

4. Gouvernance

4.1 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 "**CSA**"), les Statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

En tant que société anonyme de droit public, bpost est régie par le CSA, 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 :

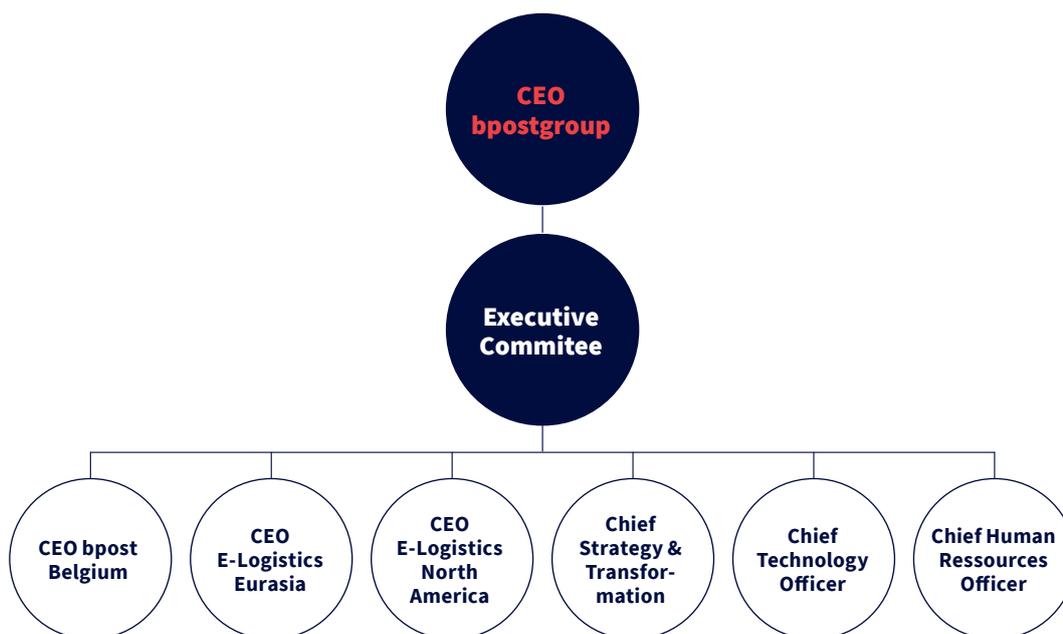
- le **Conseil d'Administration** définit la politique et la stratégie générales de bpost et supervise la gestion opérationnelle ;
- le Conseil d'Administration a mis en place un **Comité Stratégique**, un **Comité d'Audit et des Risques**, un **Comité de Rémunération et de Nomination** et un **Comité ESG** chargés d'assister le Conseil d'Administration et de lui soumettre des recommandations ;
- un **Comité Ad Hoc** composé d'au moins 3 administrateurs indépendants du Conseil d'Administration, qui est établi et intervient si et lorsque la procédure prescrite à l'article 7:97 du CSA doit être appliquée ;
- l'Administrateur Délégué (Chief Executive Officer ou **CEO**) est responsable de la gestion opérationnelle. Le Conseil d'Administration a délégué les pouvoirs de gestion journalière au CEO³ ;
- l'**Executive Committee** (Comité Exécutif) assiste le CEO dans la gestion opérationnelle ;
- les responsabilités sont clairement réparties entre le Conseil d'Administration et le CEO.



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.

³ Le 9 novembre 2022, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé à l'unanimité de nommer Philippe Dartienne comme CEO ad interim avec effet immédiat, dans l'attente de la désignation d'un nouveau CEO. Pour plus de facilité, les références au "CEO" dans le présent rapport doivent être comprises comme CEO ou CEO ad interim.



Charte de Gouvernance d'Entreprise

Le Conseil d'Administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise en date du 27 mai 2013. La Charte est en vigueur depuis le 25 juin 2013 et a été amendée pour la dernière fois par une décision du Conseil d'Administration du 4 août 2022.

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 CSA ;
- les devoirs du Conseil d'Administration, des Comités du Conseil, de l'Executive Committee et du CEO ;
- les responsabilités du Président/de la Présidente du Conseil d'Administration et du Secrétaire Général ;
- les exigences qui s'appliquent aux membres du Conseil d'Administration afin de garantir qu'ils disposent de l'expérience, de l'expertise et des compétences requises pour exercer leurs obligations et responsabilités ;
- 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 portant sur toute question par rapport à laquelle il présente un conflit d'intérêts.

Code de Gouvernance d'Entreprise de référence

Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le "**Code de Gouvernance d'Entreprise**") est le code de référence applicable à bpost⁴. 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.

Déroghations au Code de Gouvernance d'Entreprise

Durant l'exercice financier 2022, 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 dans un délai de 6 ans à partir du 1^{er} juillet 2021. Le fait de lier son mandat au sein du Conseil d'Administration à celui de CEO, au lieu de fixer une durée de 4 ans, était 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 bpost⁵.

⁴ Le Code de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site web de la Commission Corporate Governance (www.corporategovernancecommittee.be).

⁵ Le 9 décembre 2022, le Conseil d'Administration et Dirk Tirez ont décidé de commun accord de mettre un terme à leur collaboration : par conséquent, Dirk Tirez a démissionné avec effet immédiat en tant que membre du Conseil d'Administration et CEO.

- 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, au 31 décembre 2022, 4 des 10 administrateurs non exécutifs ont été 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 de l'Executive Committee ne se voient pas accorder de rémunération en actions (actions, options sur actions ou autres droits d'acquiescer des actions) et aucune partie de leur rémunération n'est différée. Cette décision est conforme aux attentes de l'actionnaire majoritaire et bpost la considère comme justifiée, étant donné que le Conseil d'Administration est convaincu que le système actuel de rémunération de cadres 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-term 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 de l'Executive Committee 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 des membres de l'Executive Committee est plafonnée et ne représente pas une part significative de leur rémunération⁶. 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 le CEO et ne comprend que des administrateurs non exécutifs, à l'exception du CEO ;
- 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 maximum 4 ans, pour autant que la durée totale de leur mandat (renouvelé) n'excède pas 12 ans. Afin d'assurer la continuité de l'organisation, ces limitations ne s'appliquent pas au CEO ;
- chaque actionnaire détenant au moins 15 % des actions de 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 CSA (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 le CEO 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 CSA, 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 CSA, à pourvoir provisoirement cette vacance jusqu'à ce qu'une nomination définitive intervienne conformément aux règles susmentionnées.

⁶ Pour le membre de l'Executive Committee situé aux États-Unis, la part de la rémunération variable est plus élevée, conformément aux pratiques de marché locales.

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 CSA ; et
- aux exigences en matière d'usage des langues définies aux articles 16, 20, §2, 54/6, 5° et 148bis/1 de la Loi de 1991.

Enfin, 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 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 2022, le Conseil d'Administration était composé des 10 membres suivants :

Membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur proposition de l'État belge

NOM	FONCTION	PREMIER MANDAT D'ADMINISTRATEUR	MANDAT EXPIRANT EN
Audrey Hanard ^{(1) (2)}	Présidente du Conseil d'Administration et Administrateur non exécutif	2021	2025
Mohssin El Ghabri ⁽¹⁾	Administrateur non exécutif	2021	2025
Laurent Levaux ⁽⁴⁾	Administrateur non exécutif	2012 ⁽⁵⁾	2023
Caroline Ven ⁽⁴⁾	Administrateur non exécutif	2012 ⁽⁵⁾	2023

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

NOM	FONCTION	PREMIER MANDAT D'ADMINISTRATEUR	MANDAT EXPIRANT EN
David Cunningham ⁽⁶⁾	Administrateur indépendant	2022	2026
Lionel Desclée ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2021	2025
Jules Noten ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2021	2025
Sonja Rottiers ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2021	2025
Michael Stone ⁽³⁾	Administrateur indépendant	2014	2026
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 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. Son mandat a été renouvelé par les Assemblées Générales des Actionnaires qui se sont tenues respectivement le 9 mai 2018 et le 11 mai 2022.

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

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

(6) Nommé(e) par l'Assemblée Générale des Actionnaires de bpost qui s'est tenue le 11 mai 2022.

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 2022 :

- lors de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 11 mai 2022, les mandats de (i) Michael Stone et (ii) Ray Stewart ont expiré. Les Actionnaires ont décidé de (i) renouveler le mandat de Michael Stone et (ii) de nommer David Cunningham en tant qu'administrateurs indépendants pour un mandat de 4 ans ;
- le 14 octobre 2022, suite à sa nomination comme membre de l'Executive Committee, Jos Donvil a démissionné en tant qu'administrateur non exécutif nommé sur proposition de l'État belge, avec effet au 31 octobre 2022 ;
- le 24 octobre 2022, à la suite d'un examen de conformité relatif à la concession de la distribution des journaux en Belgique, le Conseil d'Administration et Dirk Tirez (CEO) ont décidé d'un commun accord que Dirk Tirez se retire temporairement durant l'examen. Pendant cette période, les pouvoirs de gestion journalière ont été confiés à Henri de Romrée avec effet à partir du 24 octobre 2022. Le 9 novembre 2022, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé (i) du retour de Henri de Romrée dans sa fonction de CEO d'E-Logistics North-America et (ii) de nommer Philippe Dartienne en tant que CEO *ad interim* avec effet immédiat ;
- le 9 décembre 2022, le Conseil d'Administration et Dirk Tirez ont décidé de commun accord de mettre un terme à leur collaboration : par conséquent, Dirk Tirez a démissionné avec effet immédiat de son mandat de membre du Conseil d'Administration et CEO. En outre, sur proposition de l'État belge conformément à son droit de nomination et sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé à l'unanimité de nommer, par voie de cooptation, Ann Caluwaerts en tant qu'administratrice non exécutive en remplacement de Jos Donvil, avec effet au 1^{er} janvier 2023⁷.

En plus de ce qui précède, lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 10 mai 2023, les mandats de Laurent Levaux et de Caroline Ven,

⁷ Conformément à l'article 7:88 du CSA et à l'article 17 des Statuts, la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires sera habilitée à confirmer (ou refuser) la cooptation d'Ann Caluwaerts.

administrateurs non exécutifs nommés sur proposition de l'État belge, expireront. Le Conseil d'Administration entend recommander des candidats, nommés par le Comité de Rémunération et de Nomination et sur proposition de l'État belge conformément à son droit de nomination, à la nomination par les Actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 10 mai 2023, en vue de pourvoir au remplacement des 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 le CEO et l'Executive Committee ;
- agir en toutes autres matières réservées au Conseil d'Administration par le CSA ou la Loi de 1991.

Le Conseil d'Administration est habilité à déléguer des pouvoirs spécifiques et limités au CEO et aux autres membres du senior management et peut autoriser la subdélégation desdits pouvoirs. Le 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 au CEO et à d'autres membres de l'Executive Committee. 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 2022, le Conseil d'Administration s'est réuni à 19 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 l'Executive Committee. Le cas échéant, le Président/la Présidente propose 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 dirigée par Guberna a eu lieu entre septembre et novembre 2022. Les résultats de cette évaluation ont été présentés au Conseil d'Administration en décembre 2022 et des initiatives sont en préparation pour assurer que le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil continue toujours à s'améliorer. La mise en œuvre de ces initiatives interviendra au cours de l'année 2023.

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 proscrit 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 CSA, 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 n'ont pas participé à la délibération ni au vote sur ces points.

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

1. Dirk Tirez lors de la réunion du Conseil d'Administration du 24 février 2022 :

«Avant de passer à l'évaluation des prestations du CEO pour 2021, le CEO a déclaré se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale tel que visé par l'article 7:96 du Code des Sociétés et Associations en ce qui concerne le point de l'ordre du jour relatif au compte rendu de ses prestations de 2021. Le CEO a quitté la salle de réunion et n'a pas participé à la délibération ni à la décision. Le CEO informera le Collège des Commissaires de son conflit d'intérêts conformément à l'article 7:96 du Code des Sociétés et Associations.»

En l'absence du CEO, qui a déclaré se trouver en situation de conflit d'intérêts et qui n'a pas participé à la délibération et à la décision concernant ses prestations, la Présidente a fait part de la recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination concernant l'évaluation des performances du CEO pour 2021. Le Conseil d'Administration a procédé à l'évaluation annuelle de la performance du CEO pour 2021.

Décision : après délibération et sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition d'évaluation de la performance du CEO pour 2021.»

2. Dirk Tirez lors de la réunion du Conseil d'Administration du 24 octobre 2022 :

«Le Conseil d'Administration (le "Conseil") a été reconvoqué à la demande de la Présidente afin de (i) continuer à délibérer sur l'examen interne ("Examen de Conformité du projet Cléopâtre") mené sous la direction de la Présidente quant au respect des politiques internes de la Société (en ce compris le Code de Conduite et les exigences des politiques internes de la Société de se conformer aux lois et règlements applicables) dans le cadre de la poursuite par la Société de l'appel d'offres pour la concession de presse à venir (en particulier, le lot des journaux) (dit "projet Cléopâtre") et (ii) d'envisager d'autres mesures à prendre à la lumière des constatations révélées par l'Examen de Conformité du projet Cléopâtre depuis les précédentes réunions du Conseil.»

M. Dirk Tirez a été déclaré en situation de conflit d'intérêts personnel au sens de l'article 7:96 du Code des Sociétés et des Associations en ce qui concerne les décisions à considérer par le Conseil au cours de la réunion de ce jour au regard de la position de M. Tirez. Par conséquent, M. Tirez n'a pas participé à la réunion, hormis pour faire une déclaration. M. Tirez a été dûment informé de l'objectif de la réunion et a eu l'occasion de donner son point de vue. Après avoir fait une déclaration, M. Tirez a été excusé de la réunion. [...]

Le conseiller juridique externe a fourni au Conseil une mise à jour détaillée sur l'Examen de Conformité du projet Cléopâtre.

[...] Décision : Après délibération, le Conseil d'Administration a décidé à l'unanimité ce qui suit :

De commun accord avec M. Tirez, M. Tirez se retire temporairement de son mandat de CEO de bpost (administrateur délégué) (ci-après "Group CEO") avec effet immédiat et jusqu'à l'achèvement de l'Examen de Conformité du projet Cléopâtre. Afin d'éviter toute ambiguïté, ceci inclut également toutes autres fonctions exécutives de M. Tirez dans les autres entités du groupe. Cela étant dit, le Conseil décide de maintenir le paiement de la rémunération de M. Tirez pendant cette période de retrait temporaire. Cette mise en retrait temporaire permettra à M. Tirez de donner suite à la demande de la Présidente de contribuer au bon déroulement de l'Examen de Conformité du projet Cléopâtre. [...]

Il est à noter que le Comité de Rémunération et de Nomination du Conseil d'Administration n'a pas pu, compte tenu de l'urgence, se réunir préalablement à la réunion du Conseil d'aujourd'hui, mais tous les membres du Comité de Rémunération et de Nomination étaient présents à la réunion du Conseil d'Administration d'aujourd'hui et ont exprimé leurs points de vue concernant les questions ci-dessus et les décisions à prendre."

3. Dirk Tirez lors de la réunion du Conseil d'Administration du 9 décembre 2022 :

"Le Conseil d'Administration (le "Conseil") a été convoqué d'urgence à la demande de la Présidente afin de (i) continuer à délibérer à propos d'un examen interne ("Examen de Conformité du projet Cléopâtre") mené sous la direction de la Présidente quant au respect des politiques internes de la Société (en ce compris le Code de Conduite et les exigences des politiques internes de la Société de se conformer aux lois et règlements applicables) dans le cadre de la poursuite de l'appel d'offres pour la concession de presse à venir (en particulier, le lot des journaux) (ledit "projet Cléopâtre") et (ii) d'envisager d'autres mesures à prendre à la lumière des constatations révélées par l'Examen de Conformité du projet Cléopâtre depuis les précédentes réunions du Conseil.

M. Dirk Tirez a été déclaré en situation de conflit d'intérêts personnel au sens de l'article 7:96 du Code des Sociétés et des Associations en ce qui concerne les décisions à prendre par le Conseil au cours de la réunion de ce jour concernant la position de M. Tirez. Par conséquent, M. Tirez n'a pas participé à la réunion. M. Tirez a été dûment informé de l'objectif de la réunion et a eu l'occasion de donner son point de vue.

La Présidente a introduit une discussion sur l'Examen de Conformité du projet Cléopâtre et a rappelé les constatations de cet examen. [...]

La Présidente a proposé à la Société de conclure l'accord de séparation et de coopération avec M. Tirez, qui comprend les principales conditions suivantes : engagements de coopération de la part de M. Tirez, engagements de confidentialité et de communication de la part de M. Tirez et de la Société, renonciation mutuelle aux réclamations de la part de M. Tirez et du Conseil, renonciation de la part de M. Tirez à ses droits aux primes, aucune obligation de non-concurrence pour M. Tirez (ce qui signifie que la Société ne doit pas payer d'indemnité de non-concurrence) et aucune rémunération par de la Société à M. Tirez en relation avec la cessation du contrat et la coopération de M. Tirez (dit "Accord de Séparation et de Coopération Tirez"). [...]

Décision : Après avoir délibéré sur les questions susmentionnées et dans le meilleur intérêt de la Société, le Conseil a décidé à l'unanimité ce qui suit :

- Approuve l'Accord de Séparation et de Coopération Tirez, en donnant mandat à la Présidente, avec pouvoir de substitution, pour finaliser, signer et exécuter, au nom et pour le compte de la Société, l'Accord de Séparation et de Coopération Tirez.
- Par conséquent, conformément aux modalités de l'Accord de Séparation et de Coopération Tirez, le Conseil reconnaît et convient que (i) la Société met fin à sa collaboration avec M. Tirez avec effet au 9 décembre 2022, (ii) M. Tirez démissionne de son poste d'administrateur et d'administrateur délégué de la Société avec effet au 9 décembre 2022, et (iii) M. Philippe Dartienne continue en tant que "CEO bpostgroup ad interim" (délégué à la gestion journalière ad interim) de bpostgroup jusqu'à la nomination d'un CEO permanent pour bpostgroup. [...]

Il est à noter que le Comité de Rémunération et de Nomination du Conseil n'a pas pu, compte tenu de l'urgence, se réunir préalablement à la réunion du Conseil d'aujourd'hui en ce qui concerne les décisions ci-dessus, mais tous les membres du Comité de Rémunération et de Nomination étaient présents à la réunion du Conseil d'aujourd'hui et ont exprimé leurs points de vue concernant les questions ci-dessus et les décisions à prendre."

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 CSA, sera particulièrement 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, 1er §, section 3 du CSA).

En 2022, bpost a appliqué la procédure susmentionnée dans le cadre de la prolongation des accords de concession pour la distribution des journaux et périodiques et de l'accord de relation conclu avec l'État belge. L'annonce relative à ces transactions est disponible au public sur le site web de bpost⁸.

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 : (i) le Comité Stratégique, (ii) le Comité d'Audit et des Risques (conformément à l'article 7:99 du CSA), (iii) le Comité de Rémunération et de Nomination (conformément à l'article 7:100 du CSA) et (iv) le Comité ESG. 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, de la concurrence et du marché, en les confrontant aux objectifs et stratégies de bpost et de ses filiales, et de recommander si nécessaire des mesures correctrices ;
- aider et guider le management dans la préparation des dossiers stratégiques à examiner par le Conseil d'Administration ainsi que des discussions y relatives. Cela inclut notamment, sans s'y limiter, l'élaboration d'options et de scénarios stratégiques, la définition de la vision, de la mission et des stratégies, la définition de propositions de valeur, l'élaboration de canevas stratégiques pour surveiller l'exécution de la stratégie à long terme par le biais d'objectifs stratégiques, de plans progressifs et d'objectifs, ainsi que les dossiers de planification des activités et de leur mise en œuvre en général ;
- examiner les transactions ou initiatives stratégiques proposées par le Conseil d'Administration, le CEO ou l'Executive Committee, 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.

Au 31 décembre 2022, le Comité Stratégique se composait des 5 membres suivants :

NOM	FONCTION
Lionel Desclée (Président)	Administrateur indépendant
Michael Stone	Administrateur indépendant
Jules Noten	Administrateur indépendant
Caroline Ven	Administrateur non exécutif

Le Comité Stratégique s'est réuni à 6 reprises en 2022.

⁸ <https://press.bpost.be/>

Comité d'Audit et des Risques

Le Comité d'Audit et des Risques 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 ;
- contrôler et superviser l'efficacité du système de contrôle interne et du cadre 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 CSA ;
- proposer des candidats au Conseil d'Administration pour les deux commissaires à nommer par l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- informer le Conseil d'Administration des résultats de l'audit et de l'exécution de ses missions ;
- nommer, révoquer, remplacer et évaluer annuellement les performances du Chief Audit Executive ;
- aborder la gestion des risques et la gouvernance au sein de bpost, notamment à la lumière de la stratégie de la Société et favoriser une culture appropriée du risque ;
- approuver et examiner la politique et le processus de gestion des risques de bpost visant à identifier, gérer et surveiller les risques critiques et suivre la mise en œuvre de cette politique et de ce processus ;
- suivre minutieusement le processus d'identification des risques au sein de bpost et superviser l'exposition aux risques de la Société : cela inclut le développement d'une vision et d'une exposition des risques critiques et de la stratégie du management pour y faire face ;
- conseiller et rendre compte régulièrement au Conseil d'Administration de la stratégie et de l'exposition aux risques et informer le Conseil d'Administration de la mise en œuvre de la politique et du processus de gestion des risques ;
- analyser 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, comme : 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.

Le Comité d'Audit et des Risques est composé de maximum 5 administrateurs non exécutifs, y compris au moins 1 administrateur indépendant. Le Président du Comité d'Audit et des Risques est désigné par les membres du Comité d'Audit et des Risques.

Collectivement, les membres du Comité d'Audit et des Risques possèdent suffisamment d'expertise pertinente dans le domaine de la comptabilité et de l'audit pour remplir efficacement leur rôle, notamment en matière financière. Sonja Rottiers est compétente en matière de comptabilité et d'audit, comme en témoignent son expérience acquise dans le secteur financier, notamment comme CEO de Lloyds et CFO d'AXA Belgium. Aujourd'hui elle est active comme administratrice de Kinopolis Group SA, Matexi SA, Belgian Finance Club, et plus récemment comme présidente du conseil d'administration de Pinnacle Pet Group (Jab Holding Company). Les autres membres du Comité d'Audit et des Risques occupent ou ont occupé également plusieurs mandats d'administrateur ou de directeur dans de grandes entreprises ou organisations.

Au 31 décembre 2022, le Comité d'Audit et des Risques se composait des 3 membres suivants :

NOM	FONCTION
Sonja Rottiers (Présidente)	Administrateur indépendant
Lionel Desclée	Administrateur indépendant
David Cunningham	Administrateur indépendant

Le Comité d'Audit et des Risques s'est réuni à 5 reprises en 2022.

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, du CEO et de l'Executive Committee. Il est tenu, en particulier de :

- identifier et proposer des candidats au Conseil d'Administration pour pourvoir les postes vacants à mesure qu'ils se présentent, en tenant compte des propositions faites par les parties 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 Président ou de la Présidente du Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la nomination du CEO et aux propositions faites par le CEO pour la nomination des autres membres de l'Executive Committee ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la rémunération du CEO et des autres membres de l'Executive Committee, y compris 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 à court terme) pour les administrateurs, les membres de l'Executive Committee et les collaborateurs ;
- établir des objectifs de performance et mener des évaluations de performance pour le CEO et d'autres membres de l'Executive Committee ;
- 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 de l'Executive Committee, 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 2022, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des 4 membres suivants :

NOM	FONCTION
Audrey Hanard (Chair)	Présidente du Conseil d'Administration ⁹ et administrateur non exécutif
Jules Noten	Administrateur indépendant
Michael Stone	Administrateur indépendant
Sonja Willems	Administrateur indépendant

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à 6 reprises en 2022.

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. Les responsables d'équipes ESG et groupes cibles y relatifs gèrent leurs initiatives spécifiques avec leurs équipes respectives. Ils se réunissent mensuellement avec l'équipe de développement durable du groupe afin de partager les progrès de leurs initiatives, en ce compris les défis et opportunités rencontrés. Le Chief Strategy & Transformation Officer, assisté de l'équipe de développement durable du groupe, fait rapport 3 à 4 fois par an au Comité ESG de l'avancement global de la feuille de route ESG. Au cours de ces sessions, les risques et opportunités sont discutés, incluant des approfondissements sur des sujets spécifiques et le pilotage de la stratégie ESG. Le cadre de gouvernance ESG de bpostgroup est décrit ci-dessous :

Conseil d'Administration, assisté par le Comité ESG

En tant qu'organe décisionnel ultime de l'entreprise, le Conseil d'Administration supervise toutes les responsabilités ESG.



Responsable en chef de la Stratégie et de la Transformation, assisté de l'équipe de Développement durable du groupe

Responsable de l'exécution et de la gestion de toutes les questions ESG, y compris l'identification des risques et opportunités ESG, ainsi que la coordination des initiatives de durabilité dans l'ensemble du groupe.



Responsables d'équipe ESG et propriétaires cibles

Intégrés dans l'entreprise et responsables de la coordination, de la mise en œuvre et du reporting, ainsi que des initiatives et des questions ESG concernant les business units.

⁹ Audrey Hanard, Présidente du Conseil d'Administration, étant en congé de maternité du 16 décembre 2022 jusqu'au 10 mars 2023, le Conseil d'Administration a décidé de son remplacement temporaire par Sonja Rottiers en tant que présidente du Conseil d'Administration pendant son absence.

Le Comité ESG est chargé en particulier de:

- conseiller le Conseil d'Administration par rapport à la stratégie globale de durabilité du groupe et d'examiner régulièrement l'évolution et l'impact de cette stratégie ;
- formuler des recommandations au Conseil d'Administration quant aux questions touchant aux responsabilités ESG et à la conduite de l'entreprise à cet égard, conformément à la stratégie de durabilité du groupe ;
- aider la direction à exécuter la stratégie de durabilité et à mettre en œuvre le programme et les initiatives ESG du groupe ;
- coordonner et de fournir des conseils à propos des initiatives et engagements en matière de durabilité ESG dans l'ensemble du groupe et d'encourager l'intégration des thèmes liés à l'ESG dans la stratégie d'entreprise globale ;
- surveiller les tendances ESG en matière de politique publique, de réglementation et de législation et de fournir des conseils à ce sujet, ainsi qu'à propos des questions ESG émergentes, et de conseiller le Conseil d'Administration sur les mesures supplémentaires à déployer en réaction à ces tendances et/ou questions ;
- identifier les risques et opportunités ESG susceptibles d'exercer un impact sur la capacité du groupe à créer de la valeur à long terme et d'affecter ses activités, ses opérations, ses 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 les informations relatives au développement durable dans le rapport intégré au Conseil d'Administration;
- assister le Conseil d'Administration, la direction et les équipes de communication de bpost par rapport aux 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 se reflète correctement dans les publications financières et autres communications sur le marché.

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

Au 31 décembre 2022, 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 2022.

Direction générale

CEO

L'actuel CEO *ad interim*, Philippe Dartienne, a été nommé le 9 novembre 2022 par le Conseil d'Administration en attendant la nomination d'un nouveau CEO. Pour plus de facilité, les références au "CEO" dans le présent rapport doivent être comprises comme CEO ou CEO *ad interim*.

Le CEO 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 aux articles 18, § 2 et 25 des Statuts. Le CEO fait régulièrement rapport au Conseil d'Administration.

Le CEO peut être révoqué par le Conseil d'Administration.

Executive Committee

La gestion opérationnelle de bpost est assurée par l'Executive Committee, sous la direction du CEO. L'Executive Committee 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 du CEO et après avoir reçu l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

L'Executive Committee se réunit régulièrement, sur convocation du CEO. L'Executive Committee est assisté par l'Executive Committee Secretary (secrétaire du Comité Exécutif).

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

L'Executive Committee prépare, sous la direction du CEO, 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 2022, l'Executive Committee se composait des membres suivants :

NOM	FONCTION
Philippe Dartienne	CEO <i>ad interim</i>
Mark Michiels	Chief Human Resources Officer
Anette Böhm	Chief Human Resources Officer Group
Jos Donvil	CEO bpost Belgium
Kathleen Van Beveren	CEO e-Logistics Eurasia
Henri de Romrée	CEO e-Logistics North America
Nicolas Baise	Chief Strategy & Transformation Officer
James Edge	Chief Technology Officer

En raison de son départ à la retraite, Mark Michiels a terminé sa fonction de Chief Human Resources (responsable des ressources humaines) au 31 décembre 2022.

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 2022, le Comité Loi 1991 était composé du CEO, qui préside le Comité, et de deux autres membres (un membre d'expression néerlandophone et un membre d'expression francophone) : Mark Michiels et Catherine Delvaux.

Secrétaire Général

Le Conseil d'Administration et les Comités du Conseil sont assistés par le Group Company Secretary, Ross Hurwitz, qui est également Chief Legal Officer et l'Executive Committee Secretary 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 2022, 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) ;

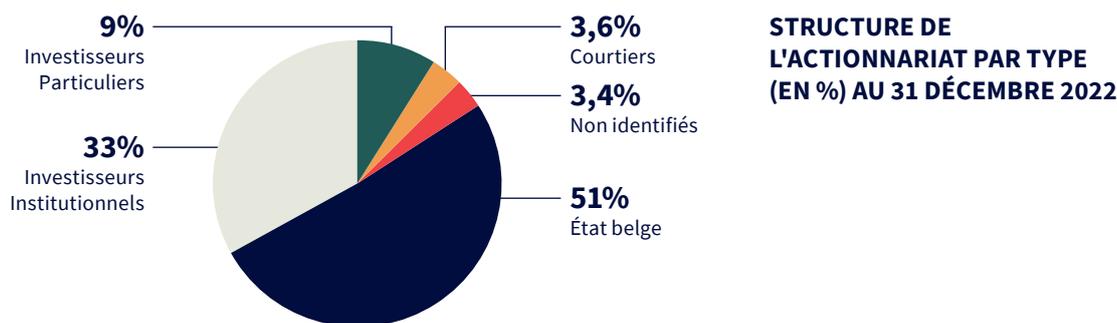
- M. Philippe Roland, Premier Président de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (son mandat a été renouvelé par la Cour des Comptes le 1^{er} octobre 2022 jusqu'au 30 septembre 2025) ; et
- Mme Hilde François, Présidente de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 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 2022, EY et PVMD ont perçu 1.300.897 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de bpost et de ses filiales, et 64.160 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 85.661 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de bpost pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2022.

Structure d'actionariat et droits des actionnaires

Les actions de bpost ont la forme nominative ou dématérialisée. Au 31 décembre 2022, le capital social de bpost était représenté par 200.000.944 actions, admis à la négociation 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 2022, 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 2022, bpost n'a pas reçu de déclaration de transparence indiquant qu'un seuil de notification avait été franchi (ou croisé à la hausse ou à la baisse) conformément à la Loi du 2 mai 2007 relative à la divulgation des participations significatives dans les sociétés cotées en bourse et aux Statuts. Toutes les notifications de transparence sont disponibles sur le site web de bpost à l'adresse http://corporate.bpost.be/investors/share-information/transparency-declarations?sc_lang=fr-FR.

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

Au 31 décembre 2022, 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 bpost¹⁰ (le "Rapport de Rémunération") est établi conformément à l'article 3:6 §3 du Code belge des Sociétés et Associations (le "CSA"), au Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le "Code de Gouvernance d'Entreprise") et aux pratiques et tendances du marché.

10 Une société anonyme de droit public constituée et existant en vertu du droit belge, ayant son siège social au Boulevard Anspach 1, 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, il convient de noter que (i) tous les mandats d'administrateurs dans les filiales belges ne sont pas rémunérés et que (ii) le groupe Radial a son propre plan d'intéressement, conforme aux pratiques du marché des États-Unis. Tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont des montants bruts.

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 de l'Executive Committee au cours de l'exercice financier 2022. Le Rapport de Rémunération inclut en outre des tableaux qui fournissent des informations complémentaires concernant la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee, 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 de l'Executive Committee

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) au CEO et (iii) aux autres membres de l'Executive Committee.

La 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 2021¹¹. La Politique de rémunération, ainsi que les résultats du vote des actionnaires, sont disponibles sur le site internet¹² 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. Dans tous les cas, la Politique de rémunération doit être approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires au moins tous les quatre ans. 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 2022.

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 ;
- le CEO et
- les membres de l'Executive Committee.

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

Le Comité de Rémunération et de Nomination examine régulièrement les principes de la Politique de rémunération et leur application et il continuera de le faire. Le Conseil d'Administration et le Comité de Rémunération et de Nomination ont également continué à analyser la possibilité et la faisabilité de l'introduction d'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, comme expliqué plus loin dans ce rapport (*voir Section 3 ci-dessous*).

2. Rémunération totale des membres du Conseil d'Administration, du CEO et des autres membres de l'Executive Committee

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

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

- une rémunération fixe mensuelle ; et
- un jeton de présence par réunion de Comité consultatif¹³ 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.

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

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

11 <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.

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

13 Les Comités consultatifs incluent le Comité Stratégique, le Comité de Rémunération et de Nomination, le Comité d'Audit et des Risques, le Comité ESG et le Comité Ad Hoc.

Rémunération fixe mensuelle

Au cours de l'exercice financier 2022, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) ont reçu la rémunération fixe mensuelle suivante :

- 3.859,52 EUR pour la Présidente du Conseil d'Administration, qui préside également la *Commission Paritaire* de bpost, telle qu'indexée au 1^{er} mars 2022 ;
- 1.929,76 EUR pour chaque autre administrateur (à l'exception du CEO), telle qu'indexée au 1^{er} mars 2022.

Jetons de présence

Les membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) ont également reçu un jeton de présence de 1.929,76 EUR par réunion de Comité consultatif à laquelle ils ont assisté.

Rémunération totale

Pour l'exercice financier 2022, le montant total de la rémunération octroyée à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) s'est élevé à 455.604,47 EUR.

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

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	CONSEIL D'ADMINISTRATION		COMITÉ STRATÉGIQUE		COMITÉ DE RÉMUNÉ- RATION ET DE NOMINATION		COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES		COMITÉ ESG		COMITÉ AD HOC		RÉMUNÉ- TION ANNUELLE TOTALE (EUR)
	MONTANT (EUR)	RÉUNIONS (*)	MONTANT	MEETINGS (*)	AMOUNT (EUR)	MEETINGS (*)	AMOUNT (EUR)	MEETINGS (*)	AMOUNT (EUR)	MEETINGS (*)	AMOUNT (EUR)	MEETINGS (*)	
ANN CALUWAERTS (depuis le 1er janvier 2023)		NA		NA		NA		NA		NA		NA	
DAVID CUNNINGHAM (depuis le 11 mai 2022)	14.824,12	13/13		NA		NA	1.929,76	1/2		NA	1.929,76	1/2	18.683,64
LIONEL DESCLÉE	22.885,78	19/19	11.442,89	6/6		NA	9.513,13	5/5		NA	9.513,13	5/5	53.354,93
JOS DONVIL (jusqu'au 31 octobre 2022)	19.026,26	9/14	7.583,37	4/4		NA	1.929,76	1/1		NA		NA	28.539,39
MOSSHIN EL GHABRI	22.885,78	16/19		NA		NA		NA	5.789,28	3/3		NA	28.675,06
AUDREY HANARD (Présidente jusqu'au 15 décembre 2022) (**)	44.898,57	19/19		NA	11.307,22	6/6		NA	3.859,52	2/2		NA	60.065,31
LAURENT LEVAUX	22.885,78	8/19		NA	1.929,76	1/3		NA	1.929,76	1/3		NA	26.745,30
JULES NOTEN	22.885,78	17/19	11.442,89	6/6	11.307,22	6/6		NA		NA		NA	45.635,89
SONJA ROTTIERS (Présidente à partir du 16 décembre 2022) (**)	23.896,61	18/19		NA		NA	9.513,13	5/5		NA	9.513,13	5/5	42.922,87
RAY STEWART (jusqu'au 11 mai 2022)	8.149,46	5/5		NA	7.447,70	4/4	5.653,61	3/3		NA	1.794,09	1/1	23.044,86
MICHAEL STONE	22.885,78	17/19	11.442,89	6/6	1.929,76	1/2	5.653,61	3/3		NA	7.719,04	4/4	49.631,08
CAROLINEVEN	22.885,78	16/19	9.648,80	5/6		NA		NA	5.789,28	3/3		NA	38.323,86
SONJA WILLEMS	22.885,78	19/19		NA	11.307,22	6/6		NA	5.789,28	3/3		NA	39.982,28
TOTAL	270.995,48		51.560,84		45.228,88		34.193,00		23.157,12		30.469,15		455.604,47

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

(**) Audrey Hanard étant partie en congé de maternité en date du 16 décembre 2022, le Conseil d'Administration a décidé de son remplacement temporaire par Sonja Rottiers en tant que Présidente du Conseil d'Administration pendant son absence.

B. Rémunération du CEO et des autres membres de l'Executive Committee

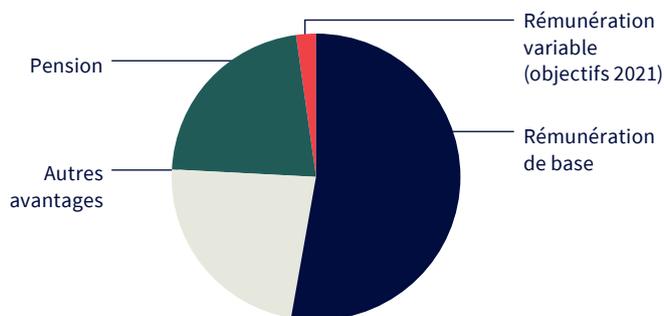
Conformément à la Politique de rémunération, le paquet de rémunération du CEO et des autres membres de l'Executive Committee comprenait en 2022 :

- un salaire de base fixe ;
- un salaire variable à court terme¹⁴ ;
- des primes d'assurance épargne-pension ; et
- d'autres avantages divers.

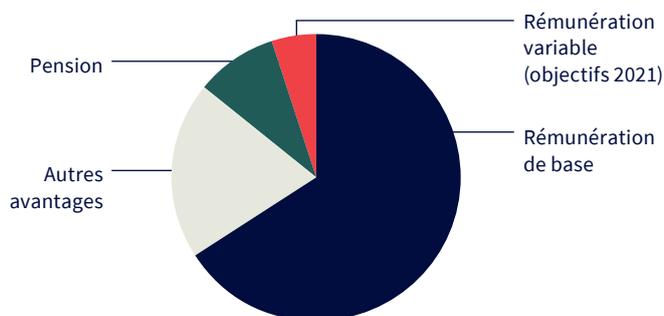
Aucune action, option sur action ou tout autre droit d'acquérir des actions (ou autre rémunération basée sur des actions) n'a été accordé(e) à ou exercé(e) par le CEO ou les autres membres de l'Executive Committee ou n'est venu(e) à échéance en 2022. Aucune option relevant d'un précédent plan d'option sur action n'était due pour l'exercice 2022.

Aucune modification substantielle de la rémunération du CEO et des autres membres de l'Executive Committee n'a eu lieu par rapport à l'exercice financier précédent.

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



IMPORTANCE RELATIVE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU CEO (2022)



IMPORTANCE RELATIVE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES MEMBRES DE L'EXECUTIVE COMMITTEE (2022)

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 du CEO pour l'exercice financier 2022 s'élève à 515.995,90 EUR (tel qu'indexé au 1^{er} février, 1^{er} avril, 1^{er} juin, 1^{er} septembre et 1^{er} décembre 2022)¹⁵. Le CEO n'a reçu aucune rémunération pour son mandat de membre du Conseil d'Administration ;
- le salaire de base total versé aux autres membres de l'Executive Committee pour l'exercice financier 2022 s'est élevé à 3.826.074,81 EUR (tel qu'indexé au 1^{er} février, 1^{er} avril, 1^{er} juin, 1^{er} septembre et 1^{er} décembre 2022). 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 de l'Executive Committee durant l'année écoulée.

¹⁴ Un salaire variable d'intéressement à long terme est disponible, mais uniquement pour le membre de l'Executive Committee situé aux États-Unis. Voir la Politique de rémunération pour obtenir de plus amples informations à cet égard.

¹⁵ Le 9 décembre 2022, le Conseil d'Administration et Dirk Tirez ont décidé d'un commun accord de mettre un terme à leur collaboration : par conséquent, Dirk Tirez a démissionné en tant que (i) membre du Conseil d'Administration et (ii) CEO avec effet immédiat. Dirk Tirez était rémunéré en tant que CEO jusqu'au le 9 décembre 2022.

Le salaire de base du CEO a été payé mensuellement, en douze tranches égales. Les autres membres de l'Executive Committee 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 couvrant 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 2022, le CEO et les autres membres de l'Executive Committee en Belgique ont reçu un salaire variable à court terme en rapport avec leurs performances au cours de l'exercice 2021 de 30 % (à l'objectif) 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 de performance à la fois collectifs et individuels, qui avaient été fixés début 2021. Le ratio entre les objectifs collectifs et les objectifs de performance individuelle est de 70%-30%. Enfin, les objectifs collectifs sont segmentés pour le groupe et les business units afin d'améliorer la pertinence.

- Les **objectifs collectifs** (70% du potentiel salaire variable total cible à court terme¹⁶) sont liés aux performances par rapport aux indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPI's) fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Ces KPI comprennent des indicateurs financiers et non financiers :
 - **EBIT** (50%) : reflète les résultats financiers du groupe et des business units. Les résultats financiers applicables au CEO et aux autres membres de l'Executive Committee en charge des unités de support sont liés au groupe, tandis que ceux des membres de l'Executive Committee en charge d'une business unit sont liés pour 30% au groupe et pour 70% à leur business unit respective. Le facteur de paiement pour 2021 variait entre 136,1% et 153,2%.
 - **Indice de loyauté client** (15%) : 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 2021 se compose de trois indicateurs. Les résultats pour 2021 ont atteint un facteur de paiement de 123%.
 - **Indice d'absentéisme à court terme** (5%) : 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 pour 2021 a atteint un paiement situé entre 16,9% et 140% pour ce critère en 2021, selon le domaine de responsabilités.

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

- Les **objectifs de performance individuels** (30% du potentiel salaire variable total cible à court terme¹⁷) sont fixés et convenus au début de chaque année (i) entre le Conseil d'Administration et le CEO et (ii) entre le CEO et chaque membre de l'Executive Committee.

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 de performance individuels à atteindre par le CEO durant l'exercice financier 2021 étaient les suivants :

- réalisation de résultats financiers spécifiques fixés par le Conseil d'Administration ;
- création de la stabilité, renforcement de l'équipe de management et promotion d'une nouvelle culture et de nouvelles valeurs pour réaliser la stratégie de durabilité du Conseil d'Administration ;
- sécurisation de la stratégie de durabilité à long terme, incluant (i) le développement d'un nouveau plan stratégique ambitieux, y compris l'alignement stratégique avec le Conseil d'Administration et le management et (ii) engagement dans la transformation fixée par la stratégie de durabilité à long terme ;
- amélioration de l'engagement général des membres du personnel, la qualité de la performance des contrats de services publics et la satisfaction des clients.

Les principaux objectifs de performance individuels à atteindre par les autres membres de l'Executive Committee durant l'exercice financier 2021 étaient les suivants :

- les réalisations et développements commerciaux spécifiques incluant (i) le développement du futur modèle opérationnel et de main-d'œuvre, (ii) la mise en œuvre du plan omni-commerce de l'UE, (iii) l'assurance de la création de valeur lors du pic de fin d'année au niveau des colis en Belgique et (iv) la poursuite de la transformation digitale du groupe ;
- l'exécution du plan de transformation à l'étranger et en Belgique, y compris (i) l'accélération de la transformation de Radial US et (ii) l'assistance à la transformation fixée par la stratégie de durabilité à long terme ;
- le leadership d'équipe, l'engagement des membres du personnel et l'orientation client.

En 2021, les objectifs individuels ont atteint un paiement entre 105% et 150% pour les membres de l'Executive Committee.

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

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

Le CEO a reçu un salaire variable à court terme de 218.406 EUR¹⁸ en 2022, sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels pour l'année 2021.

Les membres de l'Executive Committee ont reçu un salaire variable global à court terme de 1.159.945,49 EUR en 2022, sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performances individuels pour l'année 2021.

Le salaire variable à court terme pour la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels au cours de l'exercice financier 2022 sera, le cas échéant, déterminé et payé en mai 2023, après évaluation des performances de chaque membre de l'Executive Committee et repris dans le Rapport de Rémunération qui sera publié en 2024.

Contribution au régime de pension

Le CEO et les autres membres de l'Executive Committee bénéficient d'un régime de pension complémentaire (deuxième pilier) :

- la contribution totale au régime de pension du CEO pour l'exercice financier 2022 s'est élevée à 214.030,84 EUR ;
- la contribution globale au régime de pension des membres de l'Executive Committee pour l'exercice financier 2022 s'est élevée à 504.518,67 EUR.

Autres avantages

Le CEO et les autres membres de l'Executive Committee ont bénéficié d'autres avantages, tels qu'une couverture décès en cours d'emploi et invalidité, une assurance médicale, des titres-repas (hormis pour le CEO), 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 totale

La **rémunération totale** versée au CEO en 2022 s'élève à 968.373,62 EUR (comparée à 620.659,39 EUR en 2021) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

La **rémunération totale versée** en 2022 aux membres de l'Executive Committee (autres que le CEO) s'élève à 5.796.181,98 EUR (comparée à 3.898.218,66 EUR en 2021) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

RÉMUNÉRATION TOTALE DU CEO ET DES AUTRES MEMBRES DE L'EXECUTIVE COMMITTEE EN 2022						
NOM ET FONCTION	RÉMUNÉRATION FIXE (EUR)			SALAIRE VARIABLE (EUR)	RÉMUNÉRATION TOTALE (EUR)	PROPORTION DE RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE ¹⁹
	SALAIRE DE BASE	AUTRES AVANTAGES	CONTRIBUTION AU RÉGIME DE PENSION			
Dirk Tirez (rémunéré en tant que CEO jusqu'au 9 décembre 2022)	515.995,9	19.940,88 ²⁰	214.030,84	218.406	968.373,62	Fixe : 77,45 % Variable : 22,55 %
Autres membres de l'Executive Committee	3.826.074,81 ²¹	305.643,01 ²²	504.518,67	1.159.945,49	5.796.181,98	Fixe : 79,99 % Variable : 20,01 %

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 au CEO et aux autres membres de l'Executive Committee.

18 Comme le salaire variable du CEO représente moins d'un quart de sa rémunération annuelle, l'étalement dans le temps des critères applicables au salaire variable, tel que prévu à l'article 7:91, par. 2 du Code belge des Sociétés et des Associations n'est pas applicable.

19 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.

20 Les autres avantages du CEO sont les suivants : (i) des allocations de représentation (3.300,00 EUR) et (ii) des coûts de leasing pour une voiture de société (16.640,88 EUR).

21 La rémunération de base des autres membres de l'Executive Committee comprend les primes de fin d'année et le pécule de vacances, ainsi que l'indemnité de départ de 619.461,53 EUR versée à Jean Muls suite à la fin de la collaboration avec lui.

22 Les autres avantages des autres membres de l'Executive Committee incluent : (i) des allocations de représentation et chèques-repas (23.819,64 EUR); (ii) des coûts de leasing pour une voiture de société (88.019,56 EUR), (iii) le remboursement des frais d'installation et de voyage (158.258,57 EUR) et (iv) My Benefit My Choice (35.545,24 EUR).

D. Modifications dans la composition de l'Executive Committee de bpost – indemnités de départ

Les changements suivants sont intervenus en 2022 dans la composition de l'Executive Committee :

- 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 que **CEO bpost Belgium** et membre de l'Executive Committee et (ii) Nicolas Baise en tant que **Chief Strategy & Transformation Officer** et membre de l'Executive Committee, tous deux avec effet à partir du 10 janvier 2022 ;
- le 1^{er} décembre 2021, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé de nommer James Edge comme **Chief Technology Officer** et membre de l'Executive Committee avec effet à partir du 15 janvier 2022 ;
- le 28 janvier 2022, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé de nommer :
 - Henri de Romrée en tant que **CEO e-Logistics North America** et membre de l'Executive Committee avec effet à partir du 7 mars 2022 ;
 - Anette Böhm en tant que **Chief Human Resources Officer Group** et membre de l'Executive Committee avec effet à partir du 1^{er} juin 2022 ;
- le 15 février 2022, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé de nommer Philippe Dartienne comme **Chief Financial Officer** et membre de l'Executive Committee avec effet à partir du 1^{er} juin 2022 ;
- le 3 octobre 2022, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé de :
 - mettre fin avec effet immédiat à la collaboration avec Jean Muls en tant que **CEO bpost Belgium** et membre de l'Executive Committee : une indemnité de départ de 619.461,53 EUR a été versée suite au licenciement conformément aux termes et conditions du contrat de travail. Aucune indemnité de non-concurrence n'a été versée ;
 - nommer Jos Donvil en tant que **CEO bpost Belgium** et membre de l'Executive Committee avec effet au 31 octobre 2022 – suite à sa nomination en tant que membre de l'Executive Committee, Jos Donvil a démissionné en tant que membre du Conseil d'Administration avec effet au 31 octobre 2022 ;
- le 24 octobre 2022, à la suite d'un examen de conformité relatif à la concession de la distribution des journaux en Belgique, le Conseil d'Administration et Dirk Tirez (CEO) ont décidé d'un commun accord que Dirk Tirez se retire temporairement durant l'examen. Pendant cette période, les pouvoirs de **gestion journalière** ont été confiés à Henri de Romrée (CEO E-Logistics North America) avec effet à partir du 24 octobre 2022. Henri de Romrée a continué d'être rémunéré en tant que membre de l'Executive Committee ;
- le 9 novembre 2022, le Conseil d'Administration a décidé à l'unanimité (i) du retour de Henri de Romrée dans sa fonction de CEO d'E-Logistics North-America et (ii) de nommer Philippe Dartienne (CFO) en tant que **CEO ad interim** avec effet immédiat. Philippe Dartienne a continué à être rémunéré en tant que membre de l'Executive Committee ;
- le 14 novembre 2022, une procuration spéciale a été octroyée à Koen Aelterman en tant que **Chief Financial Officer ad interim** (conformément aux délégations de pouvoirs de bpost), en attendant la nomination d'un nouveau CEO ;
- le 9 décembre 2022, le Conseil d'Administration et Dirk Tirez ont décidé de commun accord de mettre un terme à leur collaboration : par conséquent, Dirk Tirez a démissionné avec effet immédiat en tant que (i) membre du Conseil d'Administration et (ii) CEO. Dirk Tirez a été rémunéré en tant que CEO jusqu'au 9 décembre 2022. Aucune indemnité de départ, indemnité de non-concurrence ni rémunération variable pour la réalisation d'objectifs collectifs et individuels pour l'année se terminant le 31 décembre 2022 n'ont été dus ;
- le 31 décembre 2022, Mark Michiels a pris sa retraite en tant que **CHRO**.

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

Le montant total des rémunérations payées durant l'exercice 2022 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 de la rémunération de base fixe est régulièrement revue. La composante de la rémunération variable dépend d'indicateurs financiers et non financiers 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 34.509 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 élevée parmi les membres de la direction (CEO ou membre de l'Executive Committee, selon le cas) et la rémunération la plus basse des employés (sur la base d'un équivalent temps plein) au sein de la Société en 2022 était de 32.

5. Informations concernant le vote des actionnaires

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2022 a approuvé le Rapport de Rémunération de 2021 avec une majorité de 87,92% des votes (contre 79,82% en 2021) (et 12,08% de votes défavorables contre 19,80% en 2021).

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 précédente plutôt que sur ses performances durant l'année faisant l'objet du rapport 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 de performance individuels pendant l'année de référence, le cas échéant, n'est déterminé (et payé) qu'en mai de l'année suivante, après l'évaluation des performances du CEO et de chaque membre de l'Executive Committee. Le montant du salaire variable à court terme, le cas échéant, lié à la réalisation des objectifs durant l'exercice financier 2022 et devant être déterminé (et payé) en mai 2023, 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 2024.

6. Rémunération des membres du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee en contexte

Cette section situe la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des membres de l'Executive Committee 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 de l'Executive Committee 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 2018 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2018	EXERCICE 2019 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2019	EXERCICE 2020 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2020	EXERCICE 2021 (EUR OU %)	ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2021	EXERCICE 2022 (EUR OU %)
RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU MANAGEMENT ⁽¹⁾									
Rémunération totale des membres du Conseil d'Administration	331.510,77	17%	388.123,43	-17,8% ⁽²⁾	319.138,05	53,59% ⁽⁷⁾	490.161,55	-7,05%	455.604,47
Rémunération totale du CEO	902.123,95	-18%	736.325,66	-15,4%	623.285,02	-0,42%	620.659,39	56,02%	968.373,62 ⁽¹⁰⁾
Rémunération totale des autres membres de l'Executive Committee	4.363.457,84	4%	4.277.964,94	10,7%	4.791.691,71 ⁽³⁾	-18,65% ⁽⁸⁾	3.898.218,66	48,69%	5.796.181,98 ⁽¹¹⁾
PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ									
Mesures financières (EBIT ajusté)	424.261.989,47	-27%	310.805.491,40	-9,7%	280.573.881,37	24,51%	349.346.004,54	-20%	278.498.240,70
Produit d'exploitation total (ajusté)	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	1,47%	4.397.525.430,98
Indice de loyauté client	57,95%	73% (4)	100,17%	-8,2%	91,95%	34%(9)	123,19%	-3,36%	119,05%
Indice d'absentéisme à court terme	4,37%	3%	4,52%	9,7%	4,96% (5)	2,41%	5,08%	11,02%	5,64%
Indice d'engagement des collaborateurs							72,4%	-1,24%	71,5%
RÉMUNÉRATION MOYENNE DES COLLABORATEURS SUR LA BASE D'UN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN ⁽⁶⁾									
Collaborateurs de la Société	46.256,00	2%	47.259,00	1,8%	48.118,00	0,1%	48.182,21	5,2%	50.704,15

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 de l'Executive Committee inclut le salaire variable à court terme. La rémunération totale de l'Executive Committee 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) L'augmentation de la rémunération totale des membres de l'Executive Committee (à l'exception du CEO) en 2020 en comparaison avec 2019 peut s'expliquer par (i) des changements dans la composition de l'Executive Committee 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 de l'Executive Committee en 2019, payé en 2020.
- (4) L'augmentation de l'indice de loyauté client en 2019 peut s'expliquer par le bon avancement des indicateurs opérationnels liés à la livraison de courrier et de colis, de même que par les résultats positifs de NPS Parcels, un critère additionnel pris en compte dans la détermination de l'indice de loyauté client à partir de 2019.
- (5) 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 3e trimestre 2020 sera pris en compte en raison de l'impact des quarantaines liées à la COVID-19, soit 3,94%.
- (6) La rémunération moyenne des collaborateurs de bpost exclut les administrateurs, les membres de l'Executive Committee et le CEO qui auraient conclu un contrat de travail avec la Société.
- (7) 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 du CEO et d'autres administrateurs dont le mandat s'est terminé.
- (8) La diminution de la rémunération totale des membres de l'Executive Committee s'explique par un nombre réduit de membres de l'Executive Committee durant l'exercice financier 2021.
- (9) L'augmentation de l'indice de loyauté client en 2021 s'explique par les progrès et les bons résultats liés à tous les indicateurs composant cet indice au cours de l'année.
- (10) L'augmentation de la rémunération totale du CEO en 2022 par rapport aux 3 exercices financiers précédents s'explique par le fait que (i) la police d'assurance du CEO (couvrant la période de juillet 2021 – date de nomination de Dirk Tirez en tant que CEO – jusqu'au 31 décembre 2021) a été facturée en 2022 et non en 2021, (ii) en 2020 et 2021, aucun bonus n'a été versé aux CEOs respectifs car ils n'avaient pas presté une année complète (i.e., Jean-Paul Van Avermaet pour 2020 et 2021, Dirk Tirez pour 2021) et (iii) l'indexation au cours de 2022.
- (11) L'augmentation de la rémunération totale de l'Executive Committee en 2022 s'explique par (i) le fait qu'en 2021, le nombre de membres de l'Executive Committee était inférieur, (ii) la rémunération totale inclut l'indemnité de départ de 619.461,53 EUR versée à Jean Muls et (iii) l'indexation au cours de 2022.

Gestion des risques et Compliance

Gestion 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 du 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.

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.

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 circulation des risques, à la fois en aval et en amont.

Vous trouverez de plus amples informations sur les risques dans la section “Gestion des risques” du rapport annuel.

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 l'Executive Committee. Outre l'analyse mensuelle du reporting préparée par les partenaires financiers, l'Executive Committee réalise chaque trimestre un examen approfondi de la performance des différentes business units.

Une répartition claire des responsabilités et une bonne coordination entre les différents départements impliqués assurent un processus efficace et ponctuel de communication des informations financières périodiques. Tous les principes, directives et interprétations comptables IFRS à appliquer par l'ensemble des entités juridiques et des entités opérationnelles sont communiqués régulièrement par le 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 (i) un processus de validation interne approfondi, (ii) à une analyse par le Comité d'Audit et des Risques et (iii) à l'approbation du Conseil d'Administration de bpost.

Surveillance

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 et des Risques conseille le Conseil d'Administration sur les questions de comptabilité, d'audit, de gestion des risques et de contrôle interne. Sans préjudice du rôle de supervision du Conseil d'Administration, l'Executive Committee 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 Legal & Compliance, Regulatory, Data Protection, Safety & Prevention, Security ou Integrity, fournissent un soutien spécialisé à la première ligne de direction opérationnelle. Toutes les fonctions de la deuxième ligne font rapport au moins annuellement à l'Executive Committee 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 Corporate Audit Director rapporte au président du Comité d'Audit et des Risques et au CEO.

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. 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 des Risques et Conseil d'Administration

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

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

- toutes les informations financières pertinentes permettant au Comité d'Audit et des Risques 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 de l'Executive Committee sur la réalisation effective des activités de gestion des risques et de contrôle interne 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 des systèmes et procédures de contrôle interne, en considérant l'examen effectué par le Comité d'Audit et des Risques 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 des Risques et du Conseil d'Administration figurent dans la section Conseil d'Administration et Comité d'Audit et des Risques de la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

Compliance

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

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

Le respect des codes, politiques et procédures de bpostgroup fait l'objet d'un contrôle minutieux. Le Conseil d'Administration supervise régulièrement l'engagement de bpostgroup envers des valeurs d'entreprise fortes et des pratiques commerciales éthiques et prend des décisions et des mesures pour les améliorer, le cas échéant.

Département Compliance de bpostgroup

Le département Compliance de bpostgroup est responsable de la coordination des activités de conformité au sein de bpostgroup, et vise à promouvoir, à tous les niveaux, une conduite éthique, le respect des valeurs et la conformité avec les lois, les règles et les politiques internes et externes, à prévenir les comportements illégaux ou non éthiques et à assurer une réponse appropriée si de tels comportements se produisent. Le département Compliance de bpostgroup est géré par le Director Compliance, qui rapporte directement au Chief Legal Officer et au CEO de bpostgroup.

Engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques

MESURES	2021	2022
Nombre de plaintes enregistrées pour comportement contraire à l'éthique au travail	50	53
Nombre de cas rapportés de corruption et de pots-de-vin	0	0
Montant des amendes légales et réglementaires et des transactions supérieures à 10.000 EUR liés à des atteintes à la protection des données, à la corruption ou à des dommages environnementaux	0	0

bpostgroup s'engage à travailler en permanence à l'amélioration de ses processus de diligence raisonnable et à la sensibilisation à l'intégrité et au comportement éthique dans l'ensemble du groupe, notamment par le biais de directives de bonnes communication, de la communication directe avec le personnel et du suivi des cas enregistrés de comportement non éthique sur le lieu de travail. Les membres du personnel sont encouragés à signaler les violations ou les préoccupations suspectes par différents moyens.

En 2022, bpostgroup n'a enregistré aucun cas de corruption ou de pots-de-vin, ni d'amendes légales ou réglementaires, ni de transactions supérieures à 10.000 EUR liés à des violations de données, à des cas de corruption ou à des dommages environnementaux. Le nombre de plaintes enregistrées sur des comportements non éthiques sur le lieu de travail a légèrement augmenté, principalement en Amérique du Nord. Pour y remédier, Radial a lancé, entre autres, un deuxième Employee Resource Group dédié à ce sujet en octobre 2022 en initiant un mouvement positif pour s'exprimer et communiquer. Au cours de l'année 2022, bpostgroup a renforcé les efforts visant à créer un environnement dans l'ensemble du groupe où les personnes se sentent en sécurité et autorisées à s'exprimer, et a mis à jour son Code de Conduite (voir ci-dessous).

Code de Conduite

Le Conseil d'Administration et l'Executive Committee ont adopté le [Code de Conduite](#) de bpostgroup, initialement publié en 2007 et mis pour la dernière fois à jour en décembre 2022.

Ce Code renferme des principes généraux décrivant les valeurs et les normes éthiques applicables à toutes celles et tous ceux qui travaillent au sein du groupe et permet de prendre les mesures adéquates en cas de non-respect de ces principes. Ces principes sont renforcés par les codes, politiques et procédures pertinents en vigueur au sein des entités, filiales et entreprises de bpostgroup.

bpostgroup attend de l'ensemble de son personnel qu'il se conforme au Code de Conduite et l'utilise comme référence dans sa pratique quotidienne. Toute violation du Code de Conduite doit être signalée via les canaux établis prévus dans le Code de Conduite de bpostgroup, le cas échéant de manière confidentielle.

Politique des Droits de l'Homme

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

Code des Transactions et de Communication

Afin de se conformer aux réglementations en matière de délits d'initiés et de manipulation du marché, bpostgroup a adopté un [Code des Transactions et de Communication](#). Ce Code, modifié de temps à autre pour être conforme aux lois et réglementations les plus récentes en matière d'abus de marché, vise à sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs, les cadres supérieurs et les personnes occupant des responsabilités dirigeantes (membres du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee) 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 de bpostgroup et le Code est disponible pour l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, des cadres supérieurs et des personnes assumant des responsabilités dirigeantes. Conformément au règlement Abus de marché du 16 avril 2014, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes chez bpost ont été informées de leurs obligations concernant les opérations d'initiés telles qu'établies par la réglementation.

Engagement en faveur du développement des compétences des collaboratrices et 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 ad hoc sont développés en fonction des besoins. Le développement personnel est motivé par des descriptions de fonction claires et sur une évaluation semestrielle structurée des performances. Des sessions de coaching ad hoc sont également encouragées.

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 workshops consacrés à la diversité et à l'intégration organisés pour les équipes qui investissent dans la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion et/ou qui traitent de sujets précis dans le cadre de la diversité et l'inclusion.

Diversité au sein du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee

bpost est d'avis que la diversité des compétences et des points de vue au sein du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee 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 CSA 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 de l'Executive Committee, une attention particulière est accordée à la diversité en termes d'âge, d'expérience professionnelle, de genre et de diversité géographique. Lors de l'examen des candidatures pour les postes vacants, le Comité de Rémunération et de Nomination tient compte des tableaux de bord équilibrés de ces critères de diversité.

Les aspects liés à la diversité qui sont pris en compte concernant les membres du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee de bpost 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.

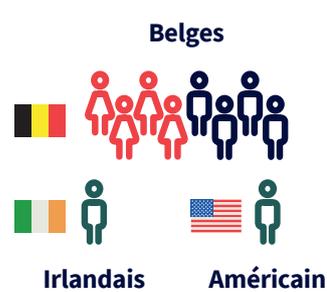
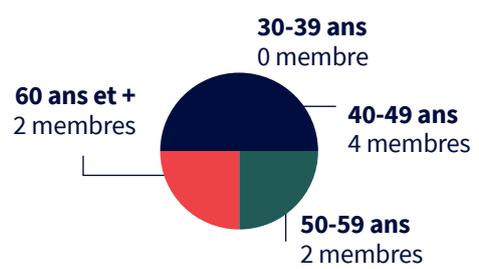
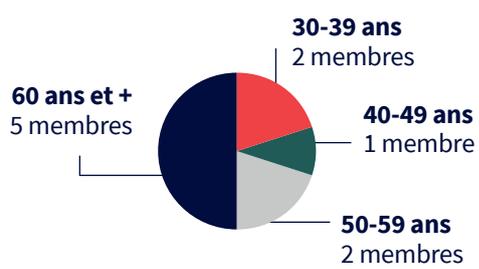
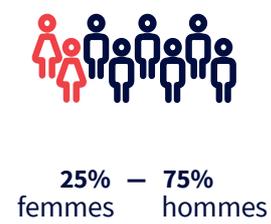
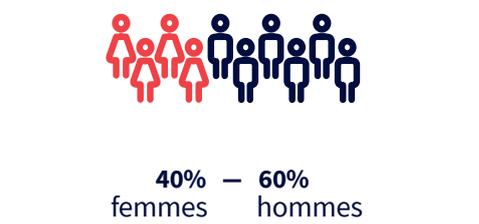
Le Conseil d'Administration vérifie chaque année si la diversité au sein du management de bpost s'est améliorée.

Aspects liés à la diversité – Mise en œuvre et résultats

Au 31 décembre 2022, le résultat des aspects liés à la diversité qui sont pris en compte concernant les membres du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee est le suivant :

Conseil d'Administration

Executive Committee



Expérience professionnelle

