ⁽¹⁰⁾	123,19 %
Indice d'absentéisme à court terme			4,37 %	3 %	4,52 %	9,7 %	4,96 % ⁽⁶⁾	2,41 %	5,08 %
Indice d'engagement des collaborateurs									72,4 %
RÉMUNÉRATION MOYENNE DES COLLABORATEURS SUR LA BASE D'UN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN⁽⁷⁾									
Collaborateurs de la Société	46.500,00	-1 %	46.256,00	2 %	47.259,00	1,8 %	48.118,00	0,1 %	48.182,21

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 le salaire variable à court terme. La rémunération totale du Comité Exécutif du Groupe inclut également des indemnités de départ éventuelles.
- (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 était vacant.
- (3) Le 16 novembre 2017, bpost a acquis 100 % des actions de Radial. À compter de 2018, d'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 de la Société en 2019 en comparaison avec les résultats de 2018, ce qui a débouché sur un salaire variable à court terme d'un montant supérieur pour les performances des membres du Comité Exécutif du Groupe en 2019, payé en 2020.
- (5) L'augmentation de l'indice de loyauté client en 2019 peut s'expliquer par le progrès 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 financier 2020. Toutefois, pour le calcul des objectifs collectifs de 2020, seul l'indice d'absentéisme à court terme du 3^e trimestre 2020 sera pris en compte en raison de l'impact des quarantaines liées à la 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.
- (8) L'augmentation de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration en 2021 s'explique par le fait que (i) le nombre de membres du Conseil d'Administration était moindre en 2020 et (ii) qu'il y a eu un nombre important de réunions du Comité de Rémunération et de Nomination en 2021, en raison du remplacement de l'Administrateur Délégué et d'autres administrateurs dont le mandat s'est terminé.
- (9) La diminution de la rémunération totale des membres du Comité Exécutif du Groupe s'explique par un nombre réduit de membres du Comité Exécutif du Groupe durant l'exercice financier 2021.
- (10) L'augmentation de l'indice de loyauté client en 2021 peut s'expliquer par les progrès et bons résultats liés aux indicateurs composant l'indice au cours de l'année.

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

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 la deuxième « ligne de défense », telles que la fonction Juridique et Régulatoire, Compliance et Protection des données, Santé et 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 de bpostgroup, 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 inestimable 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 unités opérationnelles (par exemple, une formation sur les Normes Internationales d'Information Financière (International Financial Reporting Standards ou « IFRS ») utilisées dans le cadre de la préparation des comptes consolidés de 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. Les sessions de coaching sur mesure sont 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. Une évaluation des risques stratégiques fait partie intégrante du processus de définition et de révision de la stratégie de bpost. De plus, une gestion des risques et du contrôle interne est implémentée au niveau des processus, des produits ou des projets. Ce dernier aspect comprend l'évaluation de l'adéquation des contrôles internes les plus importants pour limiter les risques identifiés au niveau d'un processus, d'un produit ou d'un projet particulier. Une même méthode structurée est appliquée pour la gestion des risques :

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

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

Vous trouverez de plus amples informations 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 reprises 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 la Société 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, le Comité Exécutif du Groupe réalise chaque trimestre un examen approfondi de la performance des différentes unités opérationnelles.

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, produits 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 concernant 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](#) visant à sensibiliser aux questions de diversité et d'inclusion au sein du groupe. L'objectif de cette Politique de la diversité est d'aider les collaboratrices et collaborateurs 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 CBSA en matière de mixité hommes-femmes, mais la Politique de la 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 de bpost 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.

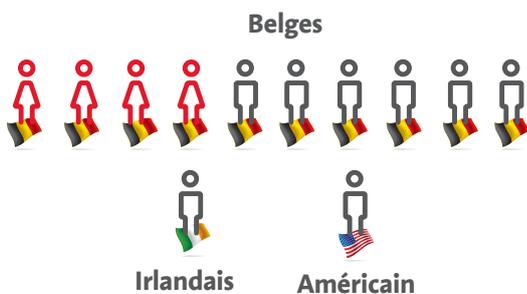
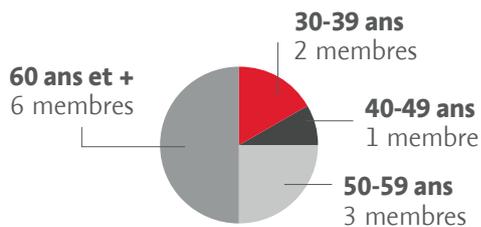
Aspects liés à la diversité – Mise en œuvre et résultats

Au 31 décembre 2021, 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 :

Membres du Conseil d'Administration



25 % - 75 %
de femmes d'hommes



Diversité des genres

Diversité des âges

Diversité géographique

Expérience professionnelle

Membres du GEC



25 % - 75 %
de femmes d'hommes

