# Rapport annuel

# 2025




bnode

# Couverture


| | | |
|---|---|---|
| **1.** | **Sélection des chiffres clés** | **3** |
| **2.** | **Message aux parties prenantes** | **5** |
| **3.** | **Accélérer notre transformation** | **10** |
| 3.1 | Qui sommes-nous ? | 11 |
| 3.2 | Notre parcours de transformation | 14 |
| **4.** | **Valeur client** | **18** |
| 4.1 | Introduction | 19 |
| 4.2 | Bpost - Évoluer pour offrir plus | 20 |
| 4.3 | Paxon - Fournir une logistique plus intelligente | 26 |
| 4.4 | Landmark Global | 29 |
| 4.5 | Conclusion | 31 |
| **5.** | **Gouvernance** | **32** |
| 5.1 | Déclaration de Gouvernance d'Entreprise | 33 |
| 5.2 | Gestion des risques | 68 |
| **6.** | **Durabilité - ESG** | **80** |
| | **Résumé opérationnel** (partie non CSRD) | 81 |
| 6.0 | Table des matières | 89 |
| 6.1 | Informations générales | 92 |
| 6.2 | Informations environnementales | 151 |
| 6.3 | Informations sociales | 231 |
| 6.4 | Informations en matière de gouvernance | 314 |
| 6.5 | Rapport d'assurance de l'auditeur indépendant | 335 |
| **7.** | **Évaluation financière** | **341** |
| 7.1 | Commentaires sur les états financiers | 342 |
| 7.2 | Perspectives financières 2026 | 356 |
| 7.3 | États financiers consolidés 2025 | 357 |
| 7.4 | Rapport du Collège des Commissaires | 456 |
| **8.** | **Déclaration des personnes responsables** | **465** |
| **9.** | **Annexes** | **467** |
| 9.1 | Glossaire | 468 |
| 9.2 | Prix et Distinctions | 469 |
| 9.3 | Tableau de contenu GRI | 470 |
| 9.4 | Tableau de référence UN Global Impact | 475 |
| 9.5 | Tableau de référence TCFD | 476 |
| 9.6 | Législation de l'UE et points de données | 477 |
| 9.7 | Création de valeur partagée | 484 |




Cette version PDF n'est pas conforme au format ESEF (European Single Electronic Reporting Format). Le package ESF est disponible sur notre site web et comprend une version XHTML. Ce pdf est préparé pour faciliter la lecture et prévaut en cas de divergence avec d'autres formats.

# 1.

# Sélection des chiffres clés

# Sélection des chiffres clés

## Ajusté au 31 décembre

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION 2025-2024 |
|---|---|---|---|
| Total des produits d'exploitation [1] | 4.482,3 | 4.341,3 | 3,2% |
| Résultat d'exploitation (EBIT) [2] | 179,7 | 224,9 | -20,1% |
| Résultat de l'année (consolidé - IFRS) [3] | 51,0 | 127,8 | -60,1% |
| Flux de trésorerie opérationnel disponible [4] | 336,1 | (875,3) | – |

## Publié au 31 décembre

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION 2025-2024 |
|---|---|---|---|
| **VALEUR ECONOMIQUE** | | | |
| Total des produits d'exploitation | 4.482,3 | 4.341,3 | 3,2% |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 79,6 | (118,1) | – |
| Résultat de l'année (consolidé - IFRS) | (39,4) | (204,1) | -80,7% |
| Bénéfice de bpost SA net (non consolidé selon les GAAP belges) | 6,9 | (230,0) | – |
| Flux de trésorerie opérationnel disponible [5] | 286,2 | (887,1) | – |
| Dette nette/(trésorerie nette) [6] | 1.749,3 | 1.800,4 | -2,8% |
| Résultat par action, en EUR | (0,20) | (1,03) | -80,4% |
| Dividend par action, en EUR | 0,00 | 0,00 | – |
| **VALEUR SOCIALE** | | | |
| Nombre d'employés (à la fin de l'année) | 33.532 | 36.527 | -8,2% |
| Nombre de ETP (moyen) | 31.963 | 32.434 | -1,5% |
| Nombre de ETP et intérims (moyen) | 36.819 | 37.500 | -1,8% |
| Nombre total d'heures de formation par ETP[7] | 24,41 | 27,24 | -10,4% |
| **VALEUR ENVIRONNEMENTALE** | | | |
| Livraison du dernier kilomètre sans émission [8] | 25,0% | 21,0% | 19% |
| Total des émissions $CO_2$ (teq$CO_2$) | 518.496 | 530.205 | -2,2% |
| **VALEUR CLIENT** | | | |
| Score de satisfaction de la clientèle - bpost SA | 86,0% | 85,0% | 1,2% |

Pour plus de détails sur la réconciliation des chiffres clés ajustés et publiés, nous renvoyons vers la section “Rapprochement entre les paramètres financiers publiés et les paramètres financiers ajustés” de ce document.

1 *Le total des produits d'exploitation ajusté représente le total des produits d'exploitation excluant l'impact des éléments non recurrents. et n'est pas audité..*

2 *L'EBIT ajusté représente le résultat des activités d'exploitation excluant l'impact des éléments non récurrents et n'est pas audité.*

3 *Le bénéfice de l'année ajusté représente le bénéfice de l'année excluant l'impact des éléments non récurrents et n'est pas audité.*

4 *Le flux de trésorerie opérationnel disponible ajusté pour l'année représente le flux de trésorerie opérationnel disponible pour l'année excluant l'impact des éléments non récurrents et n'est pas audité.*

5 *Le flux de trésorerie opérationnel disponible représente la trésorerie nette des activités opérationnelles réduites de la trésorerie utilisée dans le activités d'investissement.*

6 *La dette nette/(trésorerie nette) représente les prêts avec ou sans intérêts moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie.*

7 *2024 a été mis à jour pour refléter l'intégration du groupe Staci.*

8 *Y compris le groupe Staci, sur base 'market-based'. 2024 a été mis à jour pour refléter l'inclusion du groupe Staci, conformément à notre nouvelle base SBTi.*



# 2.

# Message aux parties prenantes

# Les bases stratégiques sont posées : place à l'accélération de l'exécution

**Bpostgroup s'appelle désormais Bnode. Ce changement de nom traduit une réorientation stratégique plus étendue : un recentrage affirmé sur les activités logistiques et une organisation qui évolue au rythme des nouveaux comportements des clientes et clients. Le CEO Chris Peeters et la présidente Françoise Roels soulignent que l'heure est désormais à l'exécution. « Nous devons continuer à expliquer à toutes et tous la direction que nous prenons, tant à notre personnel qu'à notre clientèle et aux autorités. »**

Françoise Roels résume la situation comme celle d'une organisation qui s'est fixé un cap et qui doit désormais le traduire de manière cohérente dans ses choix et dans son exécution. Chris Peeters qualifie 2025 d'année de définition du cap, et 2026 d'année d'accélération de l'exécution. « Je résume volontiers cela en deux concepts : « changement de cap » pour 2025 et « accélération » pour 2026. »

Le CEO replace cette accélération dans son contexte. « Définir un nouveau cap est une étape importante, mais pour un groupe de notre ampleur, il faut ensuite, en permanence, en mesurer la pertinence et ajuster si nécessaire », explique-t-il. « Cette accélération se fera en outre par phases. Elle sera réellement tangible à partir du printemps ».

À l'extérieur, la nouvelle orientation est désormais visible, en particulier en Belgique. Bnode ambitionne de devenir une référence numérique en logistique , spécialisée dans la logistique des colis et active en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. « Depuis l'été dernier, le rythme s'est clairement intensifié », indique Chris Peeters. Il précise toutefois que les effets financiers des mesures prises récemment ne seront pas immédiats. « L'impact sera plus nettement perceptible dans un futur proche. »



# Trois priorités

Pour les activités « last mile », qui conservent le nom Bpost dans la nouvelle structure du groupe, les priorités sont clairement définies. « Nous travaillons sur trois grands domaines : **la distribution de lettres, de colis et notre réseau de bureaux** », explique Chris Peeters. « Pour le courrier, la tendance est sans équivoque : les volumes continuent de diminuer. Nous devons dès lors adapter notre organisation en conséquence. En parallèle, nous investissons dans des services porteurs d'avenir, avec une approche davantage orientée client. Les faire-part de décès et les envois recommandés en sont des exemples. La prochaine étape concerne notre offre prior. »

C'est au niveau des activités relatives aux colis que la transformation est la plus visible. Le réseau de bbox continue de s'étendre rapidement et, à la fin de l'année dernière, une formule supplémentaire a été lancée avec la bbox boutique. « Ce sont des signes concrets de notre priorité donnée aux colis », poursuit Chris Peeters. « Mais le changement le plus important se situe en profondeur : nous organisons désormais de plus en plus notre fonctionnement autour des colis en tant que cœur de métier, tandis que le courrier devient, dans la pratique, un flux complémentaire. »



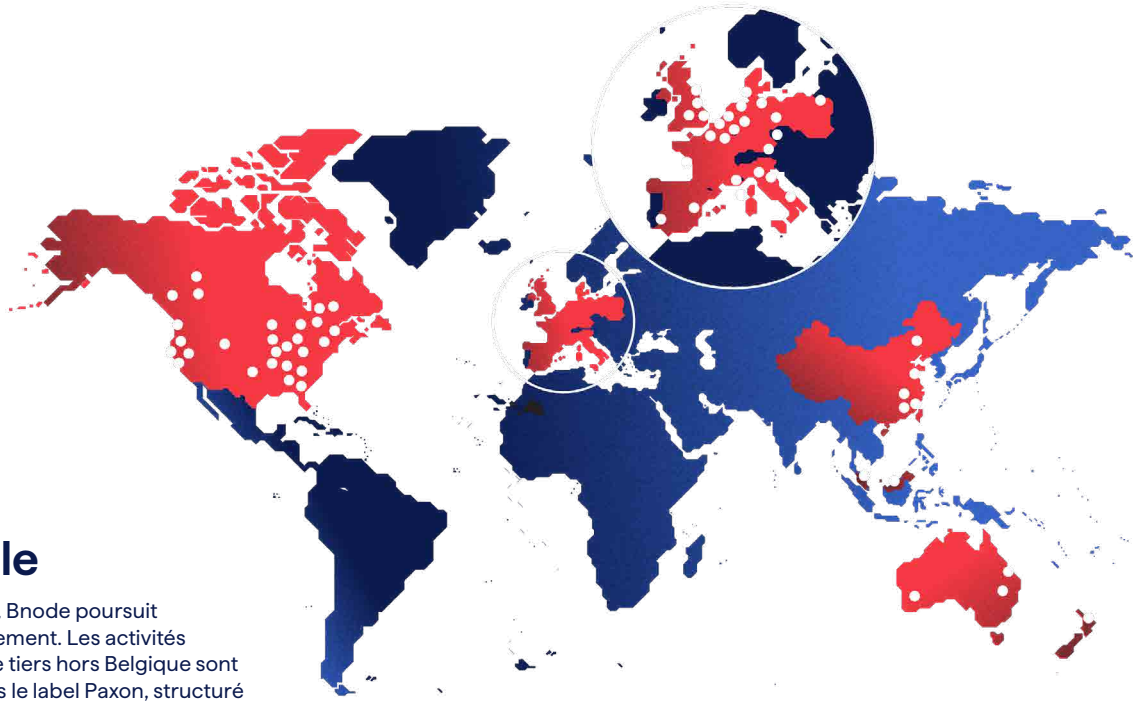

**« Nous veillons à la vision à long terme pour Bnode en tant que groupe. Cela signifie soutenir le management, mais aussi le questionner et le pousser à la réflexion. »**

**Françoise Roels, Présidente de Bnode**

# Centres de services

Selon Chris Peeters, le réseau de bureaux doit évoluer vers le « service centre » du futur. « Ce concept a déjà été largement testé, notamment en lien avec le rôle sociétal que nous devons continuer à assumer en tant qu'entreprise », indique-t-il. « Les enseignements tirés de ces tests alimentent actuellement le dialogue avec les autorités dans le cadre de l'élaboration du nouveau contrat de gestion, qui doit être finalisé cette année. »

Bpost entend en effet continuer à jouer pleinement son rôle sociétal. Chris Peeters ne laisse aucune ambiguïté à ce sujet : « Le contact humain entre nos facteurs, nos guichetiers et les clients reste extrêmement important. Il est non seulement crucial sur le plan sociétal, il constitue également une source précieuse d'informations commerciales sur les attentes de nos clientes et clients. Ces signaux nous permettent d'adapter nos services, tant pour les colis que pour le courrier. » Françoise Roels complète : « Le facteur ou la factrice, au vu du lien humain qu'il ou elle incarne, représente l'un de nos principaux avantages compétitifs. »



## Croissance internationale

À l'international également, Bnode poursuit sa stratégie de repositionnement. Les activités logistiques pour compte de tiers hors Belgique sont désormais regroupées sous le label Paxon, structuré autour de deux pôles géographiques : l'Europe et l'Amérique du Nord. En Europe, Staci, spécialiste français de la logistique contractuelle et du fulfillment, constitue un moteur de croissance majeur. En Amérique du Nord, l'accent est mis sur Radial, la filiale américaine qui soutient les marques et les détaillants en matière de logistique de l'e-commerce.

« Staci a rejoint le groupe en 2024 », rappelle Chris Peeters. « L'enjeu aujourd'hui est l'intégration et la réalisation de synergies. Nous visons une finalisation de cette intégration en 2026. Ensuite, le centre de gravité se déplacera vers la croissance. » Concernant les États-Unis, Chris Peeters évoque le lancement, chez Radial, d'une nouvelle offre destinée au segment médian. « Cela doit réduire notre dépendance à un nombre limité de grands clients. Nous évaluons actuellement les performances de cette offre Fast Track avant d'en accélérer le déploiement. »

« La division Landmark Global, qui regroupe les services logistiques interfrontaliers, fait quant à elle face à deux évolutions majeures », ajoute Chris Peeters. « Les grandes plateformes captent une part très importante du marché et disposent de l'échelle nécessaire pour organiser elles-mêmes leurs services. Parallèlement, le comportement des clients évolue. Ils n'achètent pas nécessairement moins, mais se tournent davantage vers d'autres canaux en raison de nouvelles barrières commerciales. »

Malgré ce contexte, Bnode reste, selon Chris Peeters, compétitif en termes de rapidité et de qualité. « Nous analysons en priorité les nouveaux flux logistiques qui émergent. Jusqu'à présent, Landmark Global faisait peu de B2B, mais nous explorons cette piste. Nous pouvons également créer de la valeur dans des niches spécifiques : là où les volumes sont trop faibles pour intéresser les grandes plateformes".

## Gouvernance et cohérence

Une transformation en profondeur, donc, à l'échelle de toute l'organisation. Quel rôle peut jouer la présidente, et, plus largement, le Conseil d'administration, dans ce contexte ? « En tant que Conseil d'administration, nous ne pilotons évidemment pas les opérations quotidiennes », explique Françoise Roels. « Notre rôle consiste avant tout à veiller à la vision à long terme pour Bnode en tant que groupe. Cela signifie soutenir le management, mais aussi le questionner et le pousser à la réflexion. L'essentiel étant de garantir la cohérence de l'approche et du message. C'est à cette condition que nous pourrons dialoguer avec les autorités sur le contrat de gestion avec une vision claire. »

Mais Françoise Roels ne se contente pas de surveiller la vision en vue des relations avec les autorités. En sa qualité de présidente de la Commission paritaire, elle perçoit également très directement la manière dont la transformation est vécue par les collaboratrices et collaborateurs. « Il s'agit d'une transformation radicale pour le groupe », souligne-t-elle. « Le dialogue avec les partenaires sociaux se déroule actuellement de manière constructive. Nous ne sommes pas d'accord sur tout, mais les canaux de communication sont ouverts. Tout le monde est conscient qu'il s'agit d'une transformation nécessaire, mais aussi difficile. »

## Culture et valeurs

Pour Françoise Roels, l'un des principaux enjeux est que Bnode conserve son identité tout au long de ce processus. « Notre personnel reste fier de travailler pour cette entreprise », insiste-t-elle. « En parallèle, nous devons, au niveau du Conseil d'administration, renforcer l'uniformité et la clarté. Le slogan « Nous tenons nos engagements » est aujourd'hui interprété de différentes manières. Nous devons davantage l'aligner autour de nos compétences clés : la qualité, la rapidité et l'éthique. »

Chris Peeters abonde dans le même sens. « Notre culture évoluera avec notre transformation, mais nos plus grands atouts, notamment notre rôle sociétal au sein de la société belge, demeurent essentiels. Cela étant, certaines habitudes héritées de notre passé d'ancien monopole public persistent encore. Elles doivent laisser place à un réflexe plus commercial et à davantage d'efficacité. Le contexte a changé, et nous devons évoluer avec lui. »

## Capitaliser sur nos points forts

Le constat est clair : Bnode doit réagir rapidement à un marché en constante évolution, sans chercher à concurrencer frontalement les autres acteurs du marché. « À ses débuts, une plateforme a pu se lancer en ne vendant que des livres », rappelle Françoise Roels. « Aujourd'hui, les clients attendent une plateforme globale. Cela n'aurait dès lors aucun sens pour nous de vouloir rivaliser directement avec une plateforme d'e-commerce. Ce n'est d'ailleurs pas là que réside notre force. Notre métier est celui de prestataire logistique, et c'est ce positionnement que Bnode assume pleinement. C'est de cette expertise que découle notre pertinence unique, avec des connaissances et une expérience que les grandes plateformes ne possèdent pas. »

La direction est clairement définie. Mais pour Chris Peeters, 2026 devra être l'année de l'exécution et de l'accélération. « C'est ambitieux. En Belgique, près de 25.000 collaboratrices et collaborateurs seront amenés, d'une manière ou d'une autre, à assumer de nouvelles responsabilités ou à développer de nouvelles compétences. Le défi est double : s'assurer que chacune ou chacun puisse maîtriser son rôle, tout en veillant à ce qu'il ou elle se sente bien dans ce nouvel environnement. » Françoise Roels conclut : « Cela nécessite l'implication de chacune et chacun. »



**« En Belgique, près de 25.000 collaboratrices et collaborateurs seront amenés, d'une manière ou d'une autre, à assumer de nouvelles responsabilités ou à développer de nouvelles compétences. Le défi est double : s'assurer que chacune ou chacun puisse maîtriser son rôle, tout en veillant à ce qu'il ou elle se sente bien dans ce nouvel environnement. »**

**Chris Peeters, CEO Bnode & Bpost**

# 3.

# Accélération de notre transformation

# 3.1 Qui sommes-nous ?

**Le 9 décembre 2025, le groupe a franchi une étape décisive dans l'unification de son identité autour d'une nouvelle marque d'entreprise, Bnode. La dénomination de Bpostgroup a ainsi été modifiée pour devenir Bnode. Le rebranding des trois business units se déploiera progressivement en 2026. Cette nouvelle architecture de marque traduit le repositionnement stratégique de Bnode : d'un opérateur postal disposant de capacités logistiques, le groupe devient un leader logistique proposant également des services postaux. Ce changement permet d'unifier les compétences du groupe, de simplifier l'expérience client et d'illustrer concrètement les avancées réalisées dans le cadre de notre transformation.**

## 3.1.1 Notre structure

La structure de Bnode demeure inchangée. Dès le début de l'année 2026, les dénominations des **trois business units** évoluent. Paxon est la nouvelle dénomination de la business unit 3PL ; Global Cross-border devient Landmark Global et BeNe Last-Mile opère désormais sous le nom de Bpost.

Par souci de cohérence, les nouvelles dénominations sont utilisées dans l'ensemble du présent document.

| | | CHIFFRES CLÉS POUR 2025 |
|---|---|---|
| **BU Bpost** (anciennement BeNe Last-Mile) | Belgique : **des services bancaires de détail, des services de traitement du courrier et des colis modernes, de qualité supérieure, flexibles**, entre autres ; **nous sommes pionniers dans la distribution B2C** et nous possédons le réseau le plus dense de Belgique pour les livraisons à domicile et à l'extérieur du domicile.<br>Belgique et Pays-Bas : nous offrons **des services logistiques différenciés** dans les domaines de la **distribution de presse, du B2B**, et de la **logistique omnicanale**, couvrant l'ensemble de la chaîne : de la livraison en magasin aux installations à domicile (manutention par deux personnes), en passant par la logistique inverse (retours, réparations, recyclage), satisfaisant les besoins des clients dans des secteurs tels que la haute technologie, les techniciens de terrain, la presse, les soins de santé, les boissons, la mode, la vente au détail ou les produits de grande consommation. | **6,5 Mio** d'envois postaux/jour<br>Près de **600.000** colis/jour |
| **BU Paxon** (anciennement 3PL) | Services logistiques intégrés pour compte de tiers, mettant l'accent sur les services logistiques flexibles et à haute valeur ajoutée pour les segments B2C, B2B et omnicanal. | Plus de **2.500** clients desservis |
| | Leadership régional en Europe et Amérique du Nord et position bien ancrée en Asie. | **2,2 Mio m²** d'espace de stockage |
| | Plateforme pour la croissance continue et l'expansion géographique. | |
| **BU Landmark Global** (anciennement Global Cross-Border) | Capacités de gestion intégrée du transport transfrontalier. | **74 Mio** d'expéditions internationales |
| | Position importante sur les flux principaux (des États-Unis vers le Canada, de la Chine vers l'UE/le RU/le Canada, de l'Ouest de l'UE vers la Belgique), ouverture renforcée de nouveaux flux et partenariats solides pour atteindre l'échelle voulue. | **220** pays desservis |
| | Combinaison de réseaux propres du dernier kilomètre, d'accès des transporteurs et d'accords, douanes et dédouanement des services transfrontaliers et services à valeur ajoutée, supportés par de puissantes plateformes informatiques. | |

**Fonctions Bnode**

- Finance
- Human Resources
- ICT & digital
- Group Transformation Office
- Group Communication & Brand

# 3.1.2
# Notre nouveau cadre culturel : pourquoi est-il important et quelles valeurs représente-t-il ?

## Pourquoi instaurer une nouvelle culture ?

Pour concrétiser notre stratégie 2029 et renforcer notre position d'expert régional et numérique de la logistique de colis, nous avons besoin de plus qu'un plan solide : il nous faut pouvoir compter sur une méthode de travail commune. Aujourd'hui, les différences de culture et d'habitudes entre nos entités peuvent nous ralentir. En nous unissant autour d'une même raison d'être, d'un même état d'esprit et d'un ensemble commun de comportements, nous pouvons collaborer plus efficacement, prendre des décisions plus rapidement et innover avec davantage d'impact.

Une culture unifiée nous permet de demeurer agiles dans un environnement en évolution rapide, de renforcer la confiance et l'esprit d'équipe, et de veiller à ce que notre transformation progresse avec clarté et rapidité. Notre culture est ce qui transforme notre stratégie en résultats tangibles — et c'est ainsi que nous continuerons à créer de la valeur durable pour nos clients, nos partenaires, nos collaboratrices et collaborateurs et la société.

## Les fondements de notre nouvelle culture

La culture de notre groupe repose sur une raison d'être claire et quatre valeurs communes qui guident notre manière de travailler au quotidien.

## Notre mission : 'We make lives better'

Notre mission (Nous rendons la vie meilleure) explique pourquoi nous existons au-delà du profit. Elle relie notre héritage, notre rôle aujourd'hui et notre ambition à long terme. Elle guide nos décisions, oriente nos actions et reflète l'impact positif plus large que nous cherchons à avoir.

| | |
|---|---|
| **We make** | souligne que nos activités vont bien au-delà de la livraison : nous innovons, nous agissons et apportons des solutions pertinentes à nos clients. |
| **lives** | montre que nous servons une large diversité de clients — B2B, B2C et C2C — et que notre travail a un impact direct et concret sur leur vie quotidienne. |
| **better** | reflète notre volonté d'amélioration continue : pour nos clients, pour les communautés dans lesquelles nous opérons et pour la planète. |



## Nos quatre valeurs

Ces valeurs s'appuient sur les forces qui nous définissent déjà, tout en intégrant ce dont nous avons besoin pour l'avenir : innovation, collaboration et agilité. Les trois valeurs commençant par « Nous » mettent l'accent sur le travail collectif ; la valeur en « Je » souligne la responsabilité individuelle. La collaboration et l'appropriation sont toutes deux essentielles pour une véritable transformation.

**1. Nous visons plus haut**
**Nous osons afficher nos ambitions et montrer la voie. Nous nous remettons en question de manière constructive, individuellement et collectivement, afin de nous améliorer et d'atteindre de nouveaux objectifs.**
Cette valeur traduit notre ambition, notre capacité à penser de manière créative et à remettre en cause le statu quo. « Visons » exprime notre intention ; « plus haut » reflète notre engagement à progresser en continu — étape après étape.

**2. Nous tenons nos engagements**
**C'est notre parole qui nous lie. Nous honorons nos engagements envers nos clients, nos collègues, nos partenaires et nos communautés.**
Cette valeur reflète notre exigence en matière de qualité et notre orientation client. Quel que soit notre rôle, nous sommes à l'écoute attentive des besoins de nos clients et veillons à ce que nos actions répondent à leurs attentes.

**3. Nous agissons ensemble**
**Nous partageons connaissances et aptitudes et nous opérons comme une seule et même entreprise, de façon à saisir les opportunités et à célébrer les succès collectivement.**
Cette valeur souligne l'importance de travailler ensemble — entre équipes, fonctions et entités. La collaboration renforce notre impact collectif et accélère notre transformation.

**4. Je fais la différence**
**Chaque jour, je travaille pour rendre les choses meilleures pour nos clients et pour l'entreprise.**
Cette valeur incarne l'esprit d'initiative, l'exploration de nouvelles approches et l'appropriation de l'impact que je génère.



## Une dynamique collective

Notre raison d'être et nos valeurs guident notre manière de travailler, de diriger et de collaborer. Elles façonnent une culture dans laquelle tout le monde se sent en confiance, responsabilisé et inspiré. En incarnant chaque jour notre raison d'être et nos valeurs, nous faisons progresser notre transformation, nous accélérons l'innovation et nous nous développons en tant que groupe uni et connecté — créant ainsi de la valeur à long terme pour l'ensemble de nos parties prenantes.

# 3.2 Notre parcours de transformation

## 3.2.1 Évolutions structurelles du marché et nécessité de la transformation

L'environnement dans lequel opère Bnode n'est plus uniquement marqué par des fluctuations conjoncturelles. Nous sommes confrontés à une mutation structurelle profonde et durable, qui continue de s'intensifier dans l'ensemble de nos business units et devrait se poursuivre dans les années à venir.

Les volumes de courrier adressé au sein de nos activités traditionnelles belges de courrier et de colis devraient diminuer à un rythme annuel de l'ordre de 10 % jusqu'en 2026, reflétant la poursuite des évolutions structurelles liées à la numérisation. Parallèlement, l'intensité de la concurrence sur le marché des colis demeure soutenue. Ces pressions sont accentuées par des coûts de main-d'œuvre et de transport durablement élevés — nos deux principales catégories de charges opérationnelles — ainsi que par une réduction progressive mais significative du financement public.

À l'international, nos business units Paxon et Landmark Global évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, caractérisé par un renforcement des barrières commerciales et une consolidation rapide des marchés. À l'échelle du groupe, les attentes des clients continuent de croître, avec des exigences accrues en matière de rapidité de service, de transparence numérique et d'expériences fluides de bout en bout. En parallèle, la demande des consommateurs en matière de commodité n'a jamais été aussi élevée.

Malgré ces vents contraires structurels, l'environnement actuel offre des opportunités significatives aux entreprises capables de s'adapter avec détermination. En combinant une exécution rigoureuse de notre transformation avec la densité de notre réseau de proximité en Belgique et notre expertise logistique internationale, nous sommes solidement positionnés pour proposer des services innovants à forte valeur ajoutée, en phase avec l'évolution rapide des besoins de nos clients.

## 3.2.2 « Rethink the Possible » - Notre boussole stratégique




Depuis 2024, notre stratégie — résumée dans la signature « Rethink the Possible » — constitue une boussole claire et cohérente pour nos choix stratégiques, et continue de le faire en 2025 et au-delà.

Nous ne sommes plus simplement un opérateur postal doté de capacités logistiques ; nous nous transformons en **un expert régional et numérique de la logistique des colis**, tout en continuant à fournir des services postaux essentiels.

Avec cette stratégie, nous avons engagé une nouvelle trajectoire et faisons évoluer activement notre identité. Experts de la logistique des colis, nous réinventons et réorganisons les chaînes d'approvisionnement. Nous opérons avec succès dans deux régions — l'Amérique du Nord et l'Europe — et regroupons l'ensemble de nos compétences au sein d'un portefeuille de solutions unique, que seul Bnode est en mesure de proposer. Ce faisant, nous redéfinissons le champ des possibles et façonnons notre avenir.

## Notre ambition

- Nous combinons et intégrons toutes les capacités du groupe pour concevoir des solutions intégrales créant de la valeur.
- Tout en restant ancrés en Belgique, nous ambitionnons de devenir le leader régional dans deux zones clés : Europe occidentale et centrale et Amérique du Nord.
- Nous combinons fonctionnalités numériques et physiques dans des produits hybrides. Nous devenons une entreprise « numérique » : nous fournissons les meilleures solutions numériques à notre clientèle, nous sommes prompts à lancer nos produits sur le marché, nous sommes centrés sur les données.
- « Nous fixons les références » en termes de qualité, d'innovation et d'orientation client.
- Nous captons la croissance des marchés B2C, C2C et B2B de la logistique des colis, en tirant parti de nos capacités de livraison sur le dernier kilomètre, de traitement omnicanal et d'activités transfrontalières.

Nous combinons et intégrons toutes les capacités du groupe pour concevoir des solutions intégrales créant de la valeur.

« Nous fixons les références » en termes de qualité, d'innovation et d'orientation client.

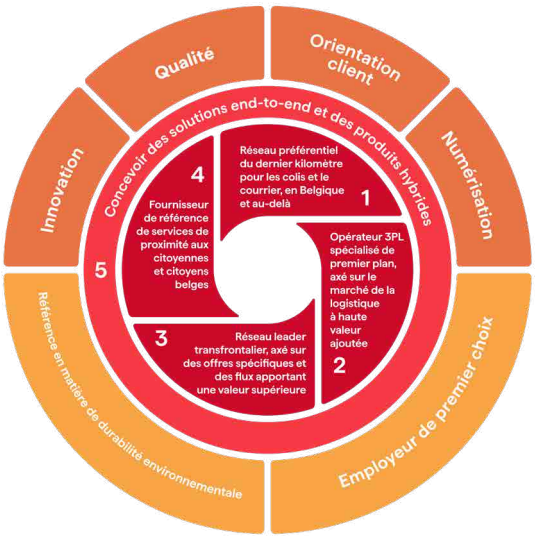
Tout en restant ancrés en Belgique, nous ambitionnons de devenir le leader régional dans deux zones clés : Europe occidentale et centrale et Amérique du Nord.

**Bnode, un expert régional et digital en logistique des colis**

Nous captons la croissance des marchés B2C, C2C et B2B de la logistique des colis, en tirant parti de nos capacités de livraison sur le dernier kilomètre, de traitement omnicanal et d'activités transfrontalières.

Nous combinons fonctionnalités numériques et physiques dans des produits hybrides. Nous devenons une entreprise « numérique » : nous fournissons les meilleures solutions numériques à notre clientèle, nous sommes prompts à lancer nos produits sur le marché, nous sommes centrés sur les données.

Transformer une entreprise riche de près de 200 ans d'histoire requiert davantage qu'un changement progressif. Cela suppose une réorientation délibérée de nos priorités, de nos compétences et de l'allocation de nos ressources. L'évolution vers la logistique des colis a des implications profondes pour notre modèle opérationnel, notre culture et nos modes de fonctionnement. La concrétisation de cette transformation exige une exécution rigoureuse d'un programme cohérent, guidé par nos quatre piliers stratégiques : qualité, orientation client, innovation et numérisation.



# 3.2.3
# 2025 : de l'intention stratégique aux résultats tangibles

Confirmant la pertinence de notre orientation stratégique, **2025 a constitué une année charnière dans notre trajectoire vers un positionnement en tant qu'expert régional et numérique de la logistique des colis**. Notre transformation a franchi une étape décisive, passant de l'intention stratégique à l'exécution opérationnelle, avec des avancées concrètes et mesurables dans l'ensemble des business units.

| AU SEIN DE BPOST | |
|---|---|
| **La livraison hors domicile à grande échelle** | Nous avons déployé notre réseau de distributeurs de colis à un rythme record, atteignant 2.500 Bbox installés, avec l'ambition qu'un Bbox soit accessible à moins de cinq minutes de chaque citoyenne et citoyen belge. |
| **Évolution du modèle opérationnel** | Nous avons accéléré la transformation de notre modèle opérationnel en Belgique, ancrée dans la transition progressive des tournées traditionnelles de distribution du courrier le matin vers des livraisons de colis en soirée. |
| **Proximité et inclusion** | Nous avons poursuivi la transformation de notre réseau retail, en lançant plusieurs projets pilotes visant à évoluer vers une offre multiservices de proximité et à renforcer davantage notre rôle en matière d'inclusion sociétale. |
| **Innovation B2B** | Nous avons lancé avec succès Night Delivery, permettant la livraison d'équipements techniques d'entreprises avant 7 heures du matin dans des distributeurs de colis à travers la Belgique, offrant ainsi aux techniciens et aux équipes de terrain un gain de temps pouvant atteindre 90 minutes par jour. |

| AU SEIN DE PAXON ET LANDMARK GLOBAL | |
|---|---|
| **Fulfillment omnicanal** | Nous avons poursuivi le déploiement à grande échelle de Radial Fast Track, notre solution de fulfillment omnicanal B2C et B2B, offrant une intégration rapide et fluide aux systèmes existants ainsi qu'un processus d'onboarding simplifié, sans investissement initial. |
| **Intégration de Staci** | Nous avons intégré avec succès Staci au sein de la nouvelle organisation Paxon, renforçant notre plateforme 3PL tout en dépassant les objectifs initiaux de synergies de coûts. |
| **Synergies de transport** | Nous avons réalisé des progrès significatifs dans la mise à profit des capacités du groupe, notamment grâce à la création d'un « Transport Center of Excellence », générant des gains d'efficacité et des économies qui nous permettent de rester compétitifs sur un marché guidé par les effets d'échelle. |

À l'échelle du groupe, nous avons renforcé la **clarté de la marque**, en passant de 31 marques à une architecture resserrée autour de quatre marques, apportant cohérence et clarté, pleinement alignées avec le repositionnement stratégique du groupe.

# 3.2.4
# 2026: accélérer et déployer à grande échelle notre transformation

Le succès mesurable de notre parcours de transformation confirme la pertinence de notre orientation stratégique. Alors que l'année 2025 a été principalement consacrée aux tests et aux projets pilotes, **2026 marquera le passage à une logique d'accélération et de déploiement à grande échelle**. Notre priorité est désormais une exécution rigoureuse et soutenue, afin de transformer ces premiers succès en avantages structurels durables, à l'échelle de l'ensemble du groupe.

En Belgique, nous accélérerons la transformation de notre modèle opérationnel pour consolider notre position sur un marché des colis en évolution rapide. Cela inclut la transition d'une organisation majoritairement centrée sur des opérations matinales vers un modèle de distribution intégrant des opérations l'après-midi et en soirée, davantage aligné sur les attentes actuelles des consommateurs et ouvrant de nouvelles perspectives de croissance.

À l'international, Paxon et Landmark Global concentreront leurs efforts sur la réalisation accélérée des synergies commerciales entre nos plateformes de fulfillment. En unifiant nos compétences et en intensifiant les démarches de ventes croisées et incitatives, nous visons à proposer des solutions plus intégrées et davantage centrées sur le client. Cette dynamique sera soutenue par la poursuite du déploiement du programme « Fast Track » en Amérique du Nord et par la pleine exploitation du « Transport Center of Excellence », garantissant une exécution cohérente et une croissance à grande échelle.

Ensemble, ces initiatives permettent de développer davantage ce qui fonctionne, d'ancrer la transformation au cœur de nos opérations et de renforcer encore la position de Bnode en tant qu'expert régional et numérique de la logistique des colis.



# 4.



# Valeur client

# 4.1 Introduction – Créer de la valeur par la transformation

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

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

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



# 4.2 Bpost - Évoluer pour offrir plus

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

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

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

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

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

Bel&Bo





### Bpost: un partenaire pour chaque flux

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

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

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

Lola & Liza

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

## Un héritage bien ancré

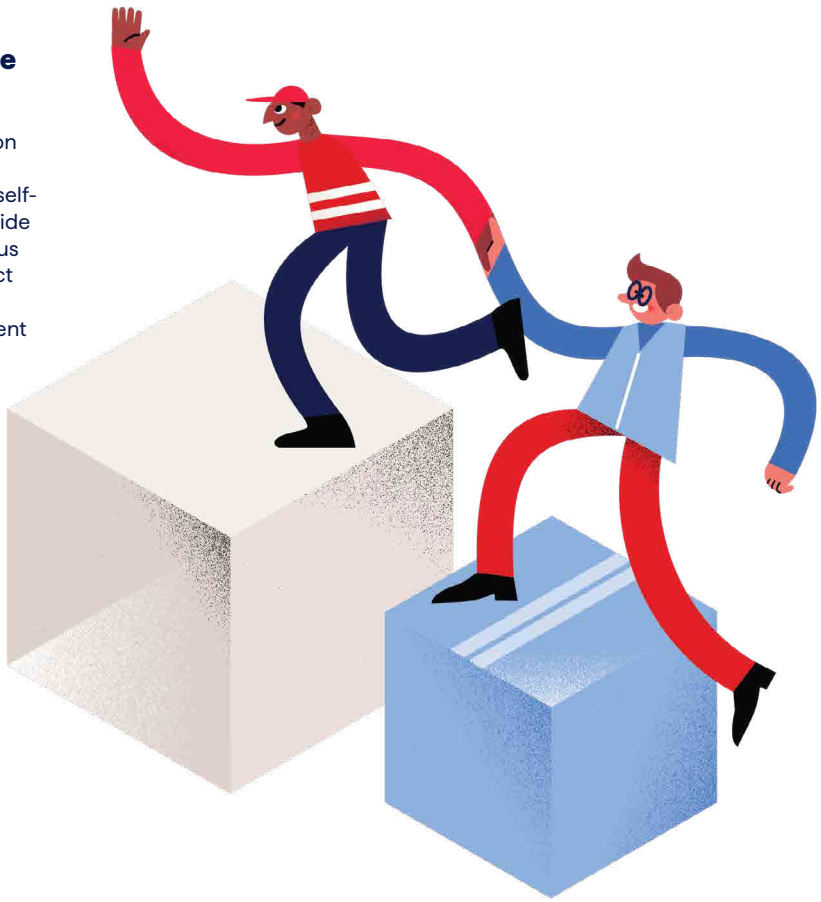
Enraciné au cœur même des communautés locales, notre réseau retail, avec sa densité inégalée, continue d'incarner une présence familière dans tous les quartiers de Belgique. Chaque implantation est gérée par des collaboratrices et collaborateurs compétents qui assistent les clientes et clients dans leurs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

## Évolution vers des centres multiservices

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

## Dans un format rafraîchissant et moderne

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



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

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

## Livraison à l'aube

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

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

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




### Une façon plus rusée de débuter la journée

**Night Delivery** permet aux professionnels mobiles de gagner du temps. Les colis sont livrés la nuit dans un casier sécurisé près de leur domicile ou de leur itinéraire, où ils peuvent être récupérés avant 7h du matin. Plus d'arrêts au dépôt et donc plus de retard. Ce service est idéal pour des secteurs tels que la machinerie, les télécommunications ou les services d'entretien, car il permet d'améliorer la ponctualité, de réduire les émissions de $CO_2$ et d'accélérer les réparations du premier coup.

Pourquoi cela fonctionne-t-il ?

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

### Le tout fait partie du service de Bpost

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

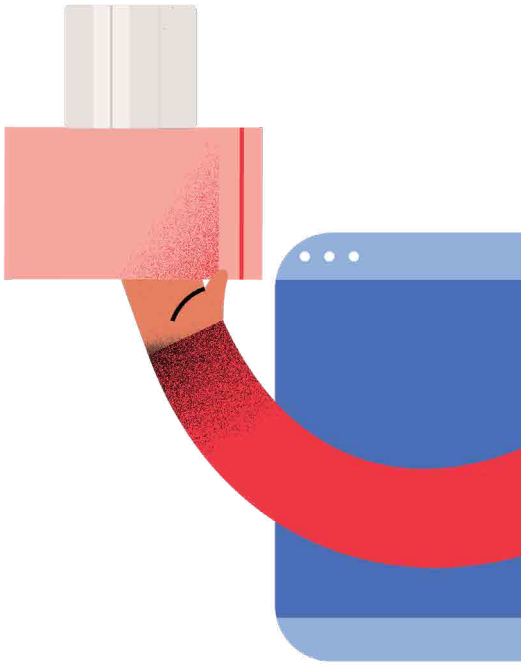
Alors que les besoins des clientes et clients continuent d'évoluer, l'offre de Bpost évolue elle aussi, aidant les travailleurs mobiles à mieux faire leur travail : de manière plus efficace, plus durable et avec davantage de confiance.

## Favoriser la transformation numérique dans le secteur public

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

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

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



## Tenir nos promesses de livraison, jour après jour

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

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

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

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

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

#### Une seconde chance, sans attendre

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

# Faciliter une logistique plus verte à grande échelle

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

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

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

### Livraison zéro émission dans toute la capitale

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

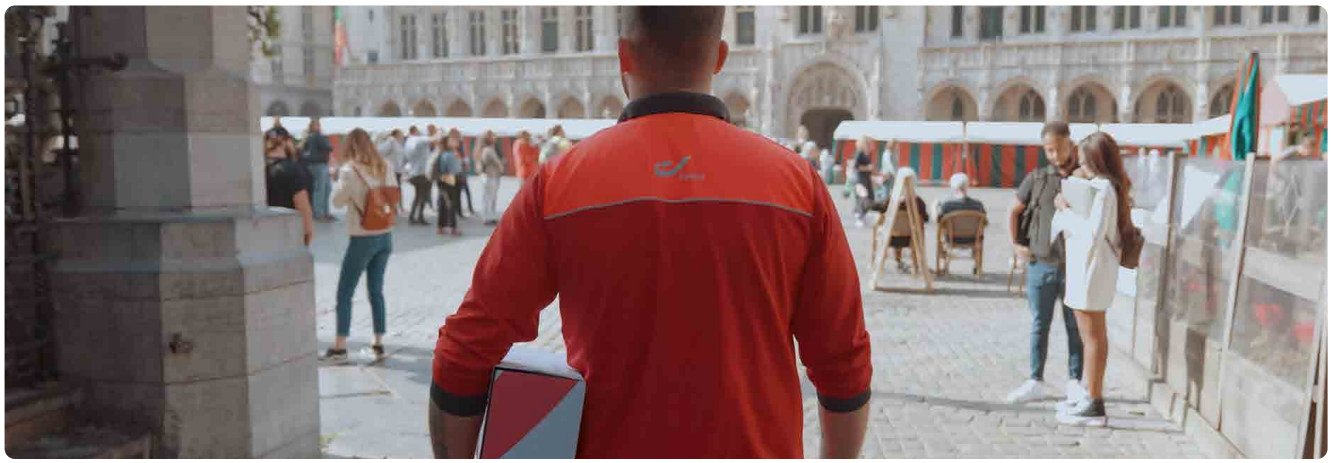
#### Bruxelles ouvre la voie à une logistique zéro émission

En 2025, Bruxelles est devenue la première capitale européenne dont les livraisons quotidiennes de courrier et de colis sont entièrement exemptes d'émission. Plus de 728 tournées de livraison sont désormais effectuées à pied, à vélo électrique ou en camionnette électrique, le tout étant alimenté par un réseau local de micro-hubs urbains, 565 camionnettes électriques, 57 remorques de vélo et 409 stations de recharge. Grâce à une étroite collaboration avec des partenaires publics et des institutions de recherche, cette transition permet d'éviter 750 tonnes de $CO_2$ par an et bénéficie à plus de 1,3 million de résidentes et résidents.

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

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

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



# Faciliter le passage à la communication numérique

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

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

### Soutenir la transition

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

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

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

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

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

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



*Rainer Kiefer*



*Tom Schmitt*

## Leadership et organisation

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

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

### Paxon en action

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

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

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

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

# Investir dans l'automatisation et l'innovation

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

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

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

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




# Nouveaux services et logistique parée pour l'avenir

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

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

# Améliorer l'expérience client

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

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

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

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

Et un dernier commentaire du patron :

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

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

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

## Approche orientée client



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

## Qualité, innovation et numérisation

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



# Nouveaux services et retours plus intelligents

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

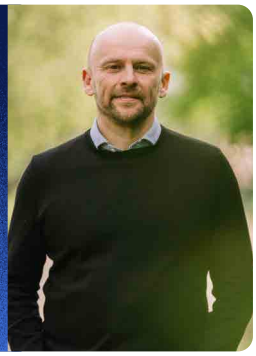
# Des solutions sur mesure qui donnent des résultats

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

# La perspective du leadership

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

**James Edge, PDG, Landmark Global**



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

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

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

# 5.

# Gouvernance

# 5.1 Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

## Code de référence et introduction

Dans la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise, la Société décrit les principaux aspects de son cadre de gouvernance d'entreprise. Ce cadre est conforme aux règles et principes énoncés dans la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines sociétés publiques économiques, telle que modifiée de temps à autre (la « **Loi de 1991** »), le Code des sociétés et associations[1], tel que modifié de temps à autre (le « **CSA** »), les Statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

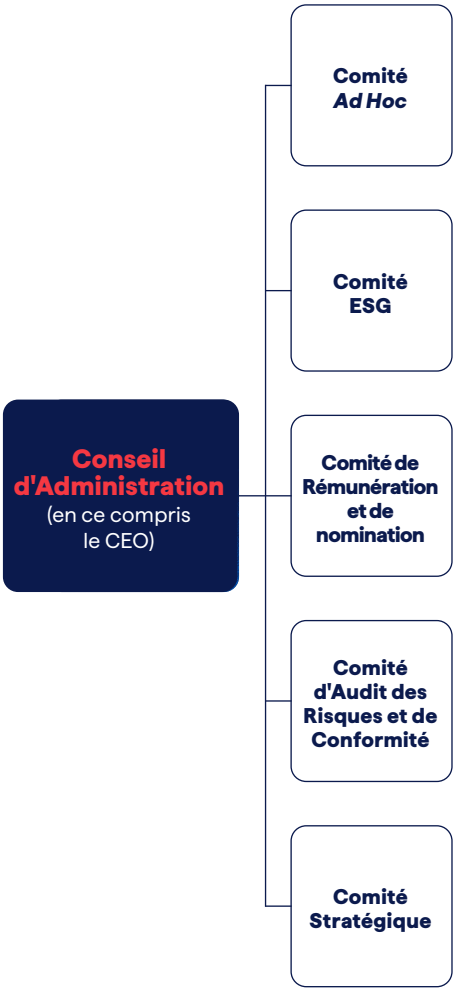
En tant que société anonyme de droit public, la Société est régie par le CSA, sauf disposition contraire énoncée dans la Loi de 1991 ou d'autres lois ou règlements belges.

## Statuts

La dernière version des Statuts de la Société a été adoptée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 14 mai 2025 et a été approuvée par l'arrêté royal du 18 août 2025[2].

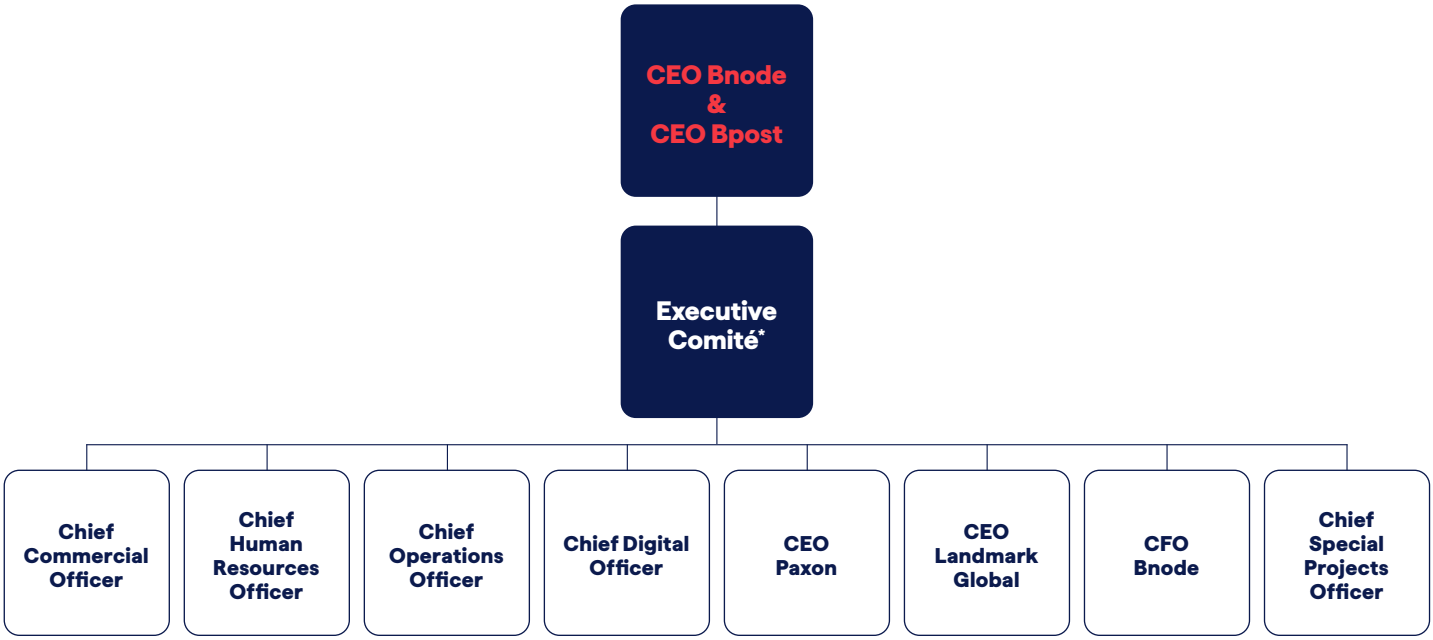
Les principales caractéristiques du modèle de gouvernance de la Société sont les suivantes :

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




1 *Du 23 mars 2019 et publié au Moniteur belge le 4 avril 2019.*

2 *Cet arrêté royal a été publié au Moniteur belge le 28 août 2025. Conformément à l'article 41, § 4 de la Loi de 1991, toute modification des Statuts doit être approuvée par un arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres.*




*(*) Composition du Comité Exécutif au 31 décembre 2025*



# Charte de Gouvernance d'Entreprise

Le Conseil d'Administration a adopté la Charte de Gouvernance d'Entreprise le 27 mai 2013. La Charte est en vigueur depuis le 25 juin 2013 et a été amendée pour la dernière fois par une décision du Conseil d'Administration du 11 décembre 2023.

Le Conseil d'Administration réexamine régulièrement la Charte de Gouvernance d'Entreprise et adopte tout changement jugé nécessaire et approprié. La Charte de Gouvernance d'Entreprise contient des règles concernant :

- la structure de gouvernance d'entreprise : la Société applique une structure d'administration moniste, conformément à l'article 7:85 du CSA ;
- les devoirs du Conseil d'Administration, des Comités du Conseil, du Comité Exécutif et du CEO ;
- les responsabilités du Président ou de la Présidente du Conseil d'Administration et du Secrétaire général ;
- les exigences qui s'appliquent aux membres du Conseil d'Administration afin de garantir qu'ils disposent de l'expérience, de l'expertise et des compétences requises pour exercer leurs obligations et responsabilités ;

- le système de déclaration des mandats exercés, la réglementation visant à éviter les conflits d'intérêts et à formuler des directives quant à la manière dont il convient d'informer le Conseil d'Administration de manière transparente si des conflits surviennent et l'interdiction faite à un administrateur ou une administratrice de participer aux délibérations et au vote portant sur toute question par rapport à laquelle il ou elle présente un conflit d'intérêts de nature patrimoniale.

Conformément à la disposition 1.1 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, le Conseil d'Administration doit examiner, au moins une fois tous les cinq ans, si la structure de gouvernance choisie est toujours appropriée et, dans la négative, proposer une nouvelle structure de gouvernance à l'Assemblée Générale des Actionnaires. Le 26 février 2025, après une analyse approfondie, le Conseil d'Administration a confirmé que la structure de gouvernance moniste actuelle restait adaptée aux besoins opérationnels et stratégiques de la Société et a décidé de maintenir cette structure jusqu'à la prochaine révision recommandée (au plus tard en 2030).

# Code de Gouvernance d'Entreprise de référence

Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020[3] (le « **Code de Gouvernance d'Entreprise** ») est le code de gouvernance d'entreprise de référence applicable à la Société. Le Code de Gouvernance d'Entreprise se base sur l'approche « se conformer ou expliquer ». Les sociétés belges cotées en bourse sont tenues de respecter le Code de Gouvernance d'Entreprise, mais peuvent déroger à ses dispositions si elles indiquent la justification à une telle dérogation.

# Dérogations au Code de Gouvernance d'Entreprise

Durant l'exercice financier 2025, la Société a respecté le Code de Gouvernance d'Entreprise, à l'exception des 4 dérogations suivantes :

- le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 5.6) établit que la durée d'un mandat au sein du Conseil d'Administration ne devrait pas excéder 4 ans. Toutefois, Christiaan (« **Chris** ») Peeters a été nommé lors de l'Assemblée Générale Spéciale des Actionnaires du 23 novembre 2023 comme administrateur pour une durée de 6 ans à partir du 1er novembre 2023. Il s'agit de la même durée que son mandat de CEO. Le fait de lier le mandat de Chris Peeters au sein du Conseil d'Administration à celui de CEO, au lieu de fixer une durée de 4 ans, était justifié et même nécessaire afin d'assurer la continuité au sein de l'organisation et du management de la Société et contribue à la réalisation des objectifs à long terme de la Société.

- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 7.6) prévoit que les administrateurs non exécutifs devraient recevoir une partie de leur rémunération sous forme d'actions dans la Société afin de leur permettre d'agir sur la base d'une perspective d'actionnaire à long terme. La Société déroge à ce principe et n'accorde aucune rémunération sous forme d'actions aux membres non exécutifs du Conseil d'Administration. Compte tenu de la rémunération actuelle, ainsi que de l'indépendance des administrateurs non exécutifs, la Société est d'avis qu'accorder une rémunération en actions ne contribuerait pas nécessairement aux objectifs du Code de Gouvernance d'Entreprise et considère que la Politique de Rémunération appliquée réalise déjà l'objectif qui vise à permettre à ces administrateurs non-exécutifs d'agir avec une perspective d'actionnaire à long terme et réduit la probabilité de conflits d'intérêts. En outre, au 31 décembre 2025, 5 des 11 administrateurs non exécutifs ont été nommés sur proposition de l'actionnaire de référence et, selon une étude de Spencer Stuart, de nombreuses sociétés cotées en bourse ne rémunèrent pas leurs administrateurs non exécutifs en actions, y compris d'autres sociétés publiques belges cotées en bourse. Dès lors, la Société considère qu'une telle dérogation à la disposition 7.6 du Code de Gouvernance d'Entreprise est justifiée.

3 *Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise est dispoble sur le site de la Commission Corporate Governance (https://corporategovernancecommittee.be/)*

- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (dispositions 7.7 et 7.9) prévoit que les managers exécutifs doivent détenir un nombre minimum d'actions dans la Société et bénéficier d'un équilibre approprié entre une rémunération en espèces et une rémunération différée. Toutefois, les membres du Comité Exécutif ne sont pas tenus de détenir un nombre minimum d'actions de la Société et, à l'exception de Thomas Mortier (voy. ci-dessous le rapport de rémunération), ne reçoivent actuellement aucune rémunération fondée sur des actions (actions de la Société, stock-options de la Société ou autres droits d'acquisition d'actions de la Société). Cette dérogation au Code de Gouvernance d'Entreprise est conforme aux attentes de l'actionnaire majoritaire et la Société la considère justifiée dès lors que le Conseil d'Administration est convaincu qu'un tel système de rémunération des managers exécutifs contribue à la réalisation des objectifs de promotion de la création de valeur durable et des objectifs stratégiques, ainsi qu'à l'attraction et à la rétention des talents. Afin d'aligner davantage la Politique de Rémunération avec le Code de Gouvernance d'Entreprise en général et de garantir que les actions et initiatives prises par les managers exécutifs sont guidées par des intérêts à long terme en particulier, un plan d'intéressement à long terme a été introduit par la Politique de Rémunération révisée, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale Spéciale des Actionnaires du 23 novembre 2023.

- Le Code de Gouvernance d'Entreprise (disposition 7.12) prévoit que les contrats avec des managers exécutifs devraient inclure des dispositions de recouvrement. Il n'existe aucune disposition contractuelle spécifique de recouvrement en faveur de la Société pour la rémunération variable à court terme versée aux membres du Comité Exécutif qui étaient en fonction le 23 novembre 2023[4] (à l'exclusion du CEO). L'intéressement à long terme pour les membres du Comité Exécutif situés aux États-Unis, tel qu'applicable en vertu de la Politique de Rémunération approuvée en 2021, n'est pas non plus soumis à des dispositions de recouvrement. Cette dérogation au Code de Gouvernance d'Entreprise est justifiée dès lors que la rémunération variable des membres du Comité Exécutif est plafonnée et ne représente pas une part significative de leur rémunération globale. Dans ces circonstances, l'insertion de dispositions de recouvrement concernant le paiement de la rémunération variable des managers exécutifs aurait une influence limitée sur la poursuite d'objectifs de création de valeur à long terme et durable. En outre, le nombre de situations susceptibles de donner lieu à un recouvrement est très limité, car l'octroi d'une rémunération variable est fondé sur des informations financières vérifiées. Pour aligner davantage la Politique de Rémunération avec le Code de Gouvernance d'Entreprise, le CEO et les membres du Comité Exécutif nommés après le 23 novembre 2023[4] se voient attribuer leur rémunération variable à court terme sous réserve de dispositions de recouvrement. La rémunération variable à long terme, telle qu'introduite (pour les membres exécutifs qui ne sont pas employés par une entité située aux Etats-Unis) ou modifiée (pour les membres exécutifs employés par une entité située aux États-Unis) par la Politique de Rémunération révisée en 2023, est également soumise à des dispositions de recouvrement.



# Conseil d'Administration

## Composition

### Règles générales régissant la composition du Conseil d'Administration

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

- le Conseil d'Administration compte un maximum de 12 administrateurs, en ce compris le CEO et ne comprend que des administrateurs non exécutifs, à l'exception du CEO ;

- tous les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires à la majorité simple, sur proposition du Conseil d'Administration, et parmi les candidats proposés par le Comité de Rémunération et de Nomination ;

- les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de maximum 4 ans, pour autant que la durée totale de leur mandat (renouvelé) n'excède pas 12 ans. Afin d'assurer la continuité de l'organisation, ces limitations ne s'appliquent pas au CEO ;

4 *La date de l'Assemblée Générale spéciale des Actionnaires approuvant la Politique de Rémunération révisée.*

- chaque actionnaire détenant au moins 15% des actions de la Société a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation (« droit de nomination »). Les administrateurs désignés après nomination par un actionnaire peuvent être indépendants, à condition de satisfaire au critère général d'indépendance prévu à l'article 7:87 du CSA (compte tenu également des critères spécifiques d'indépendance prévus à l'article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et à l'article 4.2.6 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise), mais il ne s'agit pas d'une obligation ;

- tous les administrateurs autres que le CEO et ceux nommés en vertu du droit de nomination susmentionné, doivent être des administrateurs indépendants. En tout état de cause, le Conseil d'Administration doit compter à tout moment au moins 3 administrateurs répondant au critère général d'indépendance énoncé à l'article 7:87 du CSA, en tenant compte au minimum des critères spécifiques d'indépendance prévus à l'article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et à l'article 4.2.6 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise. La Charte de Gouvernance d'Entreprise prévoit en outre que la moitié au moins des administrateurs doit satisfaire à tout moment aux critères d'indépendance énoncés à la disposition 3.5. du Code de Gouvernance d'Entreprise ;

- tout administrateur peut être révoqué par une décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires prise à la simple majorité ;

- si un mandat d'administrateur devait devenir vacant, les administrateurs restants sont habilités, conformément à l'article 7:88 du CSA, à pourvoir provisoirement cette vacance jusqu'à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires.

En outre, la composition actuelle du Conseil d'Administration est conforme :

- aux exigences de représentation des sexes définies à (i) l'article 18, §2bis de la Loi de 1991 et (ii) à l'article 7:86 du CSA ; et

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

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

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration était composé des 12 membres suivants :

### Membres du Conseil d'Administration désignés par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur nomination de l'État belge

| NOM | FONCTION | PREMIER MANDAT D'ADMINISTRATEUR OU D'ADMINISTRATRICE | MANDAT EXPIRANT EN |
|---|---|---|---|
| Chris Peeters [1] | Chief Executive Director | 2023 | 2029 |
| Françoise Roels [2,3] | Présidente du Conseil d'Administration et Administratrice non exécutive | 2025 | 2029 |
| Ann Caluwaerts [4] | Administratrice non exécutive | 2023 | 2027 |
| Véronique Thirion [1] | Administratrice non exécutive | 2023 | 2027 |
| Denis Van Eeckhout [1] | Administrateur non exécutif | 2023 | 2027 |
| Ann Vereecke [4] | Administratrice non exécutive | 2023 | 2027 |

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

| NOM | FONCTION | PREMIER MANDAT D'ADMINISTRATEUR OU D'ADMINISTRATRICE | MANDAT EXPIRANT EN |
|---|---|---|---|
| David Cunningham [5] | Administrateur indépendant | 2022 | 2026 |
| Lionel Desclée [6] | Administrateur indépendant | 2021 | 2028 |
| Jules Noten [6] | Administrateur indépendant | 2021 | 2028 |
| Sonja Rottiers [6] | Administratrice indépendante | 2021 | 2029 |
| Michael Stone [7] | Administrateur indépendant | 2014 | 2026 |
| Hakan Ericsson [8] | Administrateur indépendant | 2025 | 2029 |

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

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

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

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

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

6 *Nommé(e) par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 12 mai 2021. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale des Actionnaires qui s'est tenue le 14 mai 2025.*

7 *Nommé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société autres que les Institutions publiques qui s'est tenue le 22 septembre 2014. Son mandat a été renouvelé par les Assemblées Générales des Actionnaires qui se sont tenues respectivement le 9 mai 2018 et le 11 mai 2022.*

8 *Nommé par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 14 mai 2025.*

## Changements au niveau de la composition du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 14 mai 2025 :

- a nommé Françoise Roels en tant qu'administratrice désignée sur nomination de l'État belge pour un mandat de quatre ans jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2029 ;
- a nommé Hakan Ericsson en tant qu'administrateur indépendant pour un mandat de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2029 ;
- a renouvelé le mandat de Lionel Desclée et Jules Noten en tant qu'administrateurs indépendants pour un mandat de trois ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2028 ;
- a renouvelé le mandat de Sonja Rottiers en tant qu'administratrice indépendante pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2029.

Le mandat de David Cunningham et Michael Stone en tant qu'administrateurs indépendants expirera à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 13 mai 2026. Le Comité de Rémunération et de Nomination et le Conseil d'Administration ont débuté le processus de recherche des candidats-administrateurs afin de pourvoir les mandats vacants.

Les administrateurs nouvellement nommés sont invités à suivre un programme d'initiation afin de les familiariser avec les activités et l'organisation de la Société, ainsi qu'avec les règles énoncées dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ce programme comprend une visite des centres opérationnels et des centres de tri.

## Pouvoirs et fonctionnement

### Pouvoirs et responsabilités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi du pouvoir d'accomplir tous les actes qui sont nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la Société, à l'exception des actions qui sont spécifiquement réservées par la loi ou les Statuts à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Plus particulièrement, le Conseil d'Administration est responsable des tâches suivantes :

- définir et revoir régulièrement la stratégie à moyen et à long terme, de même que les orientations de politique générales de la Société et de ses filiales ;
- décider en toutes matières stratégiques, financières ou opérationnelles importantes pour la Société et ses filiales ;
- assurer que la culture de la Société soit favorable à la réalisation de sa stratégie et qu'elle encourage un comportement responsable et éthique ;
- superviser la gestion de la Société par le CEO et le Comité Exécutif ;
- toutes autres matières réservées au Conseil d'Administration par le CSA ou la Loi de 1991.

Le Conseil d'Administration est habilité à déléguer des pouvoirs spécifiques et limités au CEO et aux autres membres du senior management et peut autoriser la subdélégation desdits pouvoirs. Le 12 décembre 2024, le Conseil d'Administration a approuvé une politique de délégation formalisant la délégation par le Conseil d'Administration de pouvoirs spécifiques au CEO et aux autres membres du Comité Exécutif. Cette politique, publiée aux Annexes du Moniteur belge, n'affecte pas les pouvoirs accordés au Conseil d'Administration par ou en vertu des Statuts.

### Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est convoqué par le CEO ou la Présidente lorsque les intérêts de la Société l'exigent ou à la demande d'au moins deux administrateurs. Le Conseil d'Administration se réunit en tout état de cause au moins cinq fois par an. En 2025, le Conseil d'Administration s'est réuni à 14 reprises.

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

La Charte de Gouvernance d'Entreprise reflète les principes de fonctionnement selon lesquels le Conseil d'Administration et les Comités du Conseil agissent.

#### Procédure d'évaluation du Conseil d'Administration

Sous la direction de sa Présidente, le Conseil d'Administration conduit régulièrement des évaluations sur l'étendue de ses activités, sa composition et sa performance, de même que celles des Comités du Conseil, ainsi que l'interaction avec le Comité Exécutif. Au besoin, la Présidente proposera les mesures nécessaires pour remédier aux éventuelles faiblesses du Conseil d'Administration ou de l'un des Comités du Conseil.

Le Conseil d'Administration a mené une évaluation externe de son fonctionnement et de sa composition. Cette évaluation externe a été menée par Guberna et a eu lieu entre juin et novembre 2024. Les résultats de cette évaluation ont été présentés au Conseil d'Administration en décembre 2024 et des initiatives ont été préparées pour s'assurer que le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil continue toujours à s'améliorer. Les initiatives découlant de l'évaluation ont été mises en œuvre en 2025 et le Conseil d'Administration continue de mettre en œuvre d'autres initiatives découlant de cette évaluation.

Le Conseil d'Administration évalue et améliore continuellement son fonctionnement afin d'assurer une gestion de la Société qui soit toujours meilleure et plus efficace.

**Transactions entre la Société, les membres de son Conseil d'Administration et les managers exécutifs**

Une politique générale en matière de conflits d'intérêts s'applique au sein de la Société (c.-à-d. chaque membre du Conseil d'Administration doit organiser ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts de nature personnelle, professionnelle ou financière avec la Société, directement ou par l'intermédiaire de proches). En outre, si un membre du Conseil d'Administration a, directement ou indirectement, un conflit d'intérêts de nature financière avec une décision ou une transaction relevant des compétences du Conseil d'Administration, l'article 7:96 du CSA s'applique.

La procédure de conflit d'intérêts établie par l'article 7:96 du CSA a été appliquée une fois en 2025 lors de la réunion du Conseil d'administration du 27 février 2025, évaluant les performances du CEO et approuvant sa rémunération pour 2024 :

## Performance et rémunération du CEO en 2024

Avant d'aborder l'évaluation des performances et la rémunération du CEO pour 2024, le CEO a déclaré avoir un conflit d'intérêts de nature patrimoniale visé par l'article 7:96 du Code des Sociétés et des Associations en ce qui concerne ses performances et sa rémunération pour 2024, qui est l'objet du point figurant à l'ordre du jour. Le CEO a quitté la réunion et n'a pas participé à la délibération ni au vote. En l'absence du CEO, du CHRO et du Secrétaire général, qui n'ont pas participé aux délibérations et au vote sur ce sujet, le Conseil d'Administration a procédé à l'évaluation annuelle des performances du CEO et du Secrétaire général pour 2024, ainsi qu'à une réflexion sur la rémunération du CEO.

**Décision** : après délibération et discussions, le Conseil d'Administration a décidé d'appliquer un paiement de 116% pour la composante de performance individuelle du STIP 2024 pour le CEO. Le procès-verbal de cette réunion sera soumis au Collège des Commissaires conformément à l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations.



**Transactions entre la Société et ses parties liées**

La procédure relative aux transactions avec une partie liée, décrite à l'article 7:97 du CSA, doit être observée pour toute opération ou décision relative à des parties liées à la Société (autres que celles exemptées en application de l'article 7:97, § 1er, alinéa 3 du CSA).

En 2025, la Société a envisagé des transactions ou des décisions impliquant des parties liées et a appliqué - et continue d'appliquer pour certaines de ces questions - la procédure relative aux transactions avec des parties liées prévue à l'article 7:97 du CSA.

**Comités du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration a institué 4 Comités du Conseil (permanents), qui assistent le Conseil d'Administration et lui soumettent des recommandations dans des domaines spécifiques : (i) le Comité stratégique, (ii) le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité (conformément à l'article 7:99 du CSA), (iii) le Comité de Rémunération et de Nomination (conformément à l'article 7:100 du CSA) et (iv) le Comité ESG. Les termes de référence de ces Comités du Conseil sont définis dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Ces Comités du Conseil sont des comités consultatifs. La prise de décision stratégique demeure la responsabilité du Conseil d'Administration dans son ensemble.

# Comité stratégique

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

- revoir périodiquement les développements du secteur, de la concurrence et du marché, en les confrontant aux objectifs et stratégies de la Société et de ses filiales, et de recommander si nécessaire des mesures correctrices ;
- aider et guider le management dans la préparation des dossiers stratégiques à soumettre à l'examen du Conseil d'Administration et aux discussions connexes. Cela inclut notamment sans s'y limiter ; l'aide et l'octroi de conseils au management sur (i) la vision, la mission et les stratégies de la Société, (ii) l'élaboration d'options et de scénarios stratégiques, (iii) la définition de propositions de valeur, (iv) l'élaboration de canevas stratégiques pour superviser l'exécution de la stratégie à long terme par le biais d'objectifs stratégiques, de plans progressifs et d'objectifs et (v) les dossiers de planification et de mise en œuvre des activités en général ;
- examiner et affiner les dossiers stratégiques avec le management avant de les présenter et de les proposer au Conseil d'Administration ;
- examiner les transactions ou initiatives stratégiques proposées par le Conseil d'Administration, le CEO ou le Comité Exécutif, en ce compris les acquisitions et cessions, les alliances stratégiques ou tout accord de coopération à plus long terme, ainsi que l'entrée sur de nouveaux marchés ou zones géographiques ;
- contrôler l'avancement des projets et initiatives stratégiques et du plan d'entreprise en fonction des progrès de la Société par rapport aux objectifs stratégiques, en recourant aux KPI prédéfinis et convenus, et fournir un feed-back et des recommandations au Conseil d'Administration sur les résultats et sur les actions correctives si nécessaire ;
- revoir les résultats des transactions stratégiques (par exemple, les acquisitions, fusions, cessions) par rapport à la valeur prévue de la transaction pour la Société et recommander des mesures au Conseil d'Administration, le cas échéant ;
- faire rapport au Conseil d'Administration sur ses activités, ce qui inclut notamment un bilan annuel des prestations du comité et toute recommandation visant à modifier l'étendue de ses tâches, sa composition et son fonctionnement.

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

Au 31 décembre 2025, le Comité stratégique se composait des 6 membres suivants :

| NOM | FONCTION |
|---|---|
| Lionel Desclée (Président) | Administrateur indépendant |
| Hakan Ericsson | Administrateur indépendant |
| Jules Noten | Administrateur indépendant |
| Ann Caluwaerts | Administratrice non exécutive |
| Ann Vereecke | Administratrice non exécutive |
| Chris Peeters | CEO |

Le Comité stratégique s'est réuni à 3 reprises en 2025.

# Comité d'Audit, des Risques et de Conformité

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



- contrôler l'intégrité des états financiers de la Société, des processus de reporting comptables et financiers, des audits des états financiers et du budget de la Société ;
- en collaboration avec le Comité ESG, informer le Conseil d'Administration des résultats de l'assurance de l'information en matière de durabilité et expliquer comment l'assurance du reporting en matière de durabilité a contribué à l'intégrité du reporting en matière de durabilité, et quel a été le rôle du comité d'audit dans ce processus ;
- surveiller le processus de reporting en matière de durabilité et soumettre des recommandations ou propositions pour assurer son intégrité ;
- surveiller l'efficacité des systèmes de contrôle interne de la qualité et de gestion des risques, l'audit interne et le rapport de durabilité à cet égard ;
- contrôler l'assurance de l'information sur le développement durable, en particulier sa mise en œuvre ;
- contrôler et superviser l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques de la Société ;
- contrôler la fonction d'audit interne et son efficacité ;
- contrôler la performance du Collège des Commissaires et l'audit obligatoire des comptes annuels et consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Collège des Commissaires ;
- revoir et contrôler l'indépendance du Collège des Commissaires, en particulier au regard des dispositions du CSA ;
- proposer des candidats au Conseil d'Administration pour les 2 Commissaires à nommer par l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- informer le Conseil d'Administration des résultats de l'audit et de l'exécution de ses missions ;
- nommer, révoquer, remplacer et évaluer annuellement les performances du Chief Audit Officer ;
- aborder la gestion des risques et la gouvernance au sein de la Société, notamment à la lumière de la stratégie de la Société et favoriser une culture appropriée du risque ;
- approuver et réexaminer la politique et le processus de gestion des risques de la Société et le processus visant à identifier, gérer et surveiller les risques critiques et suivre la mise en œuvre de cette politique et de ce processus ;
- suivre minutieusement le processus d'identification des risques au sein de la Société et superviser l'exposition aux risques de la Société : cela inclut le développement d'une vision des risques critiques, de leurs expositions et de la stratégie du management pour y faire face ;
- conseiller et rendre compte régulièrement au Conseil d'Administration de la stratégie des risques et de l'exposition aux risques et informer le Conseil d'Administration de la mise en œuvre de la politique de gestion des risques et de leur processus ;
- analyser les risques et opportunités de la stratégie, tels qu'identifiés par l'évaluation des risques stratégiques de la Société et d'autres facteurs essentiels, comme : les tendances et changements pertinents au sein du secteur, les activités émergentes ou en évolution au sein de la concurrence, les développements gouvernementaux ou

législatifs et la performance de la Société par rapport aux objectifs financiers fixés par le Conseil d'Administration et communiqués aux Actionnaires ;

- surveiller les risques de conformité potentiels ou émergents de la Société qui sont de nature significative sur la base des activités de la Société et des environnements réglementaires ;
- suivre de près les audits, examens et enquêtes portant sur d'éventuelles violations de la conformité au sein de la Société de nature significative et les mesures qui ont été prises pour contrôler, corriger et/ou atténuer ces violations ou le risque de violations futures ;
- rendre compte au Conseil d'Administration des principales conclusions des examens et des enquêtes portant sur des violations potentielles de la conformité de nature significative ;
- contrôler la mise en œuvre et assurer la supervision d'un système efficace de gestion de la conformité au sein de la Société qui est conçu afin de garantir que la Société atteigne les objectifs relatifs fixés par le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et par le Conseil d'Administration ;
- veiller à ce que les programmes qui sous-tendent le système de gestion de la conformité de la Société soient dotés des ressources adéquates ;
- examiner périodiquement la structure, le fonctionnement et l'efficacité du système de gestion de la conformité de la Société et formuler des recommandations à cet égard au Conseil d'Administration ;
- en général, donner le ton pour favoriser une culture de conformité et d'éthique au sein de la Société.

Le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité est composé de maximum 5 administrateurs non exécutifs, avec en tout temps une majorité d'administrateurs indépendants. Le Président ou la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité doit être un administrateur indépendant ou une administratrice indépendante et est désigné(e) par les membres du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité.

Collectivement, les membres du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité possèdent suffisamment d'expertise pertinente dans le domaine de la comptabilité et de l'audit afin de remplir efficacement leur rôle, notamment en matière financière. Sonja Rottiers est compétente en matière de comptabilité, de contrôle interne et de gestion des risques, comme en témoignent ses fonctions actuelles de présidente de l'ASBL Belgian Finance Center et d'administratrice indépendante de Matexi SA et de PPG Ltd (Jab Holding Company LLC). En outre, elle totalise plus de 35 ans d'expérience professionnelle dans le secteur financier (par exemple, en tant que CEO de Lloyd's Insurance Company, CFO d'AXA Belgium et Dexia Insurance). Les autres membres du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité occupent ou ont occupé également plusieurs mandats d'administrateur ou d'exécutif dans de grandes entreprises ou organisations.

Au 31 décembre 2025, le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité se composait des 5 membres suivants :

| NOM | FONCTION |
|---|---|
| Sonja Rottiers (Présidente) | Administratrice indépendante |
| David Cunningham | Administrateur indépendant |
| Véronique Thirion | Administratrice non exécutive |
| Denis Van Eeckhout | Administrateur non exécutif |
| Michael Stone | Administrateur indépendant |

Le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité s'est réuni à 10 reprises en 2025.

# Comité de Rémunération et de Nomination

Le Comité de Rémunération et de Nomination conseille le Conseil d'Administration, principalement sur des dossiers relatifs à la nomination et à la rémunération des membres du Conseil d'Administration, du CEO et des membres du Comité Exécutif. Il est tenu, en particulier de :

- identifier des candidats au Conseil d'Administration pour pourvoir les postes vacants à mesure qu'ils se présentent, en tenant compte des propositions faites par les parties pertinentes, en ce compris les actionnaires ;
- proposer pour nomination des candidats pour un mandat de membre du Conseil d'Administration (en application ou non du droit de nomination prévu à l'article 14, §2 des Statuts) ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la nomination du Président ou de la Présidente du Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la nomination du CEO et aux propositions faites par le CEO pour la nomination des autres membres du Comité Exécutif ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la rémunération du CEO et des autres membres du Comité Exécutif, y compris sur les arrangements relatifs à la résiliation anticipée de leurs mandats ;
- conseiller le Conseil d'Administration quant à la rémunération des membres du Conseil d'Administration ;
- évaluer la rémunération (programmes d'intéressement à long terme et à court terme) des administrateurs, membres du Comité Exécutif et employés ;
- revoir périodiquement les processus d'évaluation des performances au sein de la Société ;
- établir des objectifs de performance et mener des évaluations de performance pour le CEO et d'autres membres du Comité Exécutif ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la gestion des talents, les politiques de diversité et d'inclusion et, en général, les politiques relatives aux ressources humaines ;
- revoir périodiquement les valeurs fondamentales de la Société, les comportements souhaités en matière de leadership et les éléments connexes qui définissent la culture de la Société ;
- préparer et présenter le rapport de rémunération au Conseil d'Administration ;
- conseiller le Conseil d'Administration sur la politique de rémunération à soumettre, le cas échéant, à l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- mener le processus de planification de la succession des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, en tenant compte des défis et opportunités auxquels fait face la Société, des compétences et de l'expertise requises pour chaque poste et de l'équilibre approprié d'aptitudes, de connaissances, d'expérience et de diversité à conserver au niveau du Conseil d'Administration et de ses comités ;
- mener la définition du profil des talents pour les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, en tenant compte des compétences et de l'expertise requises pour chaque poste et des compétences généralement nécessaires à la Société à la lumière des défis et des opportunités auxquels la Société est confrontée.

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé d'un minimum de 3 et d'un maximum de 5 administrateurs non exécutifs, avec en permanence une majorité d'administrateurs indépendants.

La Présidente du Conseil d'Administration préside le Comité de Rémunération et de Nomination.

Collectivement, les membres du Comité de Rémunération et de Nomination possèdent une expertise pertinente suffisante en ce qui concerne les politiques de rémunération afin de remplir efficacement leurs rôles.

Au 31 décembre 2025, le Comité de Rémunération et de Nomination se composait des 5 membres suivants[5] :

| NOM | FONCTION |
|---|---|
| Françoise Roels (Présidente) | Présidente du Conseil d'Administration et Administratrice non exécutive |
| Lionel Desclée | Administrateur indépendant |
| Sonja Rottiers | Administratrice indépendante |
| Michael Stone | Administrateur indépendant |
| Ann Caluwaerts | Administratrice non exécutive |

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à 8 reprises en 2025.

# Comité ESG

Le Comité ESG (environnement, social et gouvernance) conseille le Conseil d'Administration, principalement sur des questions relatives à la stratégie et aux activités ESG de la Société, en ce compris la préparation et la mise en œuvre d'initiatives ESG et le soutien du groupe dans le développement d'une position de leader mondial en matière de performance ESG.

Le Comité ESG est composé d'un maximum de 6 administrateurs. Le Président ou la Présidente du Comité ESG est désigné(e) par les membres du Comité ESG. Au 31 décembre 2025, le Comité ESG se composait des 3 membres suivants :

| NOM | FONCTION |
|---|---|
| Ann Vereecke (Présidente) | Administratrice non exécutive |
| Denis Van Eeckhout | Administrateur non exécutif |
| Jules Noten | Administrateur indépendant |

Le Comité ESG s'est réuni à 2 reprises en 2025.

# Direction générale

**CEO**

Le CEO, Chris Peeters, a été nommé par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, pour un mandat de 6 ans à compter du 1er novembre 2023.

Le CEO est investi (i) de la gestion journalière et de la représentation de la Société en ce qui concerne cette gestion conformément à l'article 7:121 du CSA, (ii) de la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration et (iii) des pouvoirs spécifiques qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration conformément aux articles 18, §2 et 25 des Statuts. Le CEO fait régulièrement rapport au Conseil d'Administration.

Le CEO peut être révoqué par le Conseil d'Administration à la simple majorité.

5 *Exceptionnellement, un Comité ad hoc de Rémunération et de Nomination a été créé en 2025 pour aider le Conseil d'Administration à identifier et à évaluer les candidats à proposer à l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires de 2025, étant donné que certains membres du comité permanent étaient en conflit d'intérêts. Ce Comité ad hoc, composé d'Ann Caluwaerts, de David Cunningham et de Michael Stone, s'est réuni trois fois en 2025.*

### Comité Exécutif

La gestion opérationnelle de la Société est assurée par le Comité Exécutif, sous la direction du CEO. Le Comité Exécutif compte un maximum de 9 membres qui sont nommés (pour la durée déterminée par le Conseil d'Administration) et révoqués par le Conseil d'Administration, sur proposition du CEO et après avoir reçu l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

Le Comité Exécutif se réunit régulièrement (généralement une fois par semaine), sur convocation du CEO. Le Comité Exécutif est assisté par le Secrétaire Général. Les membres individuels du Comité Exécutif exercent les pouvoirs spécifiques qui leur sont confiés par le Conseil d'Administration ou le CEO, selon le cas. Dans les limites de ces pouvoirs, les membres du Comité Exécutif peuvent assigner des pouvoirs spécifiques et limités à un ou plusieurs membres du personnel de la Société. Les membres du Comité Exécutif peuvent autoriser la sous-délégation de ces pouvoirs.

Au 31 décembre 2025, le Comité Exécutif se composait des membres suivants :

| NOM | FONCTION |
|---|---|
| Chris Peeters | CEO Bnode et CEO Bpost (depuis le 1er mai 2025) |
| Anette Böhm | Chief Human Resources Officer |
| Frank Croket | Chief Digital Officer |
| Philippe Dartienne | CFO |
| Jos Donvil | Special Projects Officer |
| Nicolas Baise | Chief Operations Officer Bpost |
| James Edge | CEO Landmark Global |
| Thomas Mortier | CEO Paxon |
| Christel Dendas | Chief Commercial Officer |



En vue du départ à la retraite de Jos Donvil, Chris Peeters a également été nommé, avec effet au 1er mai 2025, CEO de Bpost. Jos Donvil, l'ancien CEO de Bpost, consacre ses dernières années avant la retraite à la supervision des filiales du groupe, Dyna, Speos et AMP, ainsi que de la division Bpost project, qui recouvre les nouveaux contrats pour la distribution de la presse.

Thomas Mortier était le CEO de Paxon jusqu'au 31 décembre 2025. Rainer Kiefer a été nommé CEO de Paxon, avec effet au 1er janvier 2026.

## Comité Loi 1991

La Loi de 1991 contient plusieurs dispositions précisant la composition, la nomination et le fonctionnement d'un « Comité Loi 1991 ». Les pouvoirs du Comité Loi 1991 sont limités à la négociation du Contrat de Gestion avec l'État belge (étant entendu que le Contrat de Gestion requiert l'approbation ultérieure du Conseil d'Administration).

Au 31 décembre 2025, le Comité Loi 1991 était composé du CEO, qui préside le Comité, et de deux autres membres (un membre d'expression néerlandophone et un membre d'expression francophone) : Jos Donvil et Nicolas Baise.

## Secrétaire général

Le Conseil d'Administration et les Comités du Conseil sont assistés par le Company Secretary (Secrétaire général), Ross Hurwitz, qui est également Chief Legal Officer de la Société. Il a été nommé en ces qualités le 23 septembre 2021.

# Collège des Commissaires

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

L'assurance du reporting consolidé en matière de durabilité a été confiée aux deux Commissaires nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires[6].

Au 31 décembre 2025, le Collège des Commissaires était composé comme suit :

- EY Réviseurs d'entreprises SRL (« **EY** »), représentée par M. Han Wevers (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Kouterveldstraat 7B, box 1, 1831 Machelen, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 8 mai 2024 et expirera après l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires qui se tiendra en 2027) ;

- PVMD Réviseurs d'Entreprises SC (« **PVMD** »), représentée par M. Alain Chaerels (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises), Avenue d'Argenteuil 51, 1410 Waterloo, Belgique (son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires du 8 mai 2024 et expirera après l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires qui se tiendra en 2027) ;

- M. Dominique Guide, Conseiller auprès de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (nommé par la Cour des Comptes le 1er juin 2023 jusqu'au 31 mai 2026) ; et

- Mme Hilde François, première Présidente de la Cour des Comptes, Rue de la Régence 2, 1000 Bruxelles, Belgique (nommée par la Cour des Comptes le 1er octobre 2024 jusqu'au 30 septembre 2027).

EY et PVMD sont responsables de l'audit des états financiers de la Société. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2025, EY et PVMD ont perçu 1.522.249 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'audit des états financiers de la Société et de ses filiales, 186.205 EUR (hors TVA) d'honoraires pour l'assurance du reporting consolidé en matière de durabilité et 247.526 EUR (hors TVA) en honoraires pour services non liés à l'audit. Les deux commissaires désignés par la Cour des Comptes ont perçu 98.834,9 EUR de rémunération pour leurs services liés à l'audit des états financiers non consolidés de la Société pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2025.

# Structure d'actionnariat et droits des actionnaires

Les actions de la Société ont la forme nominative ou dématérialisée. Au 31 décembre 2025, le capital de la Société était représenté par 200.000.944 actions, admises à la négociation sur le marché réglementé d'Euronext Brussels.

Au 31 décembre 2025, l'État belge (indirectement via la SFPI) détenait 102.075.649 (51,04%) des actions avec droits de vote de la société. Les 97.925.295 actions restantes (48,96%) sont détenues par des actionnaires particuliers et des actionnaires institutionnels européens et internationaux.

En 2025, la Société n'a pas reçu de déclaration de transparence indiquant qu'un seuil de notification avait été franchi (ou croisé à la hausse ou à la baisse) conformément à la Loi du 2 mai 2007 relative à la divulgation des participations significatives dans les sociétés cotées en bourse et aux Statuts. Toutes les notifications de transparence sont disponibles sur le site web de la Société (Déclarations de transparence | Bnode).

6 *Il est précisé que pour l'exercice financier 2025, les Commissaires nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires émettront une assurance limitée au rapport consolidé en matière de durabilité.*

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

Au 31 décembre 2025, la Société ne détenait aucune action propre.

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

# Gestion des risques et Conformité

**Gestion des risques**

Le cadre de gestion des risques d'entreprise (Enterprise Risk Management – « **ERM** ») assiste la Société dans la gestion efficace des risques et la mise en œuvre des contrôles nécessaires en vue d'atteindre ses objectifs. Le cadre ERM couvre : (i) la gestion des risques, permettant à la Société de prendre des décisions éclairées sur les risques qu'elle est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques, en tenant compte des facteurs externes et (ii) les activités de contrôle interne, comprenant toutes les politiques, procédures et pratiques opérationnelles internes pour mitiger les risques. Les meilleures pratiques en matière de gestion des risques et de contrôle interne (par exemple la norme internationale ISO31000) et les directives du Comité de Gouvernance d'Entreprise ont été utilisées comme références pour définir le modèle ERM.

La description suivante des activités de contrôle interne et de gestion des risques de la Société est factuelle et vise à couvrir les principales caractéristiques de ces activités.

**Évaluation des risques**

L'objectif de la gestion des risques, basée sur le cadre ERM, est d'instaurer une approche cohérente dans la Société et d'insuffler une culture de la gestion des risques dans l'organisation. Une évaluation des risques stratégiques fait partie intégrante du processus de définition/révision de la stratégie de la Société. De plus, une gestion des risques et du contrôle interne est implémentée au niveau des processus, des produits ou des projets. Ce dernier aspect comprend l'évaluation de l'adéquation des contrôles internes les plus importants pour limiter les risques identifiés au niveau d'un processus, d'un produit ou d'un projet particulier. Une même méthode structurée est appliquée pour la gestion des risques :

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

La cohérence des activités relatives aux risques est assurée par l'utilisation d'un cadre unique de critères d'évaluation des risques. Cette approche garantit une circulation des risques, à la fois en aval et en amont.

*De plus amples informations à ce sujet sont fournies dans la section* **« Gestion des risques »** *du rapport annuel.*

## Activités de contrôle

### En général

Les activités de contrôle visent à assurer le respect des normes et procédures émises afin de maîtriser les risques.

Des politiques et procédures sont en place pour les processus clés (comptabilité, achats, investissements, trésorerie, etc.). Les contrôles internes font l'objet d'une surveillance lorsque cela est indiqué.

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

### En lien spécifique avec les états financiers

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



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

### Information et communication

Le département de Communication interne utilise une grande variété d'outils tels que l'intranet de la Société et le bulletin d'information des collaboratrices et collaborateurs pour transmettre des messages de manière structurée et systématique en provenance du top management et du niveau opérationnel. Des points de contact digitaux réguliers sont organisés à différents niveaux de l'organisation.

Les informations sur la performance financière et opérationnelle sont partagées entre le management opérationnel et financier et le Comité Exécutif. Outre l'analyse mensuelle du reporting préparée par les partenaires financiers, le CEO, le CFO et le COO mènent un dialogue approfondi sur la gestion des performances avec les différentes business units.

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

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

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

## Surveillance

### Engagement à une gouvernance d'entreprise qui favorise la responsabilisation

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

- la direction opérationnelle est chargée de l'élaboration de la maintenance de la gestion des risques et des contrôles internes (première ligne) ;
- les fonctions de deuxième ligne, telles que Legal, HR, Finance, Enterprise Risk Management, ESG, Regulatory & Competition, Compliance & Data Protection, Cyber & Information Security, Safety & Prevention, Physical Security, fournissent un soutien spécialisé à la première ligne de direction opérationnelle. Toutes les fonctions de deuxième ligne font rapport au moins une fois par an au Comité Exécutif, au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et au Conseil d'Administration sur l'évolution des risques dans le cadre de leurs domaines respectifs. En outre, une ligne de reporting dédiée a été créée pour les Directeurs d'Enterprise Risk Management et Compliance à destination du Président ou de la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité ;
- enfin, Corporate Audit, qui est responsable de la réalisation des audits internes au sein de Bnode, est la troisième ligne de défense. Le Director Audit rapporte au Président ou à la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et au CEO.

### L'Audit d'entreprise (interne) et le Collège des Commissaires (externe)

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

Le Collège des Commissaires (ou à tout le moins les deux commissaires nommés par l'assemblée générale) fournit (i) une opinion indépendante sur les états financiers statutaires et consolidés de l'année entière et (ii) l'assurance limitée du rapport consolidé sur le développement durable. Il effectue une révision limitée sur les états financiers consolidés intermédiaires à mi-année. En outre, il passe en revue les changements matériels apportés aux principes comptables IFRS et évalue les différents contrôles clés identifiés dans les processus qui soutiennent la mise en place des états financiers.

**Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et Conseil d'Administration**

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

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

- toutes les informations pertinentes en rapport avec le domaine financier et l'information en matière de durabilité permettant au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité d'analyser les états (non) financiers ;
- une mise à jour trimestrielle de la trésorerie ;
- tout changement significatif apporté aux principes comptables IFRS ;
- les constatations pertinentes résultant des activités du Département d'Audit Interne et/ou du Collège des Commissaires ;
- les rapports trimestriels du département d'Audit, des Risques et de Conformité sur l'état du suivi des recommandations d'audit, des risques et de conformité et le rapport d'activité annuel ;
- les conclusions annuelles du Comité Exécutif sur la réalisation effective des activités de gestion des risques et de la conformité et de contrôle interne de la Société, ainsi que les informations périodiques concernant les évolutions principales des activités et des risques y associés.

En dernier ressort, le Conseil d'Administration s'assure que des systèmes de contrôle interne et des procédures soient mis en place. Le Conseil d'Administration surveille le fonctionnement et l'adéquation des systèmes de contrôle interne et procédures, en considérant l'examen effectué par le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et il prend les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états (non) financiers. Une procédure est en place, permettant de convoquer rapidement l'organe approprié de la Société si et quand les circonstances l'exigent.

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

**Compliance (conformité)**

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

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

Le respect des codes, politiques et procédures de Bnode fait l'objet d'un contrôle minutieux. Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité supervisent régulièrement l'engagement de Bnode envers des valeurs d'entreprise fortes et des pratiques commerciales éthiques et prennent des décisions et des mesures pour les améliorer, le cas échéant.

**Département Compliance de Bnode**

Le département Compliance de Bnode est responsable de la coordination des activités liées à la conformité au sein de Bnode, vise à promouvoir, à tous les niveaux, une conduite éthique, le respect des valeurs et la conformité avec les lois et les règles et politiques internes et externes, à prévenir les comportements illégaux ou non éthiques et à assurer une réponse appropriée si de tels comportements se produisent. Le département Compliance de Bnode est géré par le Director Compliance, qui rapporte directement au Chief Legal Officer ainsi qu'au Président ou à la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité.

**Engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques**

***Code de Conduite***

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif ont adopté le Code de Conduite de Bnode, initialement publié en 2007, modifié en 2022 et modifié la dernière fois en mars 2023, principalement pour mettre à jour la partie consacrée à « Speak Up ».

Ce Code – mis à la disposition du grand public sur le site Internet de la Société- renferme des principes généraux décrivant les valeurs et les normes éthiques applicables à toutes celles et tous ceux qui travaillent au sein du groupe et permet de prendre les mesures adéquates en cas de non-respect de ces principes. Ces principes sont renforcés par les codes, politiques et procédures pertinents en vigueur au sein des entités, filiales et coentreprises du groupe.

Bnode attend de l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices qu'ils et elles se conforment au Code de Conduite et l'utilisent comme référence dans leur pratique quotidienne. Toute violation du Code de Conduite doit être signalée au travers des canaux établis prévus dans le Code de Conduite de Bnode, le cas échéant de manière confidentielle.

En 2025, plus de 98% des collaboratrices et collaborateurs du groupe ont suivi une formation dédiée en ligne, conçue par les départements HR et Compliance, sur le Code de Conduite. Cette formation, conçue pour être un exercice annuel, a été pensée pour être pratique, en insistant sur les meilleures pratiques et les processus à suivre en cas de doute.

***Politique des Droits humains***

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

***Code des Transactions et de Communication***

Afin de se conformer aux réglementations en matière de délits d'initiés et de manipulation de marché, la Société a adopté un Code des Transactions et de Communication qui est disponible sur le site internet de la Société. Ce Code, modifié de temps à autre pour être conforme aux lois et réglementations les plus récentes en matière d'abus de marché, vise à sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs, les cadres supérieurs et les personnes assumant des responsabilités dirigeantes (membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif) ainsi que les personnes qui leur sont associées de près aux conduites potentiellement inappropriées. Le Code des Transactions et de Communication contient des règles strictes en matière de confidentialité et de non-utilisation des informations « sensibles » sur le prix de l'action et des restrictions en matière de transactions.

Les règles de ce Code ont été largement diffusées au sein du groupe. Le Code est disponible pour l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, les cadres supérieurs et les personnes assumant des responsabilités dirigeantes. Conformément à la Réglementation en matière d'abus de marché du 16 avril 2014, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes au sein de la Société ont été informées de leurs obligations concernant les opérations d'initiés telles qu'établies par la réglementation en matière d'abus de marché.

**Engagement en faveur du développement des compétences des collaboratrices et collaborateurs**

Un bon leadership est inestimable et génère de meilleurs résultats pour Bnode. Pour développer les compétences, Bnode a mis en place son propre centre de formation. Des cours techniques sont organisés dans les différentes unités opérationnelles (par exemple, une formation sur les Normes Internationales d'Information Financière (International Financial Reporting Standards ou « IFRS ») utilisées dans le cadre de la préparation des comptes consolidés de la Société) et des cours « ad hoc » sont développés en fonction des besoins. Le développement personnel est motivé par des descriptions de fonction claires et une évaluation semestrielle structurée. Des sessions de coaching ad hoc sont également encouragées.

# Diversité

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

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

Dans ce contexte, la Société a développé une Politique de Diversité visant à sensibiliser aux questions de diversité et d'inclusion au sein du groupe. L'objectif de cette Politique de Diversité est d'aider les collaboratrices et collaborateurs et le management du groupe à créer une culture où la diversité et l'inclusion font partie des pratiques quotidiennes.

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

**Diversité au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif**

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

La Société respecte les dispositions de l'article 7:86 du CSA en matière de diversité des genres, mais la Politique de Diversité pour les membres de son management va au-delà de ce strict minimum légal.

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

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

- **Genre** : la diversité des genres induit une meilleure compréhension du marché, stimule la créativité, améliore l'efficacité du leadership et favorise l'efficience des relations globales. Afin de parvenir à une meilleure diversité des genres au sein de son management, la Société entend (i) identifier les talents féminins potentiels à un stade précoce, (ii) offrir des opportunités permettant aux femmes de développer pleinement leur potentiel, (iii) inscrire les femmes à des programmes de développement les préparant à des rôles de management.

- **Âge** : la diversité des âges sur le lieu de travail fait partie du capital humain et procure un large éventail de connaissances, valeurs et préférences. Une telle gestion de la diversité des âges induira un environnement plus dynamique en mouvement continu. Afin de parvenir à une diversité des âges, la Société entend veiller à ce que son management se compose (i) de talents plus âgés possédant une expérience de travail riche et solide et (ii) de talents plus jeunes avec un potentiel élevé qui sont désireux d'apprendre.

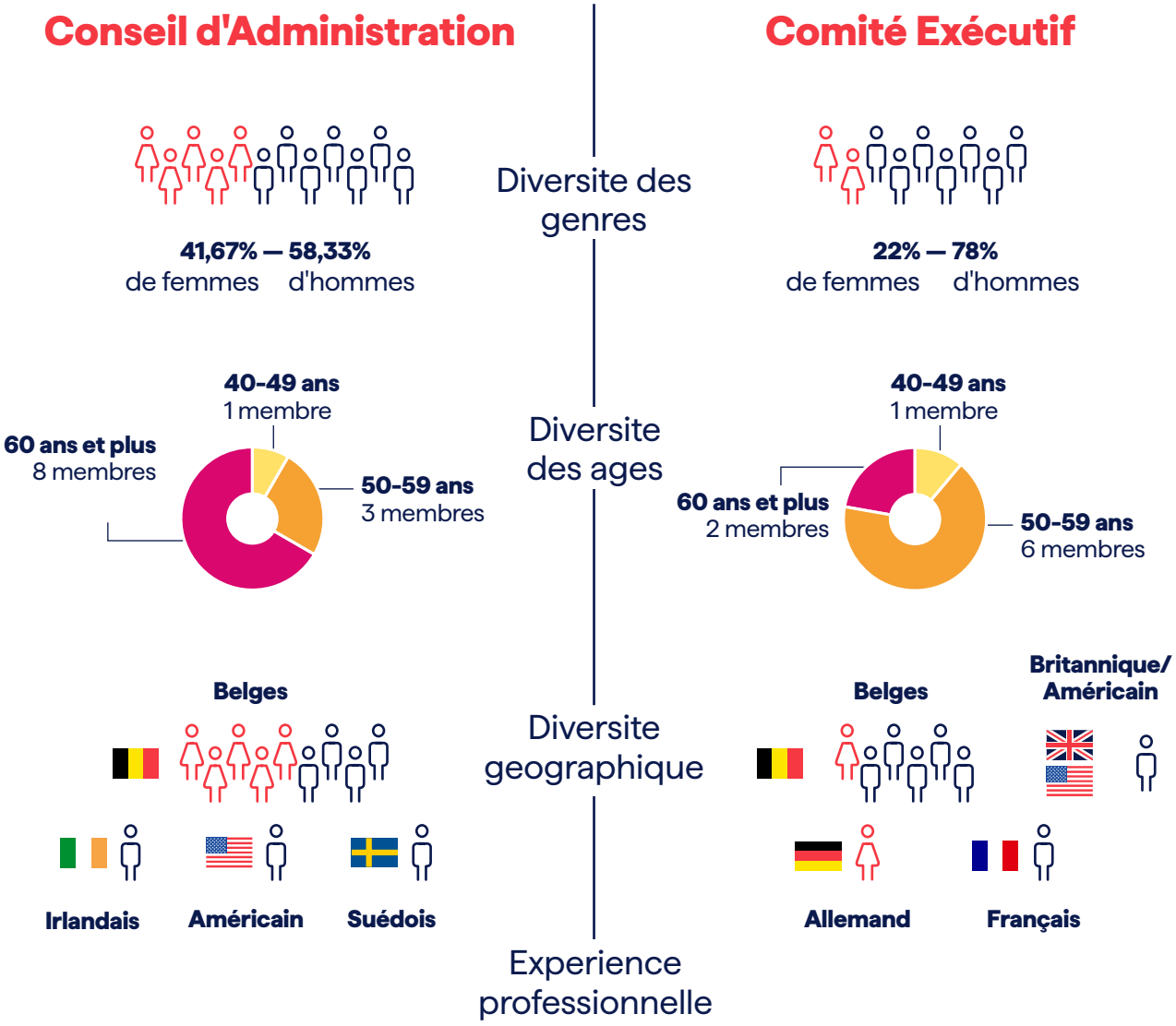
- **Expérience professionnelle** : pour maintenir sa position concurrentielle dans un environnement en constante évolution, la Société doit attirer et conserver des talents disposant d'expertises professionnelles diverses. La diversité des bagages professionnels offre à la Société un éventail d'expertises et d'expériences nécessaires pour relever les défis complexes auxquels elle est confrontée. Afin de parvenir à une telle diversité en matière d'expériences professionnelles au sein de son management, la Société entend identifier les personnes (i) possédant des parcours professionnels spécifiques et (ii) ayant travaillé dans divers secteurs à différents moments de leur carrière.

- **Diversité géographique** : la diversité géographique présente une corrélation significative et positive avec les performances de l'entreprise, surtout dans le cadre de la globalisation accrue de ses activités et de sa stratégie. Afin de parvenir à une diversité géographique, la Société prend en compte des éléments d'extranéité dans le profil et le processus de recrutement des candidats.

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

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

Au 31 décembre 2025, le résultat des aspects liés à la diversité pris en compte concernant les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif était le suivant :




| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 17% | Finance et Comptabilité, Gestion des risques, Audit | 29% |
| 33% | Transport et Logistique, Fulfillment, Entreposage, e-commerce | 45% |
| 25% | Services courrier et colis | 38% |
| 33% | Numérique, Technologie et Innovation | 54% |
| 8% | Gestion des ressources humaines et Développement des talents | 62% |
| 17% | ESG | 23% |
| 17% | Juridique | |

# Rapport de Rémunération

Le présent rapport de rémunération (le « **Rapport de Rémunération** ») de bpost SA (la « **Société** ») est établi conformément à l'article 3:6, §3 du Code belge des sociétés et associations (le « **CSA** »), au Code belge de Gouvernance d'Entreprise et aux pratiques et tendances du marché.

La Société considère qu'une communication claire et transparente sur les principes et la mise en œuvre de sa politique de rémunération est essentielle. Dès lors, dans le présent Rapport de Rémunération, elle partage des informations pertinentes sur les rémunérations versées aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif au cours de l'exercice financier 2025. Le Rapport de Rémunération inclut en outre des tableaux qui fournissent des informations complémentaires concernant la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, les performances réalisées et le versement de la rémunération variable.

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

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

Toute modification importante de la Politique de Rémunération doit être approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, sur recommandation du Conseil d'Administration et du Comité de Rémunération et de Nomination. Dans tous les cas, la Politique de Rémunération doit être approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires au moins tous les quatre ans.

L'actuelle Politique de Rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale spéciale des Actionnaires du 23 novembre 2023 et est applicable depuis le 23 novembre 2023. La Politique de Rémunération, ainsi que les résultats du vote des Actionnaires, sont disponibles sur le site internet[1] de la Société.

La Société distingue trois groupes différents pour lesquels la rémunération est détaillée dans ce Rapport de Rémunération :

- les membres non exécutifs du Conseil d'Administration ;
- le CEO et
- les autres membres du Comité Exécutif.

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

Le Comité de Rémunération et de Nomination examine régulièrement les principes de la Politique de Rémunération et leur application, et continuera de le faire.

1 *Statuts et chartes | Bnode : la Politique de Rémunération actuelle a été approuvée par l'Assemblée Générale spéciale des Actionnaires le 23 novembre 2023 avec une majorité de 89,32% des votes en sa faveur et 10,68% de votes défavorables.*

## 2. Rémunération totale des membres du Conseil d'Administration, du CEO et des autres membres du Comité Exécutif

### A. Rémunération des membres non executifs du Conseil d'Administration

En 2025, la rémunération des membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) se composait de deux éléments :

- une rémunération fixe mensuelle et
- un jeton de présence par réunion de Comité consultatif[2] à laquelle assistent les administratrices et administrateurs.

En 2025, la rémunération fixe mensuelle et les jetons de présence étaient soumis à une indexation automatique au 1er mars de chaque année civile sur la base de l'Indice Santé.

Aucun autre avantage n'est payé aux membres du Conseil d'Administration dans le cadre de leur mandat.

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

**Rémunération fixe mensuelle**

Au cours de l'exercice financier 2025, les membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) ont reçu la rémunération fixe mensuelle suivante :

- 4.413,78 EUR pour la Présidente du Conseil d'Administration, qui préside également la Commission paritaire de Bpost, comme indexée au 1er mars 2025 ;
- 3.310,34 EUR pour la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité, comme indexée au 1er mars 2025 ;
- 2.206,89 EUR pour chaque autre administrateur (à l'exception du CEO), comme indexée au 1er mars 2025.

**Jetons de présence**

Les membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) ont également reçu un jeton de présence de 2.206,89 EUR, comme indexé au 1er mars 2025, par réunion de Comité consultatif à laquelle ils ont assisté, que ce soit en tant que Président ou Présidente ou en tant que membre du Comité consultatif.

2 *Les Comités consultatifs incluent le Comité stratégique, le Comité de Rémunération et de Nomination, le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité, le Comité ESG et le Comité Ad hoc.*

**Rémunération totale**

Pour l'exercice financier 2025, le montant total de la rémunération octroyée à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) s'est élevé à 602.777,08 EUR.

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

| | CONSEIL D'ADMINISTRATION | | COMITE STRATEGIQUE | | COMITE DE REMUNERATION ET NOMINATION | | COMITE D'AUDIT, DES RISQUES ET DE CONFORMITE | | COMITE ESG | | COMITE *AD HOC* | | COMITE DE REMUNERATION AD HOC | | REMUNERATION ANNUELLE TOTALE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINI-STRATION** | **MONTANT (EUR)** | **REUNIONS** | **MONTANT (EUR)** | **REUNIONS** | **MONTANT (EUR)** | **REUNIONS** | **MONTANT (EUR)** | **REUNIONS** | **MONTANT (EUR)** | **REUNIONS** | **MONTANT (EUR)** | **REUNIONS** | **MONTANT (EUR)** | **REUNIONS** | **MONTANT (EUR)** |
| **ANN CALUWAERTS** | 26.325,36 | 12/14 | 6.542,01 | 3/3 | 17.576,46 | 8/8 | N/A | | N/A | | N/A | | 6.463,35 | 3/3 | 56.907,18 |
| **DAVID CUNNINGHAM** | 26.325,36 | 13/14 | N/A | | N/A | | 21.754,26 | 10/10 | N/A | | 4.413,78 | 2/2 | 6.463,35 | 3/3 | 58.956,75 |
| **LIONEL DESCLÉE** | 26.325,36 | 12/14 | 6.542,01 | 3/3 | 8.827,56 | 4/4 | N/A | | N/A | | N/A | | N/A | | 41.694,93 |
| **HAKAN ERICSSON** (depuis le 14 mai 2025) | 16.852,61 | 8/8 | 2.206,89 | 1/1 | N/A | | N/A | | N/A | | N/A | | N/A | | 19.059,50 |
| **AUDREY HANARD** (Présidente du Conseil d'Administration jusqu'au 14 mai 2025) | 19.346,74 | 6/6 | N/A | | 8.748,90 | 4/4 | N/A | | 2.206,89 | 1/1 | N/A | | N/A | | 30.302,53 |
| **JULES NOTEN** | 26.325,36 | 12/14 | 6.542,01 | 3/3 | N/A | | N/A | | 4.413,78 | 2/2 | N/A | | N/A | | 37.281,15 |
| **FRANÇOISE ROELS** (Présidente du Conseil d'Administration depuis le 14 mai 2025) | 33.705,23 | 8/8 | N/A | | 8.827,56 | 4/4 | N/A | | N/A | | N/A | | N/A | | 42.532,79 |
| **SONJA ROTTIERS** (Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité) | 39.488,10 | 13/14 | N/A | | 17.576,46 | 8/8 | 21.754,26 | 10/10 | N/A | | 4.413,78 | 2/2 | N/A | | 83.232,60 |
| **MICHAEL STONE** | 26.325,36 | 13/14 | 4.335,12 | 2/3 | 17.576,46 | 8/8 | 19.626,03 | 9/10 | N/A | | 4.413,78 | 2/2 | 6.463,35 | 3/3 | 78.740,10 |
| **VÉRONIQUE THIRION** | 26.325,36 | 13/14 | N/A | | N/A | | 19.547,37 | 9/10 | N/A | | N/A | | N/A | | 45.872,73 |
| **DENIS VAN EECKHOUT** | 26.325,36 | 13/14 | N/A | | N/A | | 21.754,26 | 10/10 | 4.413,78 | 2/2 | N/A | | N/A | | 52.493,40 |
| **ANN VEREECKE** | 26.325,36 | 14/14 | 6.542,01 | 3/3 | N/A | | N/A | | 4.413,78 | 2/2 | N/A | | N/A | | 37.281,15 |
| **SONJA WILLEMS** (jusqu'au 14 mai 2025) | 9.673,37 | 5/6 | N/A | | 6.542,01 | 3/4 | N/A | | 2.206,89 | 1/1 | N/A | | N/A | | 18.422,27 |
| **TOTAL (EUR)** | **329.668,93** | | **32.710,05** | | **85.675,41** | | **104.436,18** | | **17.655,12** | | **13.241,34** | | **19.390,05** | | **602.777,08** |

*(*) Ces montants couvrent tous les montants attribués aux administrateurs pour leur particwipation aux réunions de Comités consultatifs qui se sont tenues au cours de l'exercice financier 2025, y compris les montants qui ont été payés au cours de l'exercice financier 2026.*

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

## B. Rémunération du CEO et des autres membres du Comité Executif

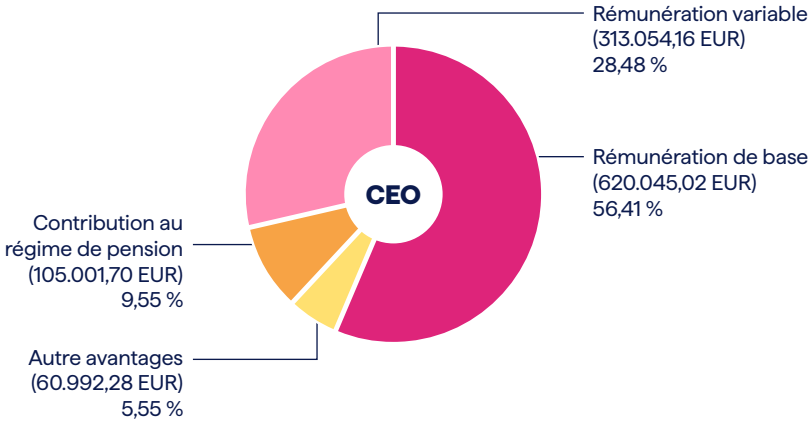
Conformément à la Politique de Rémunération, la rémunération globale du CEO et des autres membres du Comité Exécutif comprenait en 2025 :

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

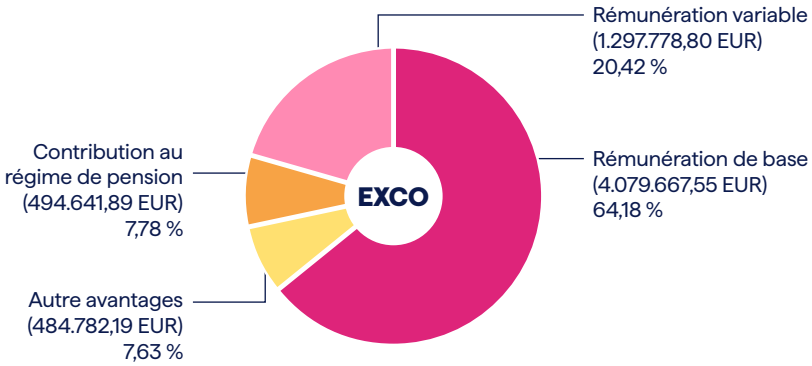
À l'exception de l'intéressement variable à long terme de Thomas Mortier (voir ci-dessous), aucune action de la Société, option sur actions de la Société ou autres droits d'acquérir des actions de la Société (ou autre rémunération basée sur des actions) n'ont été attribués ou exercés par le CEO ou les autres membres du Comité Exécutif, ni n'ont expirés en 2025. Aucune option relevant d'un précédent plan d'option sur action n'était due durant l'exercice financier 2025.

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

**PROPORTION RELATIVE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU CEO (2025)**




**PROPORTION RELATIVE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF (HORS CEO) (2025)**



## Salaire de base fixe

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

- le salaire de base total du CEO pour l'exercice financier 2025 s'élevait à 620.045,02 EUR (tel qu'indexé au 1er mars 2025) ; Le CEO n'a reçu aucune rémunération pour son mandat de membre du Conseil d'Administration ;

- le salaire de base total versé aux autres membres du Comité Exécutif pour l'exercice financier 2025 s'est élevé à 4.079.667,55 EUR (tel qu'indexé au 1er mars 2025). Le montant de leur salaire de base individuel reflète les responsabilités et caractéristiques de la fonction, le niveau d'expérience et, dans une certaine mesure, les performances des membres du Comité Exécutif durant l'année écoulée.

Le salaire de base fait l'objet d'une révision annuelle selon une étude comparative qui couvre de grandes sociétés belges et/ou de grandes sociétés postales en Europe, afin d'offrir une rémunération totale conforme à la médiane du marché de référence. Pour les postes équivalents aux États-Unis dans les entités basées aux États-Unis, des études comparatives reflétant la situation du marché aux États-Unis sont utilisées dans le même but.

## Salaire variable à court terme

### Objet et répartition du salaire variable à court terme

L'intéressement à court terme vise à renforcer la culture managériale basée sur la performance et repose sur la réalisation d'objectifs individuels spécifiques et d'objectifs collectifs.

L'intéressement à court terme consiste en une rémunération variable accordée en espèces ou, à partir du 23 novembre 2023, à choisir tous les 3 ans, sous la forme d'une contribution à un plan de pension extralégal.

En 2025, le CEO et autres membres du Comité Exécutif ont reçu un salaire variable à court terme en rapport avec leurs performances par rapport à l'exercice 2024 de respectivement 50% et 30% (à l'objectif) de leur rémunération annuelle fixe de base. En cas de surperformance, le salaire variable à court terme pourrait dépasser les pourcentages cibles respectifs et atteindre un maximum de (i) 100% de la rémunération annuelle fixe de base pour le CEO, et (ii) 60% de la rémunération annuelle fixe de base pour les autres membres du Comité Exécutif.

En 2026, les membres du Comité Exécutif recevront une rémunération variable à court terme, le cas échéant, en fonction de la performance relative à l'exercice 2025. L'intéressement annuel potentiel à court terme à l'objectif atteint (i) jusqu'à 50% pour le CEO et (ii) jusqu'à 30% pour les autres membres du Comité Exécutif, par rapport à leur rémunération de base annuelle. En cas de sous-performance, le paiement peut tomber à 0% de la rémunération de base annuelle. En cas de surperformance, le paiement peut augmenter pour atteindre (i) jusqu'à 100% pour le CEO et (ii) jusqu'à 60% pour les autres membres du Comité Exécutif, par rapport à leur rémunération de base annuelle.

La performance est évaluée chaque année par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, à la lumière des objectifs atteints au cours de l'année écoulée.

**Objectifs de performance - objectifs collectifs et individuels**

Le salaire variable à court terme payé en 2025 a été accordé sur la base de la réalisation d'objectifs de performance à la fois collectifs et individuels, en rapport avec l'exercice 2024, qui avaient été fixés au début de l'année 2024. Le ratio entre les objectifs collectifs et les objectifs de performance individuels est de 70%-30%. Enfin, les objectifs collectifs sont segmentés pour le groupe et les business units afin d'en améliorer la pertinence.

- Les **objectifs collectifs** (70% du potentiel salaire variable total cible à court terme[3]) sont liés aux performances par rapport aux Indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPI) fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Ces KPI comprennent des indicateurs financiers et non financiers :

  - EBIT (50%) : reflète les résultats financiers du groupe et des business units. Les résultats financiers applicables au CEO et aux autres membres du Comité Exécutif en charge des unités de support sont liés au groupe, tandis que ceux des membres du Comité Exécutif en charge d'une business unit sont liés, pour 30% au groupe et pour 70% à leur business unit respective. Le facteur de paiement pour 2024 variait entre 56,90% et 67,30%.

  - Indice de Loyauté Client (20%[4&5]) : reflète la fidélité des clients de la Soiété. Le paiement pour ce critère est égal aux résultats de l'année donnée. L'indice de loyauté client pour 2024 a été mesuré par le Net Promoter Score (NPS). Les résultats pour 2024 ont atteint un facteur de paiement entre 111,5% et 200%.

- Les **objectifs de performance individuels** (30% du potentiel salaire variable total cible à court terme[6]) sont fixés et convenus au début de chaque année (i) entre le Conseil d'Administration et le CEO et (ii) entre le CEO et chaque membre du Comité Exécutif. Le Conseil d'Administration approuve les objectifs de performance individuels du CEO et des autres membres du Comité Exécutif sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination.

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

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

Les objectifs du CEO pour 2024 étaient (i) d'assurer l'exécution disciplinée du *business plan* du groupe, (ii) de mener la transformation continue de l'organisation et (iii) de gérer activement la réputation du groupe et les relations avec les principales parties prenantes. Une attention particulière a été accordée à la réalisation de gains d'efficacité opérationnelle, à l'intégration des acquisitions récentes conformément aux objectifs stratégiques et financiers, à l'accélération de la croissance des activités logistiques, à la réalisation d'avancées par rapport aux étapes de la transformation et au maintien de relations constructives et stables avec l'actionnaire majoritaire, les autorités publiques et les marchés financiers.

En 2024, la performance individuelle a atteint un paiement de 116% pour le CEO pour l'exercice de sa fonction.

---

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

4 *La Politique de Rémunération, telle qu'approuvée pour la première fois par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 12 mai 2021, détermine les KPI suivants : EBIT (50%), Indice de Loyauté Client (15%) et Indice d'Absentéisme à court terme ou Indice d'Engagement du Personnel (5%). Afin d'assurer un alignement constant sur la réalité du marché et les meilleures pratiques, la pondération des indicateurs non financiers pour les objectifs collectifs a légèrement été adaptée. Depuis le 1er janvier 2022 (y compris pour le salaire variable payé en 2025), l'Indice de Loyauté Client pèse 20% et l'Indice d'Absentéisme à court terme n'est plus pris en compte.*

5 *Pour le ou les membre(s) du Comité Exécutif aux États-Unis, les KPI comprennent les indicateurs financiers et non financiers suivants : EBIT (50%), Indice de Loyauté Client (10%) et Indice d'Engagement du Personnel (10%).*

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

Les principaux objectifs de performance individuels à atteindre par les membres du Comité Exécutif (à l'exclusion du CEO) au cours de l'exercice financier 2024 étaient les suivants :

- Performance financière, croissance commerciale et création de valeur : atteindre les objectifs budgétisés de revenus, d'EBIT et de marge pour toutes les business units confondues, en mettant largement l'accent sur la croissance rentable des activités de colis, de courrier et de logistique, une gestion rigoureuse des coûts, des initiatives d'amélioration des marges et l'exécution de synergies et d'actions d'optimisation du portefeuille, y compris les priorités en matière de fusions-acquisitions, d'efficacité commerciale et d'allocation de capital.

- Excellence opérationnelle, transformation et facilitation numérique : assurer des opérations stables, efficaces et de haute qualité tout en exécutant des programmes de transformation clés, y compris la refonte des modèles d'exploitation et de transport, l'optimisation du réseau et de l'organisation et le déploiement de produits et solutions orientés client. L'accent a plus particulièrement été placé sur la mise à profit de la numérisation, des données et des plateformes technologiques pour soutenir la productivité, l'évolutivité, la rapidité de mise sur le marché et l'amélioration de l'expérience client.

- Personnel, ESG, bien-être et gouvernance : renforcer le leadership, la gestion des talents et la transformation des effectifs, soutenir le bien-être, la santé et la sécurité ainsi que le dialogue social, renforcer une solide conformité et la culture du risque, intégrer les objectifs ESG dans la prise de décisions opérationnelles et commerciales et assurer une gouvernance efficace, l'engagement et l'alignement des parties prenantes avec le Conseil d'Administration et les priorités stratégiques à long terme du groupe.

En 2024, les objectifs de performance individuels ont atteint un paiement entre 90% et 115% pour les membres du Comité Exécutif (à l'exception du CEO).

**Paiement de la rémunération variable à court terme en 2025**

En 2025, une rémunération variable à court terme a été versée au CEO pour un montant total de 313.054,16 EUR sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels pour l'année 2024.

Les membres du Comité Exécutif (à l'exception du CEO) ont reçu un salaire variable total à court terme de 1.137.803,63 EUR en 2025, sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels pour l'année 2024.

Le salaire variable à court terme pour la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels au cours de l'exercice financier 2025 sera, le cas échéant, déterminé et payé en mai 2026, après l'évaluation des performances de chaque membre du Comité Exécutif et repris dans le Rapport de Rémunération qui sera publié en 2027.

## Rémunération variable à long terme pour le CEO et les autres membres du Comité Exécutif qui ne sont pas employés par une entité des États-Unis

**Objet de la rémunération variable à long terme**

L'intéressement à long terme du CEO et des membres du Comité Exécutif, introduit par la Politique de Rémunération approuvée par l'Assemblée Générale Spéciale des Actionnaires du 23 novembre 2023, a été activé à partir de l'exercice financier 2024.

Ce plan est conçu afin de maintenir la rémunération variable à long terme des exécutifs équilibrée et attractive et conforme aux attentes des actionnaires et des parties prenantes. Il vise à garantir que les actions et les initiatives prises par les cadres soient guidées par des intérêts à long terme.

**Attribution de la rémunération variable à long terme**

L'intéressement à long terme consiste en une rémunération variable payable en numéraire et s'élève, à l'objectif, à (i) 50% pour le CEO et (ii) 30% pour les autres membres du Comité Exécutif par rapport à leur rémunération de base pour la période d'acquisition concernée (telle que définie ci-dessous).

En cas de surperformance, le paiement peut augmenter jusqu'à (i) 100% pour le CEO et (ii) 60% pour les autres membres du Comité Exécutif.

Dans le cadre de cet incitant à long terme, l'acquisition est subordonnée à la réalisation des objectifs sur une période de 3 ans (« **période d'acquisition** »). À la fin de la période d'acquisition concernée, l'intéressement à long terme est payé en numéraire aux bénéficiaires sur la base du score final résultant des trois critères de performance mentionnés ci-dessous.

Ce score final - et donc le paiement qui en résulte - correspond à la moyenne des trois scores annuels cumulés ou moyens (avec un minimum de 0% en cas de sous-performance et un maximum de 200% en cas de surperformance).

**Critères de performance de la rémunération variable à long terme**

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

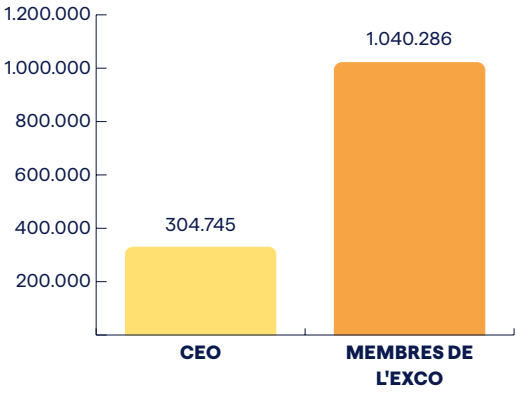
- La performance financière du marché (50%) reflétée par le rendement global pour l'actionnaire (Total Shareholder Return - TSR) et mesurée en tant que performance cumulée en pourcentage sur la période d'acquisition ;
- La performance environnementale (30 %) reflétée par les émissions de carbone ($CO_2$), mesurée comme les objectifs annuels moyens réalisés au cours de la période d'acquisition ;
- La performance en matière de gouvernance (20%) reflétée par la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques au sein de Bnode (c.-à-d. la définition de contrôles clés pour des processus clés définis spécifiques et la mise en œuvre d'un programme de contrôle interne évaluant l'efficacité de ces contrôles clés, tant au niveau de la Société que des filiales), mesurée comme les objectifs annuels moyens réalisés au cours de la période d'acquisition.

Le Conseil d'Administration examine chaque année le niveau de performance à atteindre pour chaque critère, à l'exception du TSR qui est fixé pour 3 ans à compter de l'année d'attribution.

**Paiement de la rémunération variable à long terme – allocation actuelle 2025**

Après la fin de la période d'acquisition concernée, le Conseil d'Administration approuvera les résultats financiers audités et le niveau de réalisation des critères de performance. Dans les mois suivant la fin de la période d'acquisition concernée (par exemple en 2027 pour l'attribution de 2024), la rémunération variable à long terme sera versée en montant brut au bénéficiaire, après déduction des retenues fiscales et sociales applicables. Ce montant brut servira au calcul du double pécule de vacances.

| EUR | ALLOCATION ACTUELLE '25 (À L'OBJECTIF) |
|---|---|
| CEO | 304.745 |
| Membres de l'EXCO | 1.040.286 |




**Rémunération variable à long terme pour le(s) autre(s) membre(s) du**

### Comité Exécutif employé(s) par une entité des États-Unis

Depuis 2024, conformément à la Politique de Rémunération modifiée, les autres membres du Comité Exécutif employés par une entité des États-Unis participent à un plan de rémunération variable à long terme aligné sur celui des autres membres du Comité Exécutif qui ne sont pas employés par une entité des États-Unis.

Les attributions accordées aux autres membres du Comité Exécutif nord-américains avant 2024 consistaient en des attributions annuelles d'une rémunération variable payable en espèces sur une période d'acquisition de 3 ans (indépendamment de toute indexation). Cet intéressement est versé par tranches de 15%, 25% et 60%, payables après respectivement 12, 24 et 36 mois suivant la date d'attribution. La prime annuelle potentielle à long terme, à l'objectif fixé, s'élève à 25% de la rémunération de base annuelle. En cas de sous-performance, le paiement peut tomber à 0% de la rémunération de base annuelle. En cas de surperformance, le paiement peut augmenter jusqu'à 50% de la rémunération de base annuelle.

### Contribution au régime de pension

Le CEO et les autres membres du Comité Exécutif bénéficient d'un régime de pension complémentaire (deuxième pilier) :

- la contribution totale au régime de pension du CEO pour l'exercice financier 2025 s'est élevée à 105.001,70 EUR ;
- la contribution globale au régime de pension des membres du Comité Exécutif pour l'exercice financier 2025 s'est élevée à 494.641,89 EUR.

### Autres avantages

Le CEO et les autres membres du Comité Exécutif ont reçu d'autres avantages, par ex. une assurance couvrant le décès en service et l'invalidité, une assurance chômage, une assurance médicale, des chèques-repas, des frais de représentation et une voiture de société. Ces avantages font l'objet d'une étude comparative régulière et sont adaptés en fonction des pratiques courantes. Le montant des autres avantages est exposé dans le tableau ci-dessous.

### Plan d'intéressement basé sur des actions de Thomas Mortier

Suite à l'acquisition du Groupe Staci le 1er août 2024, Thomas Mortier, CEO de Staci, a rejoint le Comité Exécutif de la Société (jusqu'au 31 décembre 2025). Afin de soutenir cette acquisition, la Société a mis en place un plan d'intéressement à base d'actions pour certains managers du Groupe Staci (« **Staci MIP** »), incluant Thomas Mortier, pour une durée maximale de 3 ans (c'est-à-dire jusqu'en 2027).

Dans le cadre du Staci MIP, certains managers du Groupe Staci devaient d'abord souscrire et/ou convertir des actions ordinaires d'Augusta Progress, la filiale française de la Société détenant le Groupe Staci, à la juste valeur. En outre, ils se sont vu attribuer des actions privilégiées gratuites dans Augusta Progress, une pour chaque action ordinaire détenue, sous réserve de conditions spécifiques de performance et de service.

Comme publié l'année dernière, Thomas Mortier s'est vu attribuer, le 7 août 2024, 857.959 actions de préférence gratuites d'Augusta Progress, qui devaient être définitivement acquises après un an, c'est-à-dire le 7 août 2025. Le Staci MIP a été modifié le 8 mai 2025. Dans ce contexte, Thomas Mortier a renoncé à son droit à l'acquisition de ses 857.959 actions de préférence gratuites d'Augusta Progress. Par conséquent, aucune de ses actions de préférence gratuites n'a été définitivement acquise le 7 août 2025. Dès lors, le nombre d'actions de préférence gratuites détenues par Thomas Mortier dans Augusta Progress est passé à 0.

Les actions de préférence gratuites attribuées à Thomas Mortier dans le cadre du Staci MIP sont illustrées dans le tableau ci-dessous.

| DISPOSITIONS PRINCIPALES | | | | | | | 2025 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | BILAN D'OUVERTURE | DANS LE COURANT DE L'ANNÉE | | BILAN DE CLÔTURE |
| NOM | PLAN | DATE D'ATTRI-BUTION | DATE D'ACQUI-SITION | FIN DE LA PÉRIODE DE RÉTEN-TION | CYCLE DE PERFORMANCE | PRIX D'EXERCICE | NOMBRE D'ACTIONS EN DÉBUT D'ANNÉE | ACTIONS OFFERTES ET VALEURS SOUS-JACENTE | ACTIONS ACQUISES ET VALEUR SOUS-JACENTE | ACTIONS RESTANT À CONSERVER |
| Thomas Mortier | Staci MIP | 7 août 2024 | 7 août 2025 | 7 août 2026 | 7 août 2024 - 31 déc 2027 | N/A | 857.959 | 0<br>N/A | 0<br>N/A | 0 |

Comme le montre le tableau ci-dessus, aucune des actions de préférence gratuites de Thomas Mortier dans Augusta Progress n'a été définitivement acquise le 7 août 2025 (c'est-à-dire à la fin de la période d'attribution d'un an) et aucune autre action de préférence gratuite n'a été attribuée à Thomas Mortier.

## Rémunération totale

La rémunération totale versée au CEO en 2025 s'élève à 1.099.093,16 EUR (comparée à 791.990,91 EUR en 2024) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

La rémunération totale versée en 2025 aux membres du Comité Exécutif (autres que le CEO) s'élève à 6.356.870,43 EUR (comparée à 5.627.141,64 EUR en 2024) et peut être ventilée comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

**RÉMUNÉRATION TOTALE DU CEO ET DES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF EN 2025**

| NOM ET FONCTION | RÉMUNÉRATION FIXE (EUR) | | | RÉMUNÉRATION VARIABLE (EUR) | RÉMUNÉRATION TOTALE (EUR) | PROPORTION DE RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE[7] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | RÉMUNÉRATION DE BASE[8] | AUTRES AVANTAGES | CONTRIBUTION AU RÉGIME DE PENSION | | | |
| Chris Peeters | 620.045,02 | 60.992,28[9] | 105.001,70 | 313.054,16 | 1.099.093,16 | Fixe : 71,52%<br>Variable : 28,48% |
| Autres membres du Comité Exécutif | 4.079.667,55 | 484.782,19[10] | 494.641,89 | 1.297.778,80[11] | 6.356.870,43 | Fixe : 79,58%<br>Variable : 20,42% |

## C. Utilisation de dispositions de recouvrement

Il n'existe aucune disposition contractuelle spécifique de recouvrement en faveur de la Société pour la rémunération variable à court terme versée aux membres du Comité Exécutif qui étaient en fonction le 23 novembre 2023[12] (à l'exclusion du CEO). Le CEO et les membres du Comité Exécutif ayant rejoint la Société après le 23 novembre 2023 reçoivent leur **rémunération variable à court terme** sous réserve de dispositions de recouvrement.

La **rémunération variable à long terme** est attribuée sous réserve de dispositions de recouvrement.

Il n'a pas été fait usage de telles dispositions de recouvrement en 2025.

7 *La rémunération fixe comprend le salaire de base, les autres avantages et les contributions au régime de pension. Le salaire variable comprend la rémunération variable à court terme et, le cas échéant, la rémunération à long terme.*

8 *La rémunération de base du CEO et des autres membres du Comité Exécutif inclut les primes de fin d'année et les pécules de vacances.*

9 *Les autres avantages du CEO incluent : (i) d'autres assurances (33.336,50 EUR), (iii) des frais de leasing pour la voiture de société (22.628,28 EUR), (iv) des frais de représentation et des chèques-repas (5 027,50 EUR).*

10 *Les autres avantages des autres membres du Comité Exécutif incluent : (i) d'autres assurances (320.364,78) ; (ii) des frais de leasing pour la voiture de société (91.443,62 EUR) ; (iii) My Benefit My Choice (9.642,49 EUR), (iv) des frais de représentation et des chèques-repas (29.081,30 EUR) et (v) les frais de mobilité (34.250 EUR).*

11 *En 2025, un membre du Comité Exécutif éligible au LTIP a reçu une rémunération variable à long terme de 159.975,17 EUR pour la réalisation des objectifs de performance sur les exercices financiers 2022 et 2023.*

12 *La date de l'Assemblée Générale Spéciale des Actionnaires approuvant la Politique de Rémunération révisée.*

## 3. Conformité avec la Politique de Rémunération, objectifs à long terme et durabilité

Le montant total des rémunérations payées durant l'exercice financier 2025 est conforme aux principes de la Politique de Rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

L'objectif de la Politique de Rémunération est d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs talents qualifiés nécessaires pour atteindre les objectifs à court et à long terme de la Société au sein d'un cadre cohérent. La Politique de Rémunération est structurée de façon à concilier les intérêts du Conseil d'Administration et du management de la Société avec ceux des actionnaires, des parties prenantes et de la société au sens large :

- le niveau de la rémunération de base fixe garantit que Bnode puisse toujours compter sur un management professionnel et expérimenté, même dans les périodes plus difficiles ;
- le paiement de la rémunération variable à court terme permet de garantir l'accomplissement de critères de performances à la fois financiers et non financiers qui traduisent la stratégie de la Société ;
- l'introduction de la rémunération variable à long terme encourage les performances et la croissance durables et rentables à long terme.

## 4. Rémunération des collaboratrices et collaborateurs

La Société applique les mêmes principes de rémunération pour son personnel de direction et ses collaboratrices et collaborateurs : toutes et tous bénéficient d'une rémunération de base fixe, d'une rémunération variable et de divers avantages. La rémunération de base fixe est régulièrement revue. La rémunération variable dépend d'indicateurs financiers et non financiers de la Société. Des avantages supplémentaires sont accordés, en fonction des qualifications et de l'ancienneté du personnel.

En tant que premier opérateur postal belge et fournisseur de services logistiques pour les colis et l'e-commerce en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, Bnode emploie plus de 33.532 collaboratrices et collaborateurs expérimentés et talentueux, résolus à servir les clients et les communautés de Bnode. La Société est engagée à continuer d'améliorer les conditions de travail afin de promouvoir un lieu de travail collaboratif, inclusif et sain. La Société est convaincue que cela l'aidera à attirer, développer et retenir les meilleurs talents et compétences pour mener à bien sa stratégie.

Le rapport entre la rémunération la plus élevée versée à un dirigeant (CEO) et la rémunération la plus basse versée à un employé (en équivalent temps plein) au sein de la Société en 2025 était de 46,91[13].

Pour des raisons de transparence et de clarté, la Société a décidé d'introduire la publication des trois ratios supplémentaires suivants, basés sur le champ d'application de la Société et sur une structure de rémunération conforme aux objectifs (100% de résultats par rapport aux objectifs) sur une base d'équivalent temps plein, ce qui permet d'effectuer des mesures lissant les éventuelles variations.

- Le ratio « **de la rémunération la plus élevée à la plus basse** » est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée et la plus basse[14] payée durant l'année concernée, en tenant compte de l'enveloppe de rémunération cible totale (y compris la rémunération de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur.
- Le ratio « **de la rémunération la plus élevée à la rémunération médiane** » est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée et la rémunération médiane[15] payée durant l'année concernée, en tenant compte de l'enveloppe de rémunération cible totale (y compris la rémunération de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur.

---

13 *Le ratio de 46.91 est calculé sur la base de la rémunération réellement payée en 2025 pour un équivalent temps plein et non pas sur la rémunération cible*

14 *Les contrats à durée déterminée ont été exclus du champ d'application en raison de la difficulté de calculer avec précision l'enveloppe de rémunération annuelle pour de tels contrats. Il importe toutefois de noter que ces contrats souscrivent à la même Politique de Rémunération que les contrats à durée indéterminée et qu'ils représentent une minorité parmi les effectifs de la Société (2 %) et ne se situent pas dans la fourchette des rémunérations les plus basses. Cela garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio.*

15 *Les contrats à durée déterminée ont été exclus du champ d'application en raison de la difficulté de calculer avec précision l'enveloppe de rémunération annuelle pour de tels contrats. Il importe toutefois de noter que ces contrats souscrivent à la même Politique de Rémunération que les contrats à durée indéterminée et qu'ils représentent une minorité parmi les effectifs de la Société (2 %) et ne se situent pas dans la fourchette des rémunérations les plus basses. Cela garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio*

- Le ratio « **de la rémunération la plus élevée à la rémunération moyenne** » est basé sur les coûts de rémunération de tous les membres du personnel (temps plein, temps partiel, contrat à durée déterminée et indéterminée), même si le membre du personnel a moins d'un an d'ancienneté.

| | EXERCICE FINANCIER 2023 | ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2024 | EXERCICE FINANCIER 2024 | ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2025 | EXERCICE FINANCIER 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Rapport entre la rémunération la plus élevée et la plus basse | 35,61 | 31% | 46,81 | 0,2% | 46,91 |
| Rapport entre la rémunération la plus élevée et la rémunération médiane | 25,56 | 30% | 34,63 | 4,8% | 36,30 |
| Rapport entre la rémunération la plus élevée et la rémunération moyenne | 20,72 | 30% | 33,20 | -2,6% | 32,34 |

## 5. Informations concernant le vote des actionnaires

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 14 mai 2025 a approuvé (vote consultatif) le Rapport de Rémunération de 2024 avec une majorité de 91,02% des votes (contre 82,16% en 2024) (et 8,98% de votes défavorables contre 17,84% en 2024).

La Société encourage un dialogue ouvert et constructif avec ses actionnaires pour discuter de son approche de gouvernance, y compris la rémunération.

L'une des préoccupations soulevées à propos du Rapport de Rémunération est que la Société se base sur les performances de l'année précédente plutôt que sur les performances de l'année faisant l'objet du rapport pour le paiement de la rémunération variable à court terme. Néanmoins, comme énoncé ci-dessus (voir Section 2B), le salaire variable à court terme pour la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performances individuels pendant l'année de référence, le cas échéant, n'est déterminé et payé qu'en mai de l'année suivante, après l'évaluation des performances du CEO et de chaque membre du Comité Exécutif. Par conséquent, le montant de la rémunération variable à court terme, le cas échéant, lié à la réalisation des objectifs durant l'exercice financier 2025 et devant être défini (et payé) en mai 2026, n'est dès lors pas connu le jour de la publication de ce Rapport de Rémunération et sera repris dans le Rapport de Rémunération qui sera publié en 2027.

La Société alignera progressivement la publication des rémunérations de ses dirigeants sur l'évolution des pratiques du marché et les attentes des conseillers en matière de vote, notamment en publiant rétrospectivement les indicateurs clés de performance (KPI) dans le rapport sur les rémunérations à compter du cycle de reporting 2027. En conséquence, en 2027, dans le rapport de rémunération inclus dans le rapport annuel 2026 de la Société, celle-ci rendra compte du versement de la rémunération variable à court terme en 2026 sur la base de la réalisation des objectifs collectifs et des objectifs de performance individuels pour l'année 2026.

## 6. Rémunération contextualisée des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Cette section situe la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif et son évolution au fil du temps dans le contexte plus large de la rémunération moyenne des collaboratrices et collaborateurs de la Société (sur une base d'équivalent temps plein) et des performances de la Société. Le tableau suivant donne une vue d'ensemble sur l'évolution de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif dans le temps, durant les 5 derniers exercices financiers. Le tableau affiche également cette évolution dans le contexte plus large de la rémunération moyenne des collaboratrices et collaborateurs de la Société (sur une base d'équivalent temps plein) et des critères de performances annuels globaux.

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

| | EXERCICE FINANCIER 2021 (EUR OU %) | ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2021 | EXERCICE FINANCIER 2022 (EUR OU %) | ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2022 | EXERCICE FINANCIER 2023 (EUR OU %) | ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2023 | EXERCICE FINANCIER 2024 (EUR OU %) | ÉVOLUTION EN % VS EXERCICE 2024 | EXERCICE FINANCIER 2025 (EUR OU %) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU MANAGEMENT[16]** | | | | | | | | | |
| Rémunération totale des membres du Conseil d'Administration | 490.162 | -7,05% | 455.604 | 28,96%[17] | 587.533 | 10,29% | 647.982 | -6,98%[18] | **602.777** |
| Rémunération totale du CEO | 620.659 | 56,02% | 968.374 [19] | -62,09% [20] | 367.136 | 115,72% [21] | 791.991 | 38,78%[22] | **1.099.093** |
| Rémunération totale des autres membres du Comité Exécutif | 3.898.219 | 48,69% | 5.796.182 [23] | 3,11% | 5.976.307 | -5,84% | 5.627.142 | 12,97% [24] | **6.356.870** |
| **PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ** | | | | | | | | | |
| Mesures financières (EBIT ajusté) | 349.346.005 | -20% | 278.498.241 | -10,8% | 248.478.479 | -9,5% | 224.859.296 | -20,10% | **179.653.514** |
| Total des produits d'exploitation (ajusté) | 4.333.721.259 | 1,47% | 4.397.525.431 | -2,9% | 4.272.179.837 | 1,6% | 4.341.305.925 | 3,25% | **4.482.347.913** |
| Indice de Loyauté Client | 123% | -3,36% | 119% | -19,24% | 96% | -0,83% | 95,2% | 32,60% | **127,8%** |
| Indice d'Absentéisme à court terme | 5% | 11,02% | 6% | -14,83% | 5,11% | 1,76% | 5,2% | - | - |
| Indice d'Engagement du Personnel[25] | 7% | -1,24% | 72% | - | - | - | - | - | - |
| **RÉMUNÉRATION MOYENNE DES COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS SUR LA BASE D'UN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN[26]** | | | | | | | | | |
| Collaboratrices et collaborateurs de la Société | 48.182 | 5,2% | 50.704 | 3,35% | 52.403 | 4,14% | 54.571 | 1,47% | **55.372** |

16 *La rémunération totale des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité Exécutif comprend la rémunération variable à court terme et à long terme (le cas échéant). La rémunération totale du Comité Exécutif comprend également, le cas échéant, les indemnités de départ.*

17 *L'augmentation de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration en 2023 découle essentiellement du nombre important de réunions de Comités consultatifs en 2023, en particulier des réunions du Comité de Rémunération et de Nomination en raison du remplacement du CEO et d'autres administrateurs dont le mandat a pris fin.*

18 *La diminution de la rémunération totale des membres du Conseil d'Administration en 2025 est principalement attribuable à une réduction du nombre de réunions par rapport à 2024.*

19 *L'augmentation de la rémunération totale du CEO en 2022 par rapport à l'exercice financier précédent s'explique par le fait que (i) la couverture de la police d'assurance du CEO (couvrant la période de juillet 2021 - date de nomination de Dirk Tirez en tant que CEO - jusqu'au 31 décembre 2021) a été facturée en 2022 et non en 2021, (ii) en 2020 et 2021, aucun bonus n'a été versé aux CEO respectifs car ils n'avaient pas accompli une année complète (i.e., Jean-Paul Van Avermaet pour 2020 et 2021 et Dirk Tirez pour 2021) et (iii) l'indexation durant 2022.*

20 *La diminution de la rémunération globale du CEO s'explique par le fait que le mandat de l'actuel CEO n'a commencé qu'à partir du 1er novembre 2023.*

21 *L'augmentation de la rémunération totale du CEO en 2024 comparée à 2023 s'explique par le fait que le CEO a occupé le poste pour deux mois seulement en 2023 et a été nommé avec effet au 1er novembre 2023.*

22 *L'augmentation de la rémunération totale du CEO en 2025 est principalement attribuable au paiement de la rémunération variable à court terme sur une base annuelle, alors que la rémunération variable à court terme payée en 2024 ne concernait qu'une période de deux mois au prorata. Le reste de l'augmentation est imputable à l'indexation de la rémunération fixe et à une augmentation de 35% de certaines primes d'assurance (assurance invalidité).*

23 *L'augmentation de la rémunération totale du Comité Exécutif en 2022 s'explique par (i) le fait qu'en 2021, le nombre de membres du Comité Exécutif était inférieur, (ii) la rémunération totale inclut l'indemnité de départ de 619.461,53 EUR versée à Jean Muls et (iii) l'indexation au cours de 2022.*

24 *L'augmentation de la rémunération totale des membres du Comité Exécutif en 2025 est principalement attribuable au fait que trois membres, qui n'étaient que partiellement actifs en 2024, ont été employés pour l'année entière en 2025. En outre, ces membres n'ont pas reçu de rémunération variable à court terme en 2024, alors qu'ils ont reçu une rémunération variable à court terme en 2025 proportionnellement à leur niveau d'activité. Le reste de l'augmentation est imputable à l'indexation de la rémunération fixe et à une augmentation de 35% de certaines primes d'assurance (assurance invalidité).*

25 *L'Indice d'Engagement du Personnel n'a pas été mesuré depuis 2023 (la dernière enquête a été réalisée en septembre 2022). Par conséquent, le reporting sur ce KPI disparaît à partir de ce rapport. La décision a été prise de remplacer cet indice par un indice de bien-être du personnel à partir de 2024 (via une enquête par sondage).*

26 *La rémunération moyenne des collaboratrices et collaborateurs de la Société exclut les administratrices et administrateurs, les membres du Comité Exécutif et le CEO qui auraient conclu un contrat de travail avec la Société.*

# 5.2 Gestion des risques

## Approche et méthodologie

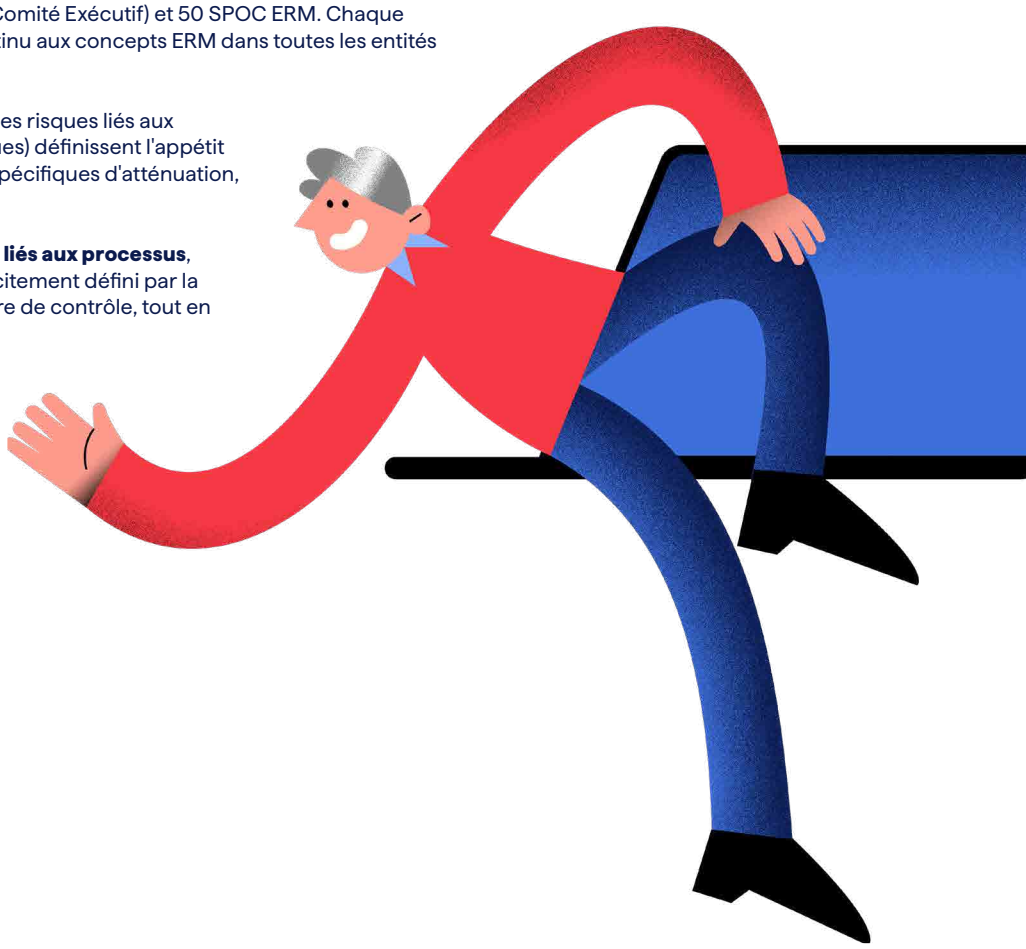
Dans le paysage économique actuel, complexe, fortement réglementé et évoluant à toute vitesse, les entités de Bnode sont confrontées à des incertitudes qui peuvent être à l'origine d'événements souhaitables (opportunités) mais qui peuvent également conduire à des événements indésirables (risques). Ces deux aspects relèvent de la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management ou « **ERM** »). Le risque est inhérent à toutes les organisations. Pour traiter les risques de manière proactive et promouvoir une culture de résilience et de sensibilisation aux risques, une politique ERM efficace est primordiale. Elle fournit un cadre général de la gestion des risques à toutes les entités. La politique **ERM de Bnode** a été approuvée par le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité en février 2024 et fait l'objet d'une révision annuelle. Elle a été confirmée en février 2025.

Une aversion excessive pour le risque est incompatible avec la création de valeur à long terme, car la prise de décision pourrait être gravement retardée ou paralysée. À l'inverse, une aversion au risque insuffisante pourrait entraîner des dommages à la performance ou à la continuité de l'entreprise. Bnode reconnaît l'importance d'identifier et de rapporter correctement les risques clés associés à ses activités et à ses objectifs commerciaux, ainsi que d'avoir les conversations appropriées sur les risques, au niveau approprié de notre organisation, afin de garantir une décision éclairée sur la prise de risque qui corresponde à l'appétit pour le risque de Bnode tel que calibré par le Conseil d'Administration de temps à autre.

La fonction ERM est positionnée au sein du département Corporate Legal and Compliance et rapporte également à la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité. Le réseau ERM se compose d'environ 10 coordinateurs ERM (cadres supérieurs nommés par les membres du Comité Exécutif) et 50 SPOC ERM. Chaque membre du réseau ERM est formé en continu aux concepts ERM dans toutes les entités de Bnode.

Deux niveaux différents (à savoir, gestion des risques liés aux processus et gestion stratégique des risques) définissent l'appétit pour le risque de Bnode, avec des règles spécifiques d'atténuation, de surveillance et de gouvernance.

Pour les **besoins de la gestion des risques liés aux processus**, l'appétit pour le risque de Bnode est implicitement défini par la définition d'exigences minimales en matière de contrôle, tout en analysant les risques liés aux principaux domaines d'activité.



Des workshops sont organisés avec les managers de ligne et les experts en la matière pour discuter des principaux risques et des contrôles. Les vérifications et contrôles nécessaires sont ensuite intégrés dans nos processus, formalisés en contrôles minimaux des processus, communiqués et mis en œuvre au sein de Bnode, notamment au moyen de l'organisation de processus de confirmation via auto-évaluation dans les entités concernées. Les sujets présentant un niveau de risque inhérent élevé (par exemple, conformité, continuité des activités, sécurité informatique et protection des données, ESG, santé, sécurité et sûreté) sont des questions spécifiquement examinées et prises en compte dans le cadre de ces analyses.

En outre, les 17 principes du cadre du Committee of Sponsoring Organizations (**COSO**) ont conduit à la définition d'un ensemble de contrôles clés au niveau du groupe qui ont été revus et approuvés par le Comité Exécutif et le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité. Ces contrôles clés du groupe forment les fondements du cadre de contrôle interne. Leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi par la fonction ERM et/ou les fonctions de deuxième ligne concernées (par exemple, Compliance, Legal, Cyber and Information Security, Data Protection, ESG, Regulatory and Competition Law, Finance et HR).

Le département Corporate Internal Audit teste de manière indépendante l'efficacité du contrôle en fonction de son évaluation indépendante des domaines de risque. Tous les rapports d'audit interne sont communiqués au CEO de Bnode et à la Présidente du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité, ainsi qu'au membre du Comité Exécutif responsable de la question examinée.

**En matière de gestion stratégique des risques**, l'appétit pour le risque de Bnode est basé sur des dimensions qui prennent en compte les impacts potentiels financiers, réputationnels, juridiques, réglementaires, de conformité, opérationnels et stratégiques des risques identifiés, ainsi que la probabilité estimée de chacun de ces risques. Sur la base d'un critère d'évaluation des risques calibré par le Conseil d'Administration, les risques sont hiérarchisés dans une Risk Heat Map qui détermine la communication et le dialogue autour des risques dans l'ensemble du groupe (en aval et en amont). Avec le soutien des fonctions de deuxième ligne et du réseau ERM, la fonction ERM tient un registre des risques stratégiques identifiés à l'horizon d'un an (le « **registre des risques** »).

### Trois catégories de risques sont utilisées comme taxonomie :



**1. Risques stratégiques**
Incertitudes susceptibles d'affecter ou de compromettre le déploiement de la stratégie de Bnode.



**2. Risques opérationnels**
Risques essentiellement de nature interne ou catastrophes imprévues pouvant avoir un impact financier significatif ou porter atteinte à la réputation de Bnode.



**3. Risques réglementaires, juridiques et de conformité**
Les évolutions réglementaires et les questions de conformité juridique qui pourraient avoir un impact substantiel sur la réalisation de la stratégie de Bnode, avoir un impact financier significatif ou porter atteinte à la réputation de Bnode.

L'exhaustivité et la pertinence du registre des risques sont vérifiées au moins deux fois par an, et cette révision est intégrée dans les processus de gestion stratégique, de planification des activités et de contrôle de Bnode. Au cours de ces examens, le registre des risques est mis à jour (i) pour refléter une réévaluation de la probabilité et de l'impact actuels de chaque risque identifié et (ii) pour envisager l'ajout de risques émergents et nouveaux. Pour les risques accrus de chaque catégorie, une approche spécifique d'atténuation et de suivi est définie par une partie responsable identifiée du risque concerné. Lorsqu'un risque dépasse le niveau d'appétit pour le risque prédéfini par le Conseil d'Administration, une documentation et des détails supplémentaires sont fournis, y compris des mesures correctives immédiates pour faire face au risque. Toutes les évaluations sont consolidées par la fonction ERM et sont examinées par le Comité Exécutif, qui s'assure de leur exactitude et de leur adéquation avec les objectifs et les stratégies de Bnode. La fonction ERM examine et valide les résultats finaux des évaluations avec le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité.

En outre, la fonction ERM élabore également un rapport sur les risques émergents afin d'anticiper les risques et les opportunités potentiels au cours des 10 prochaines années. En identifiant et en suivant ces facteurs à un stade précoce, le groupe s'efforce d'améliorer sa résilience et de conserver un avantage concurrentiel. Le rapport se fonde sur une exploration d'analyses clés et de sources de marché, tant internes qu'externes, ainsi que sur des discussions avec le Group Transformation Office et des experts internes en la matière. En 2025, la fonction ERM a rejoint un réseau international de leadership en gestion des risques, qui encourage les échanges de bonnes pratiques avec les pairs et élargit l'accès à des sources externes plus vastes en vue de détecter les risques émergents.

Les résultats de l'évaluation des risques stratégiques sont liés et alignés sur les résultats de l'évaluation de la double matérialité ESG, qui permet d'identifier et de gérer les risques liés aux facteurs ESG.

La prochaine section fournit un résumé des risques principaux identifiés dans le registre des risques. D'autres risques dont Bnode n'avait pas connaissance à la date du présent rapport peuvent exister. Il se peut également que des risques considérés comme négligeables aient un effet défavorable au bout du compte. Le mécanisme d'atténuation et de suivi des risques vise à donner un aperçu (i) des risques potentiels et (ii) des points d'action engagés en réponse à ces risques. Aucun système de gestion des risques ou de contrôle interne ne peut fournir de garanties absolues contre la non-réalisation des objectifs de l'entreprise, la fraude ou la violation des règles et règlements.



# 1. Risques stratégiques

**Les risques mentionnés dans cette section sont considérés à la lumière de la stratégie à long terme de Bnode, qui a été mise à jour en 2025 sous la direction du CEO et du Comité Exécutif. Une personne responsable de chacun de ces risques est identifiée au niveau du Comité Exécutif. La personne responsable surveille l'évolution des risques et déploie des actions d'atténuation, si nécessaire. Le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité supervise régulièrement l'application de ce processus, avec l'aide de la fonction ERM.**

## En lien avec la substitution électronique, l'évolution du marché, la concurrence et l'innovation

Comme depuis plusieurs années, l'utilisation du courrier a poursuivi son déclin en 2025. Bnode s'attend à ce que les volumes de courrier national et international continuent à diminuer. Une diminution des volumes plus rapide que prévue ne peut être exclue en raison, entre autres, de l'évolution des comportements des consommateurs, de la numérisation accélérée dans la société, des initiatives e-gouvernementales ou d'autres mesures introduites par l'État belge ou d'autres autorités publiques ou entreprises privées qui encouragent la substitution électronique, etc. Bnode opère sur un marché où règne une concurrence féroce et qui évolue constamment, et où les tendances au sein du secteur telles que la marchandisation et la consolidation du marché façonnent la dynamique de la concurrence L'ère « numérique » perturbe également les secteurs de la logistique de l'e-commerce et des colis à bien des égards. Certains grands acteurs capitalisent sur les économies d'échelle, favorisant l'innovation et l'efficacité, lesquelles peuvent également créer des opportunités d'adaptation et de différenciation. Dans des régions clés telles que l'Amérique du Nord (Canada), l'Europe et la Belgique, un environnement concurrentiel diversifié - incluant les rivaux traditionnels, les plateformes numériques, les nouveaux entrants ou des acteurs guidés par la surcapacité - présente des défis que Bnode relève de manière proactive en tirant parti de ses forces et en affinant ses stratégies. Cet environnement concurrentiel, combiné à des conditions de marché très volatiles (par exemple, la guerre des tarifs douaniers aux États-Unis), remet en question la trajectoire de croissance en général et exerce une pression sur les marges et la rentabilité globale des secteurs. Le plan de transformation de Bnode répond aux évolutions négatives potentielles du marché et innove afin de développer de nouvelles initiatives minimisant les impacts opérationnels ou financiers potentiels à un niveau acceptable pour le Conseil d'Administration.

Face à cette situation, Bnode se transforme en un expert régional et numérique sur le marché de la logistique des colis, en Belgique en tant que leader de la logistique X2C et par le développement de nouvelles activités B2B, et en tant qu'acteur 3PL spécialisé sous le nom de Paxon, axé sur des marchés de niche à forte valeur ajoutée. En Belgique, bpost SA a transformé le réseau de distribution du courrier en un réseau intégré, durable, de courrier et de colis. L'entreprise prend également les mesures nécessaires pour que son organisation et ses ressources puissent réagir à l'évolution des conditions du marché et des besoins des clients. Le développement d'un réseau étendu de Distributeurs de Colis s'accélère, et l'avenir du réseau Retail est examiné dans la perspective d'un 8e contrat de gestion avec l'État belge. En Europe et aux États-Unis, notamment avec l'acquisition récente de Staci Group, Bnode poursuit son expansion et consolide sa position de leader régional dans les services 3PL spécialisés en tant que Paxon et dans les réseaux cross-border internationaux en tant que Landmark Global. Bnode se concentre sur l'orientation client, sur l'innovation visant à introduire de nouvelles lignes de produits et/ou de services et sur la numérisation, et améliore continuellement son efficacité pour gérer les coûts et la qualité.



### En lien avec la complexité et les ambitions de la transformation et le changement de culture

La mise en œuvre d'un éventail d'initiatives stratégiques interconnectées, en particulier celles qui nécessitent des transformations culturelles profondes et étendues au sein d'une organisation, comporte intrinsèquement une série de risques importants. Ces risques prennent plusieurs formes et englobent l'éventualité de niveaux d'effectifs inadéquats, de stratégies de communication insuffisantes ou inefficaces, d'un manque de compréhension suffisante de l'organisation et de difficultés à faire accepter largement les changements au sein de l'organisation. En outre, il existe un risque non négligeable de manque d'alignement, que ce soit la phase de conception initiale ou pendant le déploiement effectif de ces initiatives, ce qui pourrait entraîner un décalage entre les objectifs visés et les résultats. Compte tenu de ces complexités et afin de garantir une intégration harmonieuse et réussie de toutes les initiatives stratégiques, un Transformation Office centralisé a été établi dans le but de fournir des orientations, de piloter ou de soutenir des actions le cas échéant, de superviser la structure de gouvernance et les mécanismes de suivi mis en place pour assurer le succès escompté. Les défis posés par le contexte politique et social spécifique et plus large de la Belgique sont reconnus, en particulier à la lumière de son ambitieux programme de transformation. Le maintien d'un dialogue social constructif et unifié reste une priorité. Les efforts se concentrent sur des sujets clés, tels que les engagements pris dans le passé, les adaptations organisationnelles à venir et les priorités opérationnelles. En particulier, bpost SA a conscience de l'importance d'une saine dynamique des relations et des discussions avec les partenaires sociaux et prend des mesures proactives pour garantir une communication ouverte, réduire au minimum les perturbations et préserver la stabilité des opérations au travers de la mise en place de plans de contingence robustes.

### En lien avec la génération de revenus, la gestion des coûts, l'agilité et la flexibilité des opérations

En raison de la nature relativement fixe de la base de coûts de Bnode, une volatilité accrue imprévue sur le marché, une baisse accélérée des volumes de courrier ou l'incapacité à trouver de nouvelles sources de revenus peut se traduire par des impacts significatifs sur les bénéfices et pourrait affecter notre position concurrentielle, à moins que Bnode ne puisse introduire la flexibilité nécessaire et réduire ses coûts. Plus spécifiquement en Belgique, bpost SA continue d'introduire de multiples leviers pour la transformation de l'activité historique, afin d'assurer un alignement rapide et efficace de ses activités opérationnelles sur les conditions changeantes du marché, tout en continuant à garantir la qualité de ses services et des emplois de qualité pour son personnel.

En Amérique du Nord, Radial North America a poursuivi son développement et a lancé une solution Fast Track qui facilite et accélère considérablement l'intégration de nouveau client. D'une manière générale, toutes les Business Units sont à la recherche de synergies potentielles et de gains d'efficacité opérationnelle à mettre en œuvre. Toutefois, rien ne garantit que tous les bénéfices attendus de ces initiatives soient obtenus à temps, étant donné qu'ils dépendent de nombreux facteurs exogènes. La gestion du changement, la hiérarchisation des projets, la disponibilité des ressources et l'alignement des parties prenantes sont quelques-uns des éléments essentiels à la réussite de l'ambitieuse transformation de Bnode. Bien que les approches de gestion de projet les plus avancées soient appliquées, aucun de ces facteurs critiques de succès ne peut être entièrement garanti et la mise en œuvre d'un tel nombre de changements organisationnels induit intrinsèquement une plus grande probabilité de contrôles internes temporairement inefficaces. En outre, les activités et les objectifs de transformation de Bnode peuvent également être matériellement affectés par d'autres facteurs externes, tels que l'incertitude actuelle concernant les impacts des conditions géopolitiques et macroéconomiques internationales très volatiles du marché (par exemple, la "guerre" des tarifs douaniers aux États-Unis), les contraintes du marché du travail (y compris les indexations salariales) ou les coûts élevés du transport et de l'énergie. Bnode met en place des mécanismes permettant de suivre ces évolutions et d'évaluer en permanence leurs impacts potentiels.

« Radial North America a poursuivi son développement et a lancé une solution Fast Track qui facilite et accélère considérablement l'intégration de nouveau client. »

### En lien avec la réaction proactive aux questions relatives au changement climatique et à l'ESG

La probabilité d'une éventuelle interruption prolongée des activités due à des événements naturels extrêmes (par exemple un incendie, une inondation, une tempête, une pandémie, une augmentation des problèmes de santé des collaboratrices et collaborateurs en raison de la pollution) a augmenté de manière notable ces dernières années. Les risques climatiques, notamment les phénomènes météorologiques extrêmes et l'évolution des cadres réglementaires, représentent à la fois des défis et des opportunités pour la croissance durable. En 2025, Bnode a continué à répondre de manière proactive aux risques climatiques et à faire progresser ses ambitions en matière de développement durable grâce à une évaluation globale des risques climatiques à l'échelle du groupe et à un nouvel ensemble d'objectifs SBTi. Cette initiative vise à garantir que les impacts financiers potentiels sont évalués de manière approfondie tout en garantissant la conformité avec la CSRD et en faisant progresser dans le même temps la stratégie de Bnode en matière de résilience climatique. Bnode reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs ESG liés aux déchets d'ici à 2030.

## 2. Risques opérationnels

**Bnode est confronté à de nombreux défis opérationnels qui requièrent un niveau approprié d'attention de la part du management, des approches de gestion de la qualité et une définition des contrôles internes. Des plans d'action d'atténuation sont déployés par Bnode si et quand c'est nécessaire. Le contrôle interne et le système de gestion des risques sont décrits plus en détail dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.**

### En lien avec les lacunes potentielles dans la gestion de la continuité des activités et les retards dans la reprise des activités

Une gestion déficiente de la continuité des activités présente des risques de perturbations opérationnelles, de délais dans la reprise des activités après une crise, de résistance potentielle de la part des assurances et de difficultés à obtenir des appels d'offres à caractère stratégique. La capacité de Bnode à servir ses clients ou à respecter les niveaux de service pendant une crise pourrait ainsi être entravée, affectant la réputation, la satisfaction des clients et les performances financières de l'entreprise. Afin de contrôler et d'atténuer ces risques, une fonction de Group Business Continuity Management (**BCM**) couvrant l'ensemble des entités Bnode, définit des lignes directrices, des politiques et des procédures et supervise leur mise en œuvre avec les entités. Une politique générale en matière de continuité des activités est mise en œuvre avec l'aide de coordinateurs spécifiques dans toutes les entités. Les actions déployées comprennent la gestion des recommandations émanant d'audit, la fourniture d'un support d'experts, ainsi que la définition et le test de plans de continuité et de reprise des activités au niveau des entités localement.

### En lien avec la cybersécurité, la protection des données, la sécurité de l'information et la technologie

Bnode s'appuie sur des systèmes de Technologie de l'Information et de la Communication (ICT) pour fournir la plupart de ses services. Ces systèmes sont soumis à des risques tels que pannes de courant, perturbations du trafic Internet, bogues logiciels, cyberattaques et problèmes à la suite d'erreurs humaines ou causés par des fournisseurs externes mettant à la disposition de Bnode une technologie essentielle.



La hausse au niveau mondial du nombre d'intimidations, de menaces et d'attaques ciblées plus complexes sur le plan de la cybersécurité, menace la sécurité de Bnode, de ses clients, partenaires, fournisseurs et prestataires de services tiers. La confidentialité, l'intégrité et disponibilité des données de Bnode et de ses clients pourraient aussi être en péril. L'objectif de Bnode est de prendre les mesures

nécessaires ou utiles et réalise les investissements requis pour réduire ces risques, notamment via des formations de sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs, des mesures de protection et de détection des anomalies, des tests de sécurité et de déploiement de plans d'urgence.

Le délégué à la protection des données (Data Protection Officer), le Privacy Office du département Compliance et la fonction CISO au sein du département Digital and Technology supervisent ces risques avec le soutien de la fonction ERM.

Les cyberattaques pourraient entraîner des pertes financières, des atteintes à la réputation et des perturbations si les mesures de protections mises en place s'avèrent inefficaces . En 2025, Bnode a été confronté à deux incidents de sécurité des données. Une enquête a rapidement été ouverte et des mesures ont été prises afin de circonscrire le problème et y remédier. Lorsque la législation locale applicable l'exigeait, des notifications ont été adressées aux parties concernées. Par ailleurs, les entités concernées de Bnode ont mis en œuvre les exigences DORA de manière satisfaisante.

Bnode continue à donner la priorité à la confidentialité et à la sécurité des données afin de protéger les clients et de maintenir la confiance. À la suite d'une analyse de maturité détaillée de la plupart des entités de Bnode, des plans d'atténuation ont été élaborés et leur mise en œuvre est en cours, complétée par le déploiement d'une politique de Bnode en matière de GenAI pour renforcer la gouvernance des données et améliorer la sécurité lors de l'utilisation des outils de GenAI. Ces mesures reflètent un engagement permanent à protéger l'information et à respecter les normes réglementaires.

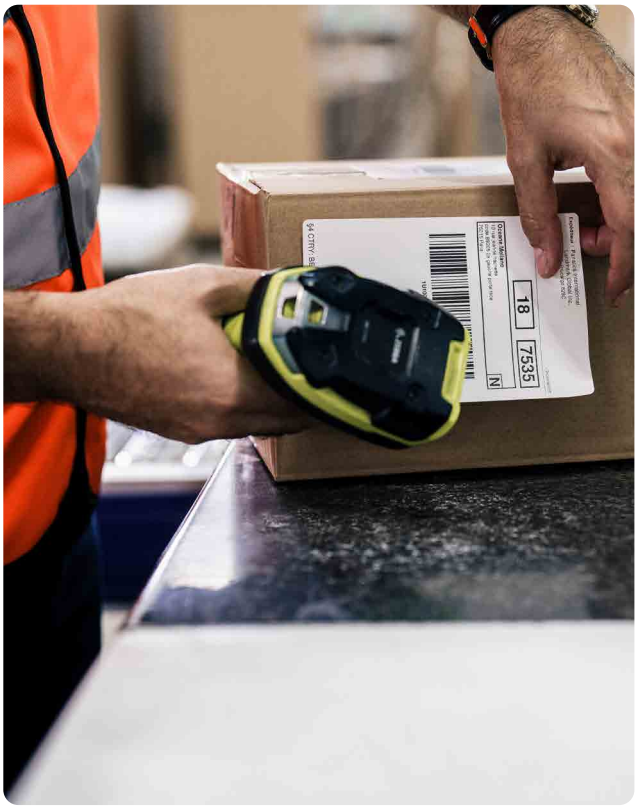
## En lien avec les défis liés à l'attraction, au développement et à la rétention des talents

Avec un plan de transformation ambitieux à mettre en œuvre, Bnode reconnaît plus que jamais l'importance cruciale d'attirer, de développer et de retenir les meilleurs talents pour mener à bien ses ambitions stratégiques. Dans cette optique, des stratégies HR améliorées ont été mises en œuvre pour renforcer la planification des successions, favoriser le développement du leadership et garantir une approche équilibrée de l'acquisition de talents, via promotions internes et recrutement externe ciblé. Ces initiatives sont conçues pour fournir du personnel résilient et agile, garantissant que Bnode puisse atteindre ses objectifs à long terme. En 2025, un programme de culture d'entreprise à l'échelle du groupe a été lancé en vue de soutenir la transformation.

## En lien avec l'augmentation des coûts opérationnels et l'intégration des acquisitions récentes

En raison de la complexité accrue dans les opérations et de la volatilité des conditions de marché, les entités de Bnode pourraient être confrontées à des augmentations de coûts imprévues (telles que les coûts salariaux, les coûts énergétiques, les dépenses de maintenance informatique pour assurer le fonctionnement des systèmes existants, l'évolution défavorable des conditions du marché de l'immobilier, etc.) avec un impact sur la marge et la rentabilité et nécessitant d'autres améliorations de la gestion de la chaîne de valeur. Plusieurs initiatives sont prises pour atténuer ces risques, notamment la simplification du paysage IT, des relations stables et des dialogues constructifs avec les partenaires sociaux ou une gestion proactive de tous les coûts de suports (tels que l'énergie ou l'immobilier).

Pour poursuivre ses ambitions de croissance, Bnode a acquis plusieurs sociétés au cours des dernières années. Le risque de ne pas parvenir à intégrer les activités acquises ou à réaliser les plans d'affaires correspondants existe toujours (en particulier dans les pays et régions où Bnode n'était pas encore actif avant l'acquisition concernée). En outre, rien ne garantit que Bnode réalisera tout ou partie des avantages attendus d'une acquisition ou que les sociétés acquises fonctionneront comme prévu, ce



qui pourrait également entraîner des dépréciations du goodwill. Enfin, Bnode pourrait être impliqué dans des contentieux liés aux acquisitions ou en résultant, dont les issues sont difficiles à anticiper. Les facteurs susmentionnés sont susceptibles d'avoir un effet négatif significatif sur les activités, la situation financière, le résultat d'exploitation et les perspectives de Bnode. Pour atténuer ces risques autant que possible, des dialogues réguliers sur la gestion des performances sont menés et les activités d'intégration d'après-acquisition ont été renforcées.

### En lien avec la concession de la presse et des périodiques en Belgique

Bien que les risques et impacts financiers liés aux concessions de la presse et des périodiques se soient largement matérialisés en 2024, des incertitudes, notamment en ce qui concerne l'organisation future dans le sud de la Belgique, subsistent et pourraient conduire à des troubles sociaux et à des impacts supplémentaires.

### En lien avec les risques financiers

Bnode est confronté à différents types de risques financiers, tels que les risques de marché liés aux fluctuations des taux de change, des taux d'intérêt et d'autres prix du marché ou le risque de liquidité. Parmi les risques financiers, le risque de crédit/contrepartie est surveillé avec attention, compte tenu des évolutions défavorables qui se dessinent sur les marchés de l'e-commerce et qui pourraient entraîner un risque accru de faillite de nos clients et, en fin de compte, une perte financière. Bnode est également exposé à des risques de concentration compte tenu de la composition de son portefeuille de clients. Les risques de concentration dans la composition du portefeuille de clients sont atténués par l'accent mis sur la diversification et des relations contractuelles solides, y compris avec l'État belge et des clients privés clés (notammentchez Radial North America).

## 3. Risques réglementaires, juridiques et de conformité

**Bnode opérant sur des marchés fortement réglementés, notamment par des organismes de réglementation nationaux, européens et mondiaux, des politiques, processus et procédures de contrôle interne appropriés sont mis en œuvre afin de s'aligner sur les exigences complexes en matière de réglementation, de conformité et de droit. Parallèlement aux mesures existantes, Bnode poursuit l'évaluation, initiée en 2024, des niveaux de conformité dans 11 domaines critiques au sein de ses différentes entités par le biais d'une évaluation de la maturité de la conformité. Sur la base de ces résultats, le département Compliance de Bnode adapte ses plans existants et en élabore de nouveaux afin de déployer des mesures dans les domaines susceptibles d'être améliorés.**

### En lien avec nos activités de courrier et de colis en Belgique

Le 14 septembre 2021, le gouvernement belge et bpost SA ont signé le 7e contrat de gestion relatif à une série de services d'intérêt économique général (« **SIEG** ») (notamment le maintien d'un réseau Retail, la distribution des pensions, les transactions en espèces au guichet et d'autres services), couvrant la période allant jusqu'au 31 décembre 2026 (« **7e contrat de gestion** »). Ce contrat a été notifié à la Commission européenne et a été approuvé le 19 juillet 2022, entrant ainsi en vigueur à cette date.

Bien que les décisions de la Commission européenne sur l'aide d'état confèrent à bpost SA un certain degré de certitude concernant la compatibilité de la compensation perçue pour la prestation des SIEG avec les règles relatives aux aides d'État, l'on ne peut exclure que bpost SA soit exposée à d'autres allégations d'aides d'État et enquêtes par rapport aux SIEG, à d'autres services publics et d'autres services prestés pour l'État belge et diverses entités publiques.



Conformément à l'engagement pris par l'État belge vis-à-vis de la Commission européenne, l'État belge a organisé une procédure d'appel d'offres concurrentielle, transparente et non discriminatoire en ce qui concerne la distribution de journaux et périodiques reconnus en Belgique, au terme de laquelle la concession de services a été attribuée à bpost SA le 16 octobre 2015 en vue de fournir ces services du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2020. En décembre 2019, le Gouvernement belge a décidé de prolonger les concessions de services jusqu'au 31 décembre 2022. Le 2 septembre 2021, la Commission européenne a approuvé la compensation octroyée à bpost SA dans le cadre de cette prolongation de la concession de services. Un examen de conformité interne a été demandé par la Présidente du Conseil d'Administration en août 2022 concernant les appels d'offres publics alors en cours de l'État belge pour la distribution de journaux et périodiques reconnus en Belgique (plus de détails sur cet examen de conformité interne se trouvent dans la section Passifs éventuels du présent rapport annuel). En février 2023, le Gouvernement belge a annoncé son intention de réaliser un audit gouvernemental sur la rémunération de la concession de presse actuelle (2016-2020), qui a été prolongée jusqu'à la fin de 2023. En décembre 2023, suite à sa décision de ne pas attribuer de nouvelle concession de presse et de la remplacer par une mesure fiscale pour les éditeurs de presse, le Gouvernement belge a décidé de prolonger la concession pour une période supplémentaire de six mois, jusqu'à mi-2024. Ces deux prolongations ont été notifiées à la Commission européenne. Le 24 mai 2024, la Commission européenne a approuvé la compensation octroyée à Bpost pour les deux prolongations. Il est fait référence à la section « Passifs éventuels » du présent rapport annuel en ce qui concerne l'impact possible de cette situation.

bpost SA pourrait être tenue de fournir à d'autres opérateurs postaux l'accès à certains éléments spécifiques de son infrastructure postale (comme l'information demandée pour réexpédier du courrier en cas de changement d'adresse ou de distributeurs de colis), l'accès à son réseau postal et/ou à certains services universels. On ne peut exclure que les autorités compétentes imposent un accès, à des prix non rentables, ou que les conditions d'accès qui lui seraient imposées puissent être défavorables à bpost SA. Dans l'hypothèse où bpost SA ne parviendrait pas à satisfaire ces exigences, cela pourrait également donner lieu à des amendes (en vertu des lois régissant la concurrence et de la réglementation postale) et/ou d'autres opérateurs postaux pourraient engager des procédures devant les juridictions nationales pour réclamer des dommages et intérêts.



bpost SA est tenue de démontrer que sa tarification des services relevant du périmètre de l'obligation de service universel (« **OSU** ») est conforme aux principes de caractère abordable, d'orientation des coûts, de transparence, de non-discrimination et d'uniformité des tarifs. Les augmentations de tarifs pour certains envois individuels et colis OSU sont soumises à une formule de plafonnement des prix et au contrôle préalable de l'Institut belge des services postaux et des télécommunications (« **IBPT** »), lequel peut refuser d'approuver ces tarifs ou augmentations tarifaires s'ils ne répondent pas aux principes susmentionnés ou à la formule de plafonnement des prix.

Il convient de noter que la loi postale, entrée en vigueur en février 2018, prévoit une formule de plafonnement des prix faisant partie d'un mécanisme de contrôle des prix stable et prévisible.

De plus, concernant les activités pour lesquelles bpost SA est réputée occuper une position dominante sur le marché (ou pour lesquelles d'autres entreprises sont réputées être économiquement dépendantes de bpost), sa tarification ne doit pas constituer un abus d'une telle position dominante (dépendance économique). Tout manquement à cette condition

pourrait entraîner des amendes. bpost SA pourrait aussi se voir imposer, par des juridictions nationales, de cesser certaines pratiques commerciales ou de payer des dommages à des tiers.

bpost SA est en outre tenue de respecter l'interdiction de subventionnement croisé entre les services publics et les services commerciaux. Par ailleurs, conformément aux règles applicables en matière d'aides d'état, lorsque l'entreprise preste des services commerciaux, l'analyse de rentabilité préalable à la fourniture de ces services doit passer le « test de l'investisseur privé », c'est-à-dire que bpost SA doit pouvoir démontrer qu'un investisseur privé aurait pris la même décision d'investissement. À défaut pour Bpost de respecter ces principes, la Commission européenne pourrait estimer que les services commerciaux ont profité d'une aide d'état illicite et enjoindre bpost SA à rembourser cette aide d'état.

Selon la Commission européenne, la livraison transfrontalière de colis est l'un des éléments clés exerçant un impact sur la croissance de l'e-commerce en Europe. Un règlement sur les services transfrontaliers de livraison de colis a été adopté par le Conseil et le Parlement européens en 2018, qui impose une plus grande transparence des prix et une surveillance régulatoire accrue pour les opérateurs de transport transfrontaliers de colis, tels que Bnode. Le dernier Contrat de gestion OSU entre Bpost et l'État belge a été signé le 9 novembre 2023 et, selon les conditions de ce contrat, Bpost a été désignée comme prestataire d'OSU jusqu'au 31 décembre 2028. L'obligation de fournir l'OSU peut représenter une charge financière pour Bpost. Bien que la loi postale prévoie que Bpost a droit à l'octroi d'une compensation par l'État belge dans l'hypothèse où l'obligation de service universel aurait créé une charge injuste, il ne peut y avoir de garantie que l'intégralité du coût de l'OSU sera couverte.

Bnode est également soumis à la loi relative à la livraison de colis postaux du 17 décembre 2023, qui vise à améliorer les conditions de travail des livreurs de colis, notamment dans le cadre de la sous-traitance. Une série de nouvelles obligations entre progressivement en vigueur et s'applique à tous les livreurs de colis actifs en Belgique : notification obligatoire à l'IBPT, désignation d'un coordinateur (chargé de veiller au respect des droits des livreurs), reporting semestriel sur les activités de livraison de colis et recours aux sous-traitants (volume et montants payés), enregistrement quotidien du temps de livraison pour chaque livreur, rémunération horaire minimale payée aux sous-traitants, temps de livraison maximal autorisé pour les livreurs de colis (à partir de 2026).

bpost SA, Euro-Sprinters et Dyna (les 3 entités relevant du champ d'application) ont déjà mis en œuvre ou travaillent à la mise en œuvre de la loi. Tout manquement à ces nouvelles exigences ou tout défaut de mise en œuvre de celles-ci peut entraîner des amendes infligées par les autorités compétentes.

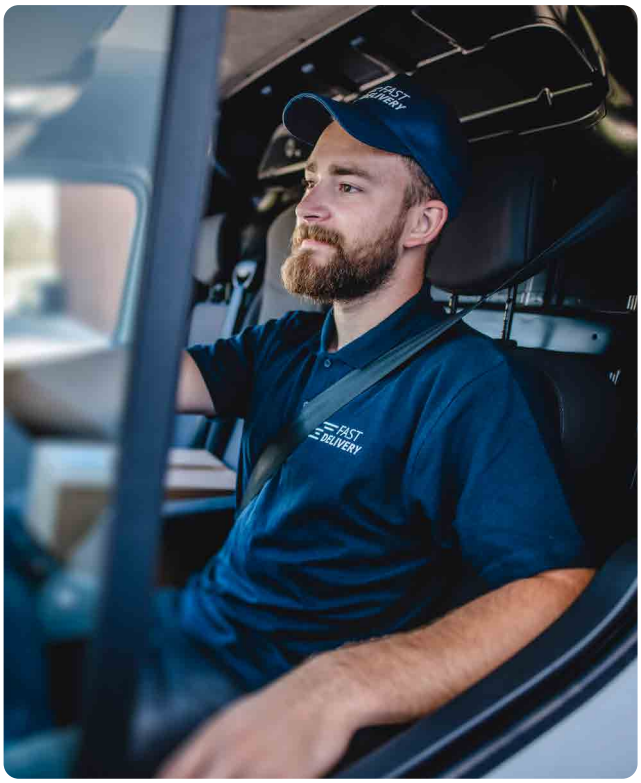
## En lien avec les résultats finaux de divers dossiers en rapport avec la conformité

Différents litiges potentiels et dossiers en rapport avec la conformité ont été soulevés et restent en cours aujourd'hui. Malgré l'enregistrement d'une provision financière de 108,5 mEUR, il convient de considérer que divers facteurs et circonstances échappent au contrôle de Bnode et que les incertitudes qui subsistent pourraient avoir des incidences financières supplémentaires. Des informations plus détaillées sur ces questions de conformité figurent dans la section « Passifs éventuels » du présent rapport annuel.

## En lien avec la gestion des tiers

Dans le contexte du futur règlement sur la diligence raisonnable de la chaîne d'approvisionnement et compte tenu de l'importance croissante de la gestion des tiers à la lumière des ambitions stratégiques ESG de Bnode, des lacunes potentielles, notamment liées à la conformité, dans les systèmes actuels de gestion des tiers de Bnode sont possibles et font actuellement l'objet d'un examen plus approfondi. Si des lacunes importantes sont identifiées, des plans d'atténuation appropriés seront définis et mis en œuvre en temps voulu. En 2025, un programme de conformité spécifique a été mis en place afin de superviser la gestion des risques par des tiers.

## En lien avec Bpost en tant qu'agent de BNP Paribas Fortis SA (« BNPPF »)




Suite à la vente par bpost SA de sa participation de 50 % dans Bpost banque SA (« Bpost banque ») à BNPPF en 2021 (avec effet en 2022), Bpost banque a fusionné avec BNPPF le 19 janvier 2024 et, à partir du 22 janvier 2024, Bpost accueille - en tant qu'agent de BNPPF - les clients de BNPPF (y compris les anciens clients de Bpost banque) dans son réseau de Bureaux de Poste pour les opérations bancaires et d'assurance. Le paysage régulatoire des institutions financières a considérablement changé (par ex. accent renforcé sur la protection des clients, résilience cybernétique, lutte contre le blanchiment d'argent, etc.) et la surveillance prudentielle a été renforcée. Il n'est pas certain que de futurs changements législatifs, réglementaires ou juridiques ne puissent pas avoir un effet négatif important sur l'activité, la situation financière, les résultats d'exploitation et les perspectives de BNPPF, ce qui pourrait avoir un impact sur bpost SA en tant qu'agent de BNPPF. Dans le cadre de l'accord avec BNPPF, des audits réguliers sont réalisés sur les activités de Banque de Détail exercées au sein de bpost SA.

## En lien avec d'autres exigences légales et régulatoires

Bnode est soumis à de nombreuses réglementations.
De nombreuses entités du groupe sont soumises à des réglementations spécifiques en matière de transport, ce qui entraîne des risques et des responsabilités accrus en matière de conformité. En Belgique, bpost SA est soumise à certains risques spécifiques en matière d'emploi, découlant de l'application de certaines dispositions et principes de droit public, de l'interprétation incertaine du droit à l'exonération fiscale et est également soumise à une application correcte de la législation sur les marchés publics. Par ailleurs, l'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés cotées en bourse et les dispositions particulières relevant du droit public, en particulier en Belgique, peuvent présenter des difficultés d'interprétation et entraîner une source d'incertitude juridique, notamment en ce qui concerne le droit de la concurrence et le règlement sur les abus de marché (règlement (UE) n° 596/2014). Il est possible que Bnode soit confronté à des difficultés pour se conformer au paysage régulatoire existant, y compris sur certains dossiers liés à l'emploi pour des motifs relatifs aux aides d'État. Toute non-conformité est susceptible d'avoir un effet négatif important sur les activités et la situation financière de Bnode, et sur ses résultats d'exploitation ou ses perspectives.

La modification, ou l'adoption de nouvelles législations et réglementations, y compris des législations ou réglementations relatives aux pensions d'État, pourrait impliquer des charges supplémentaires pour Bnode. En outre, le personnel contractuel de bpost SA pourrait également remettre en question son statut d'emploi et réclamer des dommages et intérêts afin de compenser le fait d'être privé de la protection et des avantages accordés par l'emploi statutaire.

La mise en œuvre de la directive (UE) 2017/2455 du Conseil modifiant la directive 2006/112/CE et la directive 2009/132/CE en ce qui concerne certaines obligations en matière de taxe sur la valeur ajoutée applicables aux prestations de services et aux ventes à distance de biens pourrait, par exemple, avoir un impact sur Bnode. L'introduction récente de la CSRD (directive (UE) 2022/2464) et de la future CSDDD (directive (UE) 2024/1760) aura également des répercussions sur les obligations de Bnode en matière de communication d'informations et sur l'obligation d'agir en cas de problèmes potentiels dans le contexte de l'ESG. Les parties prenantes pourraient également utiliser ces informations pour agir à l'encontre des entités de Bnode, ce qui

pourrait porter atteinte à leur réputation. Enfin, l'adoption de la législation du Pilier II (directive 2022/2523), visant à assurer un niveau minimum d'imposition mondial pour les entreprises multinationales, devrait renforcer et complexifier les obligations de Bnode en matière de communication d'informations.

Les défis récents ont souligné l'importance cruciale de favoriser une culture fondée sur l'intégrité et le comportement éthique dans l'ensemble de l'organisation. En réponse, Bnode a pris des mesures décisives pour renforcer son engagement à respecter des normes strictes en matière de conduite des affaires. Un programme complet d'apprentissage en ligne sur le Code de Conduite du groupe a été élaboré et mis en œuvre dans l'ensemble de l'organisation, garantissant l'alignement sur les valeurs et les attentes fondamentales. Ces mesures visent à empêcher la réapparition de comportements et de pratiques de gestion inacceptables tout en renforçant la confiance, la responsabilité et la résilience à tous les niveaux de l'organisation.

# 4. Tendances et défis émergents pour 2026 et au-delà

Les risques émergents découlent de tendances qui peuvent se transformer en menaces ou en opportunités, souvent incertaines et difficiles à quantifier. En ayant une bonne compréhension et analyse de ceux-ci, certaines tendances peuvent alors se transformer en opportunités, ce qui marque l'importance de processus de identification et de suivi proactifs.

Les secteurs postal et logistique évoluent rapidement vers des modèles centrés sur le client, guidés par l'innovationtechnologique et l'évolution des comportements de consommation. L'essor de l'e-commerce et la demande de livraisons plus rapides nécessitent des innovations utilisant l'IoT, l'IA et le suivi en temps réel afin d'optimiser les opérations et d'améliorer l'expérience des clients. L'IA générative, la robotique et les big data offrent de nouvelles possibilités d'automatisation et de prise de décision fondée sur les données.

Les changements géopolitiques ont un impact significatif sur le secteur de la logistique parce qu'ils modifient les routes commerciales, les tarifs et les réglementations applicables, perturbent les chaînes d'approvisionnement et augmentent les coûts. Les entreprises doivent rester agiles, diversifier leurs chaînes d'approvisionnement et suivre de près les évolutions politiques. Ces défis créent également des opportunités de consolidation, améliorant l'efficacité dans un contexte d'incertitude.

La durabilité environnementale reste primordiale, avec un engagement à atteindre des émissions nettes nulles d'ici 2050 au travers d' initiatives telles que les livraisons sans émission et les emballages recyclables. L'adoption d'innovations en matière de mobilité permet de garantir la compétitivité et la satisfaction des clients.

Les changements démographiques, tels que le vieillissement des populations et l'allongement de l'espérance de vie, façonnent les demandes du marché et le comportement des consommateurs, nécessitant des approches et des solutions sur mesure. Parallèlement, les tensions géopolitiques, la volatilité des marchés financiers, les récessions et le changement climatique exacerbent la complexité de la situation.

Même s'il existe toujours des opportunités de favoriser un avenir durable, sûr et innovant pour le secteur ce dernier est confronté à des défis qui sont de plus en plus interconnectés et à un nombre croissant de crises. La capacité d'adaptation et la pertinence des choix stratégiques sont essentielles pour traverser cette ère de transformation. La fonction ERM procède régulièrement à des évaluations des risques stratégiques et examine des rapports sur les tendances émergentes avec les organes compétents des entités de Bnode en la matière.

# 6.



# Durabilité ESG

# Résumé opérationnel concernant le développement durable 2025[1]

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

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

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

## Impact environnemental

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

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

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

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

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

1 *Le résumé opérationnel est fourni pour information et n'est pas sujet à l'assurance CSRD*

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

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

### Nos leviers clés

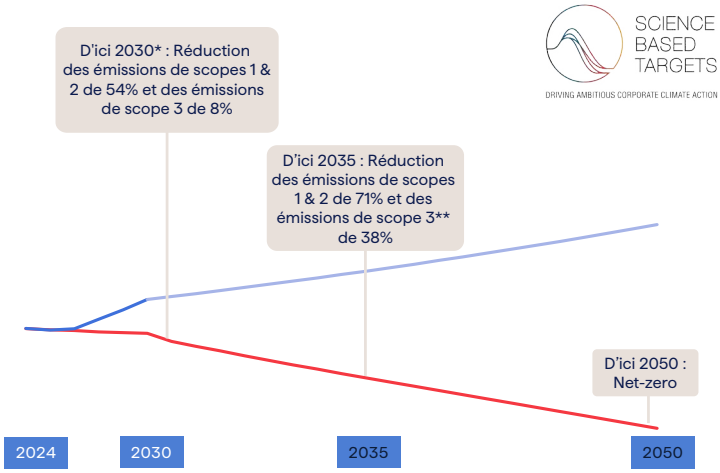
**Scope 1**
- Livraison du dernier kilomètre sans émission (actuellement en pleine mise en œuvre)
- Voitures de société sans émission
- Flotte de camions utilisant des carburants alternatifs et des remorques à double étage, accélération de l'électrification de la flotte à partir de 2029/2030, date à laquelle nous prévoyons que la technologie sera à maturité

**Scope 2**
- 100% d'approvisionnement en électricité verte certifiée
- Suppression progressive du chauffage au gaz naturel et au mazout dans nos bâtiments

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

BUSINESS AMBITION FOR 1.5°C

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

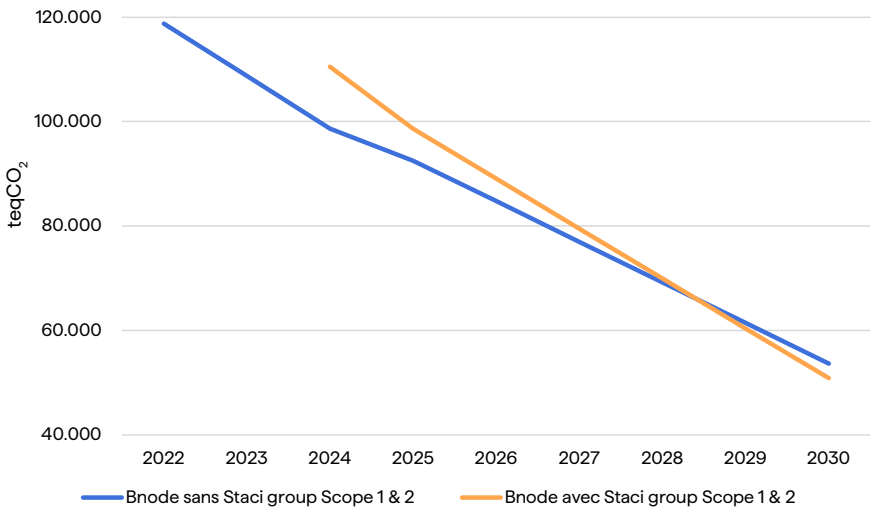



*L'objectif de 2030 est un objectif plus possible interne pour Bnode par rapport aux objectifs pour 2035 et 2050 approuvés par SBTi.

**L''objectif scope 3 2035 exclut les transports aériens et maritimes sous-traités et les émissions liées à la production de notre flotte.

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

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



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

Nous avons donné la priorité aux **livraisons du dernier kilomètre sans émission** en Belgique, car ce domaine est très visible, a un impact et peut se traduire en actions. En 2025, nous avons **accéléré l'électrification de notre flotte du dernier kilomètre et presque achevé notre réseau d'Ecozones, qui couvre désormais l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale**. Bruxelles est ainsi la première capitale européenne de plus d'un million d'habitants où nous distribuons le courrier et les colis sans émission dans le cadre de nos tournées régulières.

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




*Bbox fournit des solutions pratiques*

La VUB (étude « Mobilize ») a calculé une réduction de l'impact global de 22% grâce à la diminution du bruit, des embouteillages, des accidents, de la pollution atmosphérique (-97%) et des émissions de $CO_2$.

Faits marquants de 2025 :

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

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

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

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

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

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




*Double deck trailers*

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

Nous avons **étendu plus avant notre couverture en matière d'électricité verte, qui englobe désormais la totalité de l'Europe** - y compris Staci Group - ainsi qu'une part croissante de notre consommation d'électricité en Amérique du Nord. En outre, nous avons installé près de 14.000 m2 de nouveaux panneaux solaires, ce qui porte notre surface totale à environ 90.000 m2.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Principaux chiffres en matière de gestion des déchets en 2025 :

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2025 en perspective

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

### Faits marquants à partir de 2025 :

- **Diversité des genres :** les femmes représentent 34,16% de nos effectifs ; 37,5% au niveau du management (contre 38,01% en 2024).
- **Formation et développement :** 24,4 heures de formation par employé en moyenne, avec des variations d'une entité à l'autre et la nécessité de mieux répertorier l'apprentissage informel.
- **Santé et sécurité :** le taux de fréquence des arrêts de travail (LTFR) a augmenté de 17,07 à 19,01 pour 1 million d'heures ouvrées.
- **Stabilité des employés :** le taux de rotation est passé de 18 à 15% ; le taux de rétention des nouveaux employés (dans les 12 mois) est passé de 75 à 81%.
- **Bien-être :** l'indice de bien-être de Bnode « Ma voix compte » a atteint 3,6/5.

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



**Nos engagements sociaux pour 2030**



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

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

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

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




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

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

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

**Nos trois priorités :**

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

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

## Gouvernance

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

Les critères de durabilité sont progressivement intégrés dans les marchés publics, y compris les appels d'offres. Tous les fournisseurs doivent satisfaire à des exigences minimales : adhésion au Code de Conduite des Fournisseurs, évaluations annuelles des performances en matière de développement durable et rapports annuels sur l'empreinte carbone. Ils sont également censés fixer des objectifs de réduction des émissions de $CO_2$ et mettre en œuvre des plans pour les atteindre.

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

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



*Enlèvement de colis dans des PME*

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

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

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

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

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

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

## Conclusion - *Une transformation en mouvement*

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

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



# 6.0 Durabilité ESG Table des matières


6.1. ESRS 2 - Informations générales 92
6.1.1. Base d'établissement 92
6.1.1.1. BP-1 – Base générale de preparation des déclarations relatives à la durabilité 92
6.1.1.2. BP-2 – Publication d'informations relatives à des circonstances particulières 93
6.1.2. Gouvernance 97
6.1.2.1. GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance 97
6.1.2.2. GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes 101
6.1.2.3. GOV-3 – Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'intéressement 102
6.1.2.4. GOV-4 – Déclaration sur le devoir de vigilance 104
6.1.2.5. GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité 106
6.1.3. Stratégie et modèle économique 108
6.1.3.1. SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur 108
6.1.3.2. SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes 117
6.1.3.3. SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique 124
6.1.4. Gestion des Impacts, Risques et Opportunités 138
6.1.4.1. IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels 138
6.1.4.1.1. E1 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés au climat 144
6.1.4.1.2. E2 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés à la pollution 148
6.1.4.1.3. E3 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'evaluation des IROs matériels liés à l'eau 149
6.1.4.1.4. E4 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'evaluation des IROs matériels liés à la biodiversité 149
6.1.4.1.5. E5 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'evaluation des IROs matériels liés à la circularité 149
6.1.4.1.6. G1 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs relatifs à la gouvernance 150
6.1.4.2. IRO-2 – Exigences de l'ESRS couvertes par la déclaration de durabilité de l'entreprise 150

6.2. Informations environnementales 151
6.2.1. ESRS E1 – Changement climatique 152
6.2.1.1. E1 ESRS2 SBM-3 – Évaluation des risques climatiques 152
6.2.1.2. E1 ESRS2 SBM-3 – Analyse de résilience 155
6.2.1.3. E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique 160
6.2.1.4. Politiques, actions et objectifs 165
6.2.1.4.1. E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique 165
6.2.1.4.2. E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique 166
6.2.1.4.3. E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci 180

6.2.1.5. Métriques 183
6.2.1.5.1. E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique 183
6.2.1.5.2. E1-6 – Émissions de GES brutes de scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES 186
6.2.1.5.3. E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone 195
6.2.1.5.4. E1-8 – Tarification interne du carbone 195
6.2.1.5.5. E1-9 – Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au changement climatique 195

6.2.2. ESRS E2 – Pollution 196
6.2.2.1. Politiques, actions et objectifs 196
6.2.2.1.1. E2-1 – Politiques en matière de pollution 196
6.2.2.1.2. E2-2 – Actions relatives à la pollution 197
6.2.2.1.3. E2-3 – Cibles en matière de pollution 198
6.2.2.2. Métriques 199
6.2.2.2.1. E2-4 – Métriques de pollution 199
6.2.2.2.2. E2-5 – Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes 200
6.2.2.2.3. E2-6 – Incidences financières escomptées 200

6.2.3. ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire 201
6.2.3.1. Politiques, actions et objectifs 201
6.2.3.1.1. E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire 201
6.2.3.1.2. E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire 203
6.2.3.1.3. E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire 207
6.2.3.2. Métriques 211
6.2.3.2.1. E5-4 – Flux de ressources entrantes 211
6.2.3.2.2. E5-5 – Flux de ressources sortantes 214
6.2.3.2.3. E5-6 – Incidences financières escomptées 218

6.2.4. Taxonomie de l'UE 219
6.2.4.1. Introduction 219
6.2.4.2. Procédure d'évaluation de l'éligibilité à la Taxonomie de l'UE de Bnode 220
6.2.4.3. Processus d'évaluation de l'alignement sur la Taxonomie de l'UE de Bnode 221
6.2.4.3.1. Critères d'examen technique préalable de la contribution substantielle 221
6.2.4.3.2. Critères d'examen technique préalable « Ne pas causer de préjudice important » 223
6.2.4.3.3. Garanties minimales 226
6.2.4.4. KPI de la Taxonomie de l'UE 227
6.2.4.4.1. Tableau récapitulatif des KPI 227
6.2.4.4.2. Chiffre d'affaires 227
6.2.4.4.3. CapEx 229
6.2.4.4.4. Charges d'exploitation (OpEx) 230

6.3. Informations sociales 231
6.3.1. ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise 231
6.3.1.1. S1 ESRS2 SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique 231
6.3.1.2. Politiques et interaction avec le personnel 237
6.3.1.2.1. S1-1 – Politiques 237
6.3.1.2.2. S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts 240
6.3.1.2.3. S1-3 – Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations 246
6.3.1.3. Diversité de la main-d'œuvre et rémunération : S1-4 Actions, S1-5 Cibles et métriques 252
6.3.1.3.1. S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'entreprise, S1-9 Métriques de diversité 252
6.3.1.3.2. S1-7 – Caractéristiques des travailleurs non-salariés faisant partie de effectifs de Bnode 262
6.3.1.3.3. S1-16 – Métriques de rémunération (écart de rémunération entre les genres et rémunération totale) 263

6.3.1.4. Négociation collective, adéquation des salaires et droits humains : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques 267
6.3.1.4.1 S1-8 – Négociation collective et dialogue social 267
6.3.1.4.2 S1-17 – Gestion des incidents et traitement des plaintes 269
6.3.1.5. Santé, intégration et développement des compétences sur le lieu de travail : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques 274
6.3.1.5.1. S1-14 – Métriques de santé et de sécurité 274
6.3.1.5.2. S1-15 – Métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée 280
6.3.1.5.3. S1-13 – Métriques de la formation et du développement des compétences 282
6.3.2. ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur 289
6.3.2.1. S2 ESRS2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique 289
6.3.2.2. S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur 291
6.3.2.3. S2-2 – Processus d'interaction au sujet des impacts avec les travailleurs de la chaîne de valeur 295
6.3.2.4. S2-3 – Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations 296
6.3.2.5. S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions 297
6.3.2.6. S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels 299
6.3.3. ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux 300
6.3.3.1. S4 ESRS2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique 300
6.3.3.2. S4-1 – Politiques relatives à nos consommateurs et utilisateurs finaux et leurs droits 303
6.3.3.3. S4-2 – Processus d'interaction au sujet des impacts avec les consommateurs et utilisateurs finaux 307
6.3.3.4. S4-3 – Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations 308
6.3.3.5. S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux et approches visant à atténuer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions 310
6.3.3.6. S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels 313
6.4. Informations en matière de gouvernance 314
6.4.1. ESRS G1 – Conduite des affaires 314
6.4.1.1. G1 ESRS2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique 314
6.4.1.2. G1-1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires 315
6.4.1.2.1. Mécanismes d'identification, de signalement et d'examen des préoccupations (y compris les signalements de lanceurs d'alerte) 320
6.4.1.3. Fournisseurs et pratiques de paiement 322
6.4.1.3.1. G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs 322
6.4.1.3.2. G1-6 – Pratiques en matière de paiement 325
6.4.1.4. Corruption et pots-de-vin 329
6.4.1.4.1. G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin 329
6.4.1.4.2. G1-4 – Cas de corruption ou versements de pots-de-vin 331
6.4.1.5. Politiques publiques et engagement politique 332
6.4.1.5.1. G1-5 – Influence politique et activités de lobbying 332
6.5. Rapport d'assurance de l'auditeur indépendant 335

# 6.1 ESRS 2 – Informations générales

## 6.1.1. Base de préparation

### 6.1.1.1. BP-1 – Base générale de préparation des déclarations relatives à la durabilité

#### Base générale de préparation

**Transparence et intégration**

Le présent rapport apporte de la transparence sur les performances de Bnode en matière de durabilité en 2025 et décrit l'intégration de pratiques durables dans notre modèle commercial et notre stratégie d'entreprise. Les déclarations relatives à la durabilité sont préparées en référence aux normes européennes de reporting en matière de durabilité (European Sustainability Reporting Standards, ESRS), publiées par le Groupe consultatif européen sur l'information financière (European Financial Reporting Advisory Group, EFRAG) et conformément à l'article 3:32/2 et 3 du Code des sociétés et des associations.

Grâce à notre évaluation de la double matérialité, nous avons identifié nos sujets matériels. Les points de données relatifs à ceux-ci (tant quantitatifs que qualitatifs) figurent dans les rubriques environnement (E), social (S) et gouvernance (G) du présent rapport.

**Période concernée par le rapport**

La présente déclaration relative à la durabilité couvre la période du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025.

**Périmètre de consolidation**

Conformément aux normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), les données sont consolidées selon les mêmes principes que les états financiers.

Le champ d'application de l'information consolidée en matière de durabilité est le même que celui des états financiers.

Pour plus d'informations sur la structure du groupe, veuillez-vous référer à la rubrique **6.33 Sociétés du groupe** au point 6. Notes relatives aux états financiers consolidés, incluses dans la rubrique 7.3 États financiers consolidés 2025 du présent rapport annuel.



### Mesure dans laquelle la déclaration relative à la durabilité couvre la chaîne de valeur en amont et en aval

Notre déclaration relative à la durabilité englobe nos propres activités, ainsi que celle de notre chaine de valeur en amont et en aval, et porte sur l'ensemble des activités, ressources et relations qui influencent nos impacts environnementaux et sociaux.

En amont, nous nous concentrons sur les premières étapes de la chaîne de valeur, y compris l'approvisionnement et l'acquisition de matières premières et de services, en mettant l'accent sur les pratiques durables d'approvisionnement afin de minimiser les impacts environnementaux et sociaux.

En aval, la présente déclaration relative à la durabilité comprend les informations relatives aux impacts que nous exerçons sur les consommateurs et les utilisateurs finaux, et se focalise sur des domaines essentiels tels que la confidentialité, la non-discrimination et l'accès aux produits et services. La protection des droits et des données des consommateurs est mise en avant, facilitée par des mécanismes de retours réguliers et des canaux de signalement.

En tant qu'entreprise de services, nous ne fabriquons pas de produits physiques. bpost SA propose une sélection limitée de produits d'emballage et de cartes postales par le biais de son réseau retail belge. Toutefois, le volume de leurs ventes est insignifiant par rapport aux ventes globales du groupe.

Pour de plus amples informations sur notre chaîne de valeur, veuillez consulter la rubrique **SBM-1 - Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur**.

### Omission d'informations

Nous n'avons pas omis d'informations correspondant à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'innovations, ni recouru à l'exemption de l'obligation de divulguer des informations sur des développements imminents ou des dossiers en cours de négociation.

# 6.1.1.2 BP-2 – Publication d'informations relatives à des circonstances particulières

## Définitions des horizons temporels

Lors de la préparation de sa déclaration relative à la durabilité, Bnode a appliqué les horizons temporels prospectifs suivants, tels que définis dans l'ESRS 1 :

- Court terme : année en cours
- Moyen terme : de l'année N+1 à l'année N+5
- Long terme : > année N+5

## Sources d'estimation

L'utilisation de sources indirectes et d'estimations est limitée à :

- **ESRS E1 - Changement climatique**, pour le calcul de notre consommation d'énergie et mix énergétique, et nos émissions de GES. De plus amples détails sur la méthodologie, les hypothèses et estimations importantes sont disponibles dans les rubriques **E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique** et **E1-6 - Émissions brutes de GES de scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES**.

- **ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire**, pour le calcul du poids des emballages et des déchets. De plus amples informations sont fournies respectivement dans les rubriques **E5-4 – Flux de ressources entrants et E5-5 – Flux de ressources sortants**.

Dans l'ensemble, le niveau d'exactitude pour ces mesures est conforme aux exigences ESRS, les principales hypothèses ayant été identifiées par les autorités publiques officielles (DEFRA, IEA, IPCC, etc.) ou la documentation des entreprises.

## Changements dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité et erreurs de reporting concernant des périodes antérieures

### Champ d'application et présentation des données pour la déclaration relative à la durabilité 2025

Staci est une entreprise de logistique dont le siège social est établi en France, qui exploite plus de 80 hubs en Europe, aux États-Unis et en Asie, et fait partie de Bnode depuis son acquisition en août 2024. Staci est spécialisée dans la logistique d'exécution des commandes complexes et dessert des secteurs tels que les produits de grande consommation, la vente au détail, les produits pharmaceutiques, la santé, les cosmétiques et les services industriels.

Staci avait été exclue du champ d'application de notre déclaration relative à la durabilité 2024 (à l'exception de l'évaluation de la double matérialité). Cette décision avait été prise en raison de la date d'acquisition et de l'état de préparation de Staci pour le rapport CSRD. À l'époque, Staci n'était pas encore en mesure de fournir des données conformes à l'ESRS pour le cycle de reporting 2024. En conséquence, notre déclaration relative à la durabilité 2024 n'intègre aucune donnée relative à Staci dans les informations quantitatives publiées (telles que, par exemple, le calcul de nos émissions de carbone, les flux entrants et sortants de ressources, la composition de l'effectif, etc.).

En revanche, pour 2025, Staci a été intégrée dans les informations publiées par Bnode. Pour assurer la transparence et la comparabilité avec la déclaration relative à la durabilité de l'année dernière, nous avons adopté l'approche suivante pour les mesures quantitatives :

- **Les données quantitatives de 2024** sont présentés en **excluant Staci**, conformément au champ d'application publié dans le rapport 2024. Ceci à l'exception de la rubrique E1-6, pour laquelle les chiffres de 2024 sont également fournis, y compris pour Staci.

- **Les données quantitatives de 2025** sont présentés **à la fois en incluant et en excluant Staci**, ce qui permettra aux lecteurs d'évaluer la performance d'une année à l'autre et de comprendre l'impact de l'intégration de Staci.

Des informations complémentaires concernant l'intégration des données quantitatives de Staci sont disponibles dans les rubriques **ESRS E1 – Changement climatique, ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire**, et **ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise**.

## Erreurs de reporting concernant des périodes antérieures

Nous avons identifié les erreurs suivantes dans notre déclaration relative à la durabilité 2024 :

- Dans la rubrique **ESRS E1 Changement climatique** : à la suite de notre soumission SBTi, Bnode a peaufiné sa méthodologie de comptabilisation des émissions de carbone afin de s'aligner pleinement sur les orientations SBTi. Ces ajustements reflètent à la fois des mises à jour méthodologiques, telles que l'inclusion des émissions liées à l'usage des terres, à la déforestation et à l'agriculture (FLAG), et la correction de deux erreurs matérielles au cours de l'exercice 2024, concernant (i) l'inclusion des émissions liées aux coûts de location du parc automobile en tant que biens et services achetés, bien qu'elles se situent en dehors de la limite minimale SBTi, et (ii) l'enregistrement des émissions liées aux bâtiments en tant que biens et services achetés, et non en tant que biens d'investissement. Ces mises à jour et corrections entraînent les changements suivants pour l'empreinte carbone de l'exercice 2024 :

  - Inclusion des émissions de FLAG dans la catégorie des biens et services achetés, ajoutant 1.812 teq$CO_2$. Ces émissions sont liées aux matériaux d'emballage que nous achetons. Les émissions FLAG pour l'exercice 2024 n'ont pas été auditées par EY, car elles n'étaient pas incluses dans notre déclaration relative à la durabilité 2024, mais faisaient partie de notre soumission SBTi en 2025.

  - Suppression des émissions liées aux coûts de location du parc automobile dans la catégorie des achats de biens et de services, ce qui a permis de réduire les émissions de 14.471 teq$CO_2$. Les émissions liées à l'utilisation des véhicules sont déjà prises en compte dans les scopes 1 et 2, et la fabrication de véhicules en leasing n'entre pas dans les limites minimales requises par SBTi.

  - Transfert des émissions liées à la construction et/ou à l'acquisition de bâtiments des biens et services achetés vers les biens d'investissements, ce qui représente 9.107 teq$CO_2$.

- Dans la rubrique **ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire** : Nous avons identifié des erreurs dans la méthodologie :

  - Pour le poids total de nos emballages, dans la déclaration relative à la durabilité 2024, nous avons uniquement déclaré le total des emballages d'origine biologique, au lieu de tous les types d'emballages. Les chiffres exacts pour l'exercice 2024, ainsi que les chiffres actualisés pour 2025, sont désormais présentés dans la rubrique E5-4.

  - En ce qui concerne le pourcentage de matières biologiques issues d'un approvisionnement durable, la déclaration relative à la durabilité 2024 présentait la part de l'ensemble des matières biologiques par rapport au poids total des emballages, au lieu de se limiter aux matières biologiques issues d'un approvisionnement durable. Les informations nécessaires à un retraitement n'étant pas disponibles pour cet exercice, aucun chiffre révisé n'est présenté pour l'exercice 2024. Pour 2025, cependant, nous avons rapporté des données précises et vérifiées dans la rubrique E5-4.

  - Pour les déchets résiduels, l'allocation entre Recyclés et Autres opérations de récupération a été recalculée pour 2024. Cette information est disponible dans la rubrique E5-5.

- Dans la rubrique **G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs** : une erreur a été identifiée concernant le nombre de fournisseurs clés déclarés comme ayant donné leur consentement au Code de Conduite des Fournisseurs. Le chiffre publié correspondait au nombre total de fournisseurs actifs, et non au nombre de fournisseurs clés ayant effectivement donné leur consentement. Cette erreur a entretemps été corrigée. Les données exactes pour 2024, ainsi que les chiffres actualisés pour 2025, sont désormais présentées dans cette rubrique.

## Incorporation d'informations au moyen de renvois

En vue d'améliorer la lisibilité de la déclaration de durabilité, nous avons incorporé certaines informations par référence à une autre section du présent Rapport annuel. Le tableau ci-dessous fournit la liste d'informations qui sont incorporées par référence :

| ESRS | EXIGENCE DE PUBLICATION | POINT DE DONNÉES | INFORMATION | RUBRIQUE DU RAPPORT DE GESTION |
|---|---|---|---|---|
| ESRS 2 | BP-1 | 5b i | Périmètre de consolidation | 6.33 Sociétés du groupe |
| ESRS 2 | GOV-1 | 20 a | Nombre de membres exécutifs et non exécutifs des organes d'administration, de direction et de surveillance | 5.1 Déclaration de gouvernance d'entreprise |
| ESRS 2 | GOV-1 | 21 d | Diversité des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance | 5.1 Déclaration de gouvernance d'entreprise |
| ESRS 2 | GOV 3 | 29 a | Description des principales caractéristiques des mécanismes d'incitation | Rapport de Rémunération sous la rubrique 5.1 Déclaration de Gouvernance d'Entreprise |
| ESRS 2 | GOV 5 | 34 | Principales caractéristiques du système de gestion des risques et de contrôle interne | 5.2 Gestion des risques |
| ESRS 2 | IRO-2 | 56 | Tableau de l'ensemble des points de données issus d'autres législations de l'UE | 9.6 Législation de l'UE et points de données |

### Dispositions transitoires

Bnode a choisi d'appliquer les dispositions transitoires suivantes conformément à l'Appendice C de l'ESRS 1 (« Liste des exigences de publication introduites par étapes ») :

- E1-9 (Effets financiers attendus liés aux risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au changement climatique).
- E5-6 (Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire).
- S1-14 (Cas de maladies professionnelles et nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès et de maladies professionnelles concernant les travailleurs non-salariés).

# 6.1.2. Gouvernance

## 6.1.2.1. GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

### Rôle du Conseil d'Administration

La gouvernance de bpost SA est ancrée dans un Conseil d'Administration constitué de 12 membres, y compris le CEO, et composé, en outre, d'administratrices et administrateurs non exécutifs, qui assurent la direction stratégique et le contrôle rigoureux de Bnode.

Le Conseil d'Administration définit et revoit régulièrement la stratégie de Bnode à moyen et long terme, ainsi que ses orientations politiques générales. Il décide de toutes les grandes questions stratégiques, financières, opérationnelles et des enjeux relatifs au développement durable, en veillant à ce que la culture de Bnode soutienne la mise en œuvre de la stratégie du groupe et encourage un comportement responsable et éthique, et il supervise la gestion par le CEO et le Comité Exécutif.

Pour renforcer cette surveillance, le Conseil d'Administration s'appuie, entre autres, sur un Comité ESG spécialisé qui fournit des conseils quant à la stratégie globale du groupe en matière de développement durable, formule des recommandations sur la conduite responsable des affaires, aide la direction à mettre en œuvre les programmes et initiatives ESG et coordonne les engagements en matière de développement durable dans l'ensemble de l'organisation.

Le Conseil d'Administration, le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et le Comité ESG identifient et évaluent ensemble les risques et opportunités en matière d'ESG qui pourraient affecter la valeur à long terme, et c'est à eux qu'il incombe de fixer des objectifs concernant les impacts, les risques et les opportunités matériels.

### Composition et diversité du Conseil d'Administration

Bnode valorise la diversité et l'indépendance au sein de ses organes d'administration, de direction et de surveillance, en reconnaissant que la diversité des points de vue renforce la gouvernance et améliore la prise de décision. La composition et le degré de diversité du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif sont détaillés dans la **Déclaration de Gouvernance d'Entreprise**, comme indiqué à la rubrique 5.1.

#### Membres indépendants du Conseil d'Administration (%)

Le Conseil d'Administration est structuré de manière à respecter les normes de gouvernance les plus élevées. 50% des membres du Conseil d'Administration sont indépendants, ce qui garantit une prise de décision impartiale et le respect des meilleures pratiques de gouvernance.

#### Représentation des travailleurs au sein des organes de gouvernance

bpost SA n'a pas désigné de représentant des travailleurs au sein de son Comité Exécutif ou de son Conseil d'Administration. Toutefois, les questions relatives aux travailleurs sont représentées au niveau du Comité Exécutif par le Chief Human Resources Officer (CHRO), qui est responsable de la supervision des politiques et de l'engagement liés au travailleur.

### Expérience professionnelle

Il est essentiel de comprendre le parcours professionnel des membres du Conseil d'Administration, en particulier leur expérience quant aux secteurs, produits et lieux d'implantation géographique concernés, pour faire correspondre leur expertise aux objectifs stratégiques du groupe. Ces informations fournissent de précieuses données sur la manière dont leurs compétences et connaissances peuvent contribuer aux activités et à la croissance du groupe dans des secteurs et régions spécifiques. L'on trouvera ci-dessous un résumé de leur expérience pertinente :

| NOM DU OU DE LA MEMBRE | SECTEURS CONCERNÉS | PRODUITS CONCERNÉS | EXPÉRIENCE GÉOGRAPHIQUE |
|---|---|---|---|
| Françoise Roels | Droit, finance, communications numériques, immobilier | Droit, conformité, gouvernance d'entreprise, ressources humaines, ESG et fiscalité | Belgique, international |
| Chris Peeters | Énergie, ingénierie, consultance, gestion du réseau | Infrastructure du réseau, consultance d'entreprise, produits d'ingénierie | Europe, Afrique, Moyen-Orient, Russie |
| Véronique Thirion | Droit, finances, autorité réglementaire | Droit, finances, réglementations | Belgique |
| Denis Van Eeckhout | Secteur public, autorité réglementaire, réglementation environnementale, associations sans but lucratif | Réglementation environnementale, administration gouvernementale | Belgique, Europe |
| Ann Caluwaerts | Telecommunications, Media, Marketing, Strategy, Transformation | Telecommunications, Media, Marketing, Strategy, Transformation | Belgique |
| Ann Vereecke | Gestion de la chaîne d'approvisionnement, enseignement, fabrication, technologies numériques | Gestion de la chaîne d'approvisionnement, technologies numériques | Belgique |
| Sonja Rottiers | Finances, assurances, planification commerciale | Finances, assurances, planification commerciale | Belgique, Royaume-Uni, Europe |
| Michael Stone | Logistique, e-commerce, communications numériques | Logistique, e-commerce, communications numériques | Belgique, Royaume-Uni, Europe |
| Jules Noten | Produits de consommation, logistique | Produits de consommation, logistique | Belgique |
| Lionel Desclée | Produits de consommation, réseaux de détail | Produits de consommation, réseaux de détail | Belgique, Japon, international |
| David Cunningham | Logistique, finances | Gestion de la logistique, finances | États-Unis, Asie, international |
| Hakan Ericsson | Logistique, transport, gestion des voyages | Gestion de la logistique, gestion stratégique, transformation des activités | Suède, Europe, International |

## Comités mis en place pour soutenir la supervision du Conseil d'Administration

Bnode assure une gouvernance et une supervision robustes de la conformité, de l'éthique et de la gestion des risques au moyen de lignes hiérarchiques bien définies et d'interactions structurées avec ses organes d'administration, de gestion et de surveillance.

Comme indiqué dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise, le Conseil d'Administration a instauré les 4 comités consultatifs suivants :

- Le **Comité Stratégique**, qui conseille le Conseil d'Administration sur les questions stratégiques, telles que l'évolution de l'industrie, la compétitivité et le développement du marché.

- Le **Comité ESG**, qui est chargé de la coordination et des avis sur les initiatives et engagements en matière de durabilité pour l'ensemble du groupe.

- Le **Comité d'Audit, des Risques et de Conformité (ARCC)**, qui conseille le Conseil d'Administration sur les questions de comptabilité, d'audit, de gestion des risques et de contrôle interne.

- Le **Comité de Rémunération et de Nomination**, qui conseille sur des dossiers relatifs à la nomination et à la rémunération des membres du Conseil d'Administration, du CEO et des membres du Comité Exécutif.

Pour plus d'informations sur les comités consultatifs, veuillez vous référer à la **rubrique 5.1 Déclaration de Gouvernance d'Entreprise**.

En outre :

- Le **Comité Exécutif, sous la direction du CEO**, exécute la gestion opérationnelle de Bnode et, ce faisant, contribue à l'examen de la conformité et à l'évaluation, au suivi et à l'atténuation des principaux risques.

- Le **Département Compliance** assure la coordination des activités de conformité au sein de Bnode. Il entend promouvoir un comportement éthique, le respect des valeurs et l'adhésion aux lois et aux règles et politiques internes et externes à tous les niveaux. Il est géré par le Compliance Director (directeur de la conformité), qui rend compte directement au Comité Exécutif, au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et au Conseil d'Administration concernant les risques liés à la conformité, y compris l'éthique et la fraude.

En outre, une Politique de Délégation, en vigueur depuis le 1er janvier 2025, renforce les processus décisionnels internes. Elle établit des garanties claires pour la délégation d'autorité et pour les processus décisionnel, en assurant un contrôle approprié à chaque niveau de gestion. Dans le cadre de cette politique, les principales questions stratégiques, financières, opérationnelles et liées au développement durable doivent être approuvées par le Conseil d'Administration, tandis que l'équipe ESG s'est dotée d'un rôle consultatif en ce qui concerne toutes les décisions clés afin de garantir que les considérations liées au développement durable soient intégrées de manière cohérente dans la gouvernance et la stratégie de l'entreprise.

## Le Comité ESG

Le Comité ESG est un organe spécialisé chargé de la coordination et de rendre des avis sur les initiatives et engagements ESG (Environmental, Social et Governance) pour l'ensemble du groupe. Comme précisé dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise, le Comité ESG joue un rôle clé en veillant à l'intégration des risques et opportunités ESG dans la stratégie et le développement à long terme du groupe.

Ses principales responsabilités consistent à examiner et à approuver l'évaluation de double matérialité (DMA), à suivre les initiatives liées au développement durable et à conseiller le Conseil d'Administration sur les questions ESG. Le Comité travaille en étroite collaboration avec le Chief Transformation Officer, le Director of Group Sustainability et la Group Sustainability Team pour mettre en œuvre et superviser les actions et projets ESG.

Au 31 décembre 2025, le Comité ESG était composé de 3 membres très expérimentés, chacun apportant un éventail unique de compétences et d'expertise pour relever les défis et saisir les opportunités du groupe en ce qui concerne la durabilité :

| NOM | FONCTION | EXPERTISE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ | CONTRIBUTION AUX IROs |
|---|---|---|---|
| Ann Vereecke | Présidente | ■ Expertise dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les technologies numériques et l'enseignement, en mettant l'accent sur les opérations durables et l'innovation.<br>■ Solide expérience dans la conduite de la transformation numérique pour améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire l'impact environnemental. | ■ Conseille sur les pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement et les solutions numériques visant à minimiser l'empreinte carbone du groupe.<br>■ Soutient l'intégration des considérations ESG dans les initiatives de transformation numérique du groupe. |
| Denis Van Eeckhout | Membre | ■ Coordinateur de la représentation permanente de la Belgique auprès de l'Union européenne, dédié particulièrement aux matières liées aux politiques climatiques et environnementales.<br>■ Expérience approfondie en réglementation environnementale et leadership sans but lucratif, notamment dans son rôle de Secrétaire général d'Inter-Environnement Wallonie et de président de Coordination Environnement. | ■ Fournit des informations critiques sur les risques et opportunités liés au climat, en veillant à l'adéquation avec les réglementations environnementales de l'UE.<br>■ Conseille sur les stratégies visant à améliorer les performances environnementales de Bnode et à atteindre ses objectifs en matière de réduction des émissions de carbone. |
| Jules Noten | Membre | ■ Expérience dans le domaine des produits de consommation et de la logistique, en particulier les pratiques commerciales durables et l'efficacité opérationnelle.<br>■ Expérience dans l'harmonisation des stratégies commerciales et des objectifs de développement durable dans des marchés concurrentiels. | ■ Conseille sur la logistique durable et les initiatives axées sur les consommateurs en vue de réduire l'impact sur l'environnement.<br>■ Soutient l'intégration des considérations ESG dans la planification opérationnelle et stratégique du groupe. |

Les membres du Comité ESG possèdent une vaste expérience en matière de développement durable dans divers secteurs. La diversité de leurs horizons permet une approche globale de la stratégie ESG et de la gouvernance. Afin de rester à la pointe de l'évolution des normes et des meilleures pratiques en matière de développement durable, ils participent régulièrement à des sessions de formation sur des sujets clés, notamment sur les réglementations nouvelles et à venir telles que la directive sur les rapports d'entreprise sur le développement durable (CSRD) et la directive sur la diligence raisonnable en matière de développement durable (CSDDD).

## Expertise en matière de développement durable

Soutenu par le Comité ESG, le Conseil d'Administration étudie régulièrement les compétences et l'expertise de ses membres pour s'assurer qu'elles correspondent aux objectifs stratégiques liés au développement durable. Le Comité ESG conseille le Conseil d'Administration sur la stratégie et les activités ESG, en veillant à ce que la durabilité soit pleinement intégrée dans les activités de Bnode. En outre, le Comité de Rémunération et de Nomination est chargé d'examiner les compétences et les caractéristiques des différents administrateurs et de soumettre des recommandations au Conseil d'Administration afin d'assurer une représentation équilibrée de l'expertise, y compris des compétences liées au développement durable.

En ce qui concerne la gouvernance en matière de développement durable, le Responsable du développement durable (Sustainability Director) informe régulièrement le Comité ESG sur les questions ESG et les développements législatifs qui s'y rapportent. Ces mises à jour soutiennent non seulement une conformité proactive et une prise de décision éclairée, elles contribuent également au perfectionnement continu de l'équipe de direction en renforçant leur compréhension des sujets ESG en constante évolution et de leurs implications pour la stratégie et les opérations de Bnode.

Cette approche garantit que les organes d'administration, de gestion et de supervision de Bnode soient parés pour traiter efficacement les impacts, risques et opportunités (IROs) liés au développement durable.

### Suivi et évaluation des performances en matière de durabilité

Comme mentionné dans la rubrique 5.1 Déclaration de Gouvernance d'Entreprise, Bnode dispose d'un service d'audit interne professionnel qui adhère aux normes de l'Institut des Auditeurs Internes et qui fait l'objet d'un contrôle de qualité externe tous les cinq ans. L'Audit d'Entreprise (Corporate Audit) réalise une évaluation annuelle des risques avec une révision semestrielle dans le but de déterminer le programme d'audit. Dans le cadre de ses missions d'audit, l'Audit d'Entreprise fournit une assurance raisonnable sur l'efficacité des contrôles internes dans divers processus, produits ou projets, y compris les sujets liés au développement durable (tels que, par exemple, la cybersécurité, la continuité des activités et les plans de reprise après sinistre, la conformité, etc.)

De plus, le respect des codes, politiques et procédures de Bnode fait l'objet d'un contrôle régulier. Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit, Risques et Conformité (ARCC) supervisent l'engagement de Bnode envers des valeurs d'entreprise fortes et des pratiques commerciales éthiques et prennent des décisions et des mesures pour les améliorer, le cas échéant. Toutes les politiques fondamentales doivent être approuvées par le Conseil d'Administration et révisées conformément au **Cadre de Gouvernance des Politiques**, entré en vigueur en mars 2025.

Cette approche permet à Bnode de rester à l'avant-garde des meilleures pratiques de gouvernance en renforçant une solide culture de la conformité.

## 6.1.2.2. GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes

### Intégration des questions de durabilité dans la gouvernance

Les organes d'administration, de direction et de surveillance, y compris leurs comités compétents, sont informés de l'ensemble des impacts, risques et opportunités (IROs) matériels et de la mise en œuvre de la diligence raisonnable (due diligence), ainsi que des résultats et de l'efficacité des politiques, des actions, des mesures et des objectifs. Pour plus d'informations sur nos IROs matériels, veuillez-vous référer à la rubrique SBM-3.

Le Conseil d'Administration et le Comité ESG tiennent compte des impacts, des risques et des opportunités dans le cadre de leur supervision de la stratégie de Bnode. Ces organes évaluent les compromis potentiels associés aux impacts de durabilité, facilitant les décisions qui équilibrent les besoins opérationnels à court terme et les objectifs de durabilité à long terme.

Le Comité ESG se réunit deux fois par an pour examiner les impacts, les risques et les opportunités en matière de développement durable. En outre, les thèmes liés à l'ESG sont périodiquement traités par d'autres comités du Conseil d'Administration sur une base ad hoc. En particulier :

- **Comité d'Audit, Risques et Conformité (ARCC):** pour les questions liées à la gestion des risques et à la conformité avec des implications en matière de développement durable.
- **Comité de Rémunération et de Nomination** : pour les questions relatives aux plans d'intéressement, qui intègrent des critères de performance liés au développement durable en tant que composante importante. Pour plus d'informations sur ce sujet, veuillez consulter la rubrique GOV-3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'intéressement.

# 6.1.2.3. GOV-3 – Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'intéressement

La Politique de Rémunération de Bnode, qui a été révisée et actualisée pour la dernière fois par le Conseil d'Administration en 2023, intègre des mesures de durabilité afin de s'aligner sur nos objectifs environnementaux, sociaux et gouvernance (ESG). Elle comprend un Short-Term Incentive Plan (STIP, plan d'intéressement à court terme) qui récompense les membres du personnel sur la base d'objectifs de performance annuels, et un Long-Term Incentive Plan (LTIP, plan d'intéressement à long terme) créé pour encourager la réalisation d'objectifs stratégiques sur une période de trois ans.

Alors que le STIP se concentre sur les réalisations à court terme, le LTIP promeut les réalisations à long terme, en encourageant un engagement et une responsabilité durables. Ces deux plans sont soigneusement structurés pour faire progresser nos engagements en matière de durabilité et de climat.

La Politique de Rémunération, y compris ses composantes ESG, relève en dernier ressort du Conseil d'Administration, sur la base des recommandations du Comité de Rémunération et de Nomination. Cela permet d'assurer une supervision adéquate et de s'adapter aux pratiques de gouvernance d'entreprise.

## Systèmes d'intéressement et Politiques de Rémunération liés aux enjeux de durabilité pour les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise

Quelque 2.100 membres du personnel, allant du Comité Exécutif (ExCo) à la Bande 1 (personnel ne faisant pas partie du management), sont éligibles au STIP. Parmi eux, 1.650 sont employés par bpost SA, 396 par Radial EU et 71 par Landmark Global.

Près de 130 collaborateurs et collaboratrices, en ce compris des membres de l'ExCo et des Senior Executives (SENEX), sont éligibles au LTIP. Parmi eux, 65 personnes environ sont employées par des entités de Bnode dans l'UE, 50 par Radial US et 15 par Landmark Global. La rémunération des membres du Conseil d'Administration est basée sur des honoraires fixes et des jetons de présence, sans composante variable liée aux performances ESG.

| CATÉGORIE MÉTRIQUE | CATÉGORIE MÉTRIQUE | MÉTRIQUE | PONDÉRATION (2024) | PONDÉRATION (2025) |
|---|---|---|---|---|
| Short-Term Incentive Plan (STIP) | Social (S) | Développement des collaborateurs | N/A (nouveau en 2025) | 10% |
| **PONDÉRATION TOTALE STIP ESG** | | | **N/A** | **10%** |
| Long-Term Incentive Plan (LTIP) | Environnement (E) | Réduction des émissions de $CO_2$ | 30% | 30% |
| | Gouvernance (G) | Améliorations du cadre de gouvernance | 20% | 20% |
| **PONDÉRATION TOTALE LTIP ESG** | | | **50%** | **50%** |

## Short-Term Incentive (STI)

Le CEO et les membres du Comité Exécutif de Bnode entrent en considération pour une rémunération variable basée sur les performances, en espèces ou sous forme de contributions au régime de pension. À objectif atteint, le STI représente jusqu'à 50% (CEO) et 30% (autres membres du Comité Exécutif) du salaire annuel de base, avec un maximum de 100% (CEO) et de 60% (autres membres du Comité Exécutif) en cas de surperformance. Aucun STI n'est versé si les performances individuelles sont nulles ou si les résultats financiers de Bnode entraînent l'impossibilité pour celle-ci de verser un dividende aux actionnaires.

Le STI présente la structure suivante :

- **Objectifs collectifs (70%)** – Basés sur des KPI financiers (50%, EBIT) et non financiers (20%, p. ex. la fidélité des clients) fixés par le Conseil d'Administration.
- **Objectifs individuels (30%)** – Évalués chaque année d'après les résultats sur le plan des performances et les comportements du leadership.

La composante ESG se concentre sur le développement des employés, mesuré par la participation à des sessions de formation alignées sur notre nouveau modèle de leadership.

## Long-Term Incentive (LTI)

En vue de favoriser une croissance durable, le CEO et les membres du Comité Exécutif peuvent prétendre à une rémunération variable à long terme en espèces, assortie d'une période d'acquisition de 3 ans. À l'objectif, cela représente 30% du salaire de base brut.

Les performances sont évaluées sur la base de la réalisation des objectifs suivants :

1. **Performance du marché (50%)** – Basée sur le rendement global pour l'actionnaire (Total Shareholder Return, TSR).
2. **Performance environnementale (30%)** – Mesurée par les objectifs de réduction des émissions de $CO_2$. Les progrès sont mesurés par rapport à la réduction des émissions de scopes 1 et 2, conformément aux objectifs climatiques de Bnode.
3. **Performance en matière de gouvernance (20%)** - Évaluée sur la base des progrès réalisés par rapport à deux objectifs :
   - Mise en œuvre réussie de notre Plan de suivi et d'atténuation des risques stratégiques, et
   - Amélioration de notre contrôle interne par la mise en œuvre de Contrôles Clés du Groupe (Group Key Controls, GKC).

## Pondération ESG dans la rémunération

Le pourcentage total de la rémunération relatif aux facteurs ESG est significatif, puisque 10% du STIP et 50% du LTIP étaient liés aux performances en matière de durabilité en 2025. Ces pourcentages soulignent l'engagement de Bnode à apporter des améliorations tangibles dans les domaines ESG clés.

De plus amples informations sur les systèmes d'intéressement et les politiques de rémunération des membres de nos organes d'administration, de gestion et de surveillance figurent dans le **Rapport de Rémunération** qui fait partie de la rubrique Gouvernance du présent rapport annuel, en particulier à la rubrique « B. Rémunération du CEO et des autres membres du Comité Exécutif », sous-rubriques « Rémunération variable à court terme » et « Rémunération variable à long terme pour le CEO et les membres du Comité Exécutif qui ne sont pas employés par une entité des États-Unis ».

# 6.1.2.4. GOV-4 – Déclaration sur le devoir de vigilance

Chez Bnode, nous reconnaissons le rôle critique du devoir de vigilance (due diligence) pour identifier et atténuer les impacts négatifs potentiels liés à nos activités et à celles de notre chaîne de valeur. En vue de renforcer cet engagement, nous œuvrons à l'amélioration de nos processus de vigilance raisonnable, en ancrant les droits humains et les considérations environnementales dans l'ensemble de nos opérations, de notre chaîne d'approvisionnement et de notre gouvernance d'entreprise.

Nous nous efforçons d'adhérer aux principes énoncés dans les Directives des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Ces normes internationales fournissent un cadre pour une conduite responsable des affaires, en aidant les sociétés à contribuer positivement aux avancées économiques, environnementales et sociales.

### Cartographie du processus de devoir de vigilance reflétée dans la présente déclaration de durabilité

Le tableau ci-dessous présente la cartographie détaillant où et comment les principaux aspects et étapes du processus de devoir de vigilance sont reflétés dans la présente déclaration relative à la durabilité.

| ÉLÉMENTS ESSENTIELS DU DEVOIR DE VIGILANCE | SECTIONS DE LA DÉCLARATION DE DURABILITÉ |
|---|---|
| Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle d'entreprise | 6.1.2.2. GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes |
| | 6.1.2.3. GOV-3 – Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'interessement |
| | 6.1.3.3. SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique |
| Dialoguer avec les parties prenantes affectées dans toutes les étapes clés du devoir de vigilance | 6.1.3.2. SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes |
| | 6.1.4.1. IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels |
| | 6.3.1.2.2 S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts |
| | 6.3.2.3. S2-2 – Processus d'interaction au sujet des impacts avec les travailleurs de la chaîne de valeur |
| | 6.3.3.3. S4-2 – Processus d'interaction au sujet des impacts avec les consommateurs et utilisateurs finaux |
| | 6.4.1.2. G1-1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires |
| Identifier et évaluer les impacts négatifs sur les personnes et l'environnement | 6.1.3.3. SBM-3 – Impacts, risques et opportunités signatifs et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique |
| | 6.2.1.1 E1 ESRS 2 SBM-3 – Évaluation des risques climatiques |
| | 6.3.1.1 S1 ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique |
| | 6.3.2.1. S2 ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique |
| | 6.3.3.1 S4 ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique |
| | 6.1.4.1. IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels |
| | 6.1.4.1.1 E1 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés au climat |
| | 6.1.4.1.2 E2 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés à la pollution |
| | 6.1.4.1.3 E3 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés à l'eau |
| | 6.1.4.1.4 E4 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés à la biodiversité |
| | 6.1.4.1.5 E5 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés à la circularité |
| | 6.1.4.1.6 G1 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs relatifs à la gouvernance |

| ÉLÉMENTS ESSENTIELS DU DEVOIR DE VIGILANCE | SECTIONS DE LA DÉCLARATION DE DURABILITÉ |
|---|---|
| Prendre des mesures pour remédier aux impacts négatifs sur les personnes et l'environnement | 6.2.1.4.2 E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique |
| | 6.2.2.1.2 E2-2 – Actions relatives à la pollution |
| | 6.2.3.1.2 E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire |
| | 6.3.1.3 Diversité de la main-d'œuvre et rémunération : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques |
| | 6.3.1.4 Négociation collective, adéquation des salaires et droits humains : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques |
| | 6.3.1.5 Santé, intégration et développement des compétences sur le lieu de travail : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques |
| | 6.3.2.5. S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions |
| | 6.3.3.5. S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux et approches visant à atténuer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions |
| | 6.4.1.2. G1-1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires |
| Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer. | 6.2.1.4.3 E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci |
| | 6.2.1.5.1 E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique |
| | 6.2.1.5.2 E1-6 – Émissions de GES brutes de scope 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES |
| | 6.2.2.1.3 E2-3 – Cibles en matière de pollution |
| | 6.2.3.1.3 E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire |
| | 6.2.3.2.1 E5-4 – Flux de ressources entrantes |
| | 6.2.3.2.2 E5-5 – Flux de ressources sortantes |
| | 6.3.1.3 Diversité de la main-d'œuvre et rémunération : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques |
| | 6.3.1.3.1 S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'entreprise, S1-9 – Métriques de diversité |
| | 6.3.1.3.2 S1-7 – Caractéristiques des travailleurs non-salariés faisant partie de effectifs de Bnode |
| | 6.3.1.3.3 S1-16 – Métriques de rémunération (écart de rémunération entre les genres et rémunération totale) |
| | 6.3.1.4 Négociation collective, adéquation des salaires et droits humains : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques |
| | 6.3.1.4.1 S1-8 – Négociation collective et dialogue social |
| | 6.3.1.4.2 S1-17 – Gestion des incidents et traitement des plaintes |
| | 6.3.1.5 Santé, intégration et développement des compétences sur le lieu de travail : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques |
| | 6.1.3.1.5.1 S1-14 – Métriques de santé et de sécurité |
| | 6.1.3.1.5.2 S1-15 – Métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée |
| | 6.1.3.1.5.3 S1-13 – Métriques de la formation et du développement des compétences |
| | 6.3.2.6. S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels |
| | 6.3.3.6. S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels |
| | 6.4.1.3.2. G1-6 – Pratiques en matière de paiement |
| | 6.4.1.4.2. G1-4 – Cas de corruption ou versements de pots-de-vin |
| | 6.4.1.5.1. G1-5 – Influence politique et activités de lobbying |

# 6.1.2.5. GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité

## Principales caractéristiques et composantes des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne liés à l'information en matière de durabilité

### Champ d'application et principales caractéristiques de la gestion des risques

Le champ d'application et les principales caractéristiques des processus de gestion des risques et de contrôle interne liés au processus de reporting en matière de développement durable sont conçus pour assurer une supervision complète et une adéquation avec les objectifs ESG de notre organisation.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la rubrique **5.2 Gestion des risques**, le cadre de gestion des risques de Bnode comprend au moins un examen semestriel des principaux risques réalisé par l'équipe Enterprise Risk Management (ERM) avec les cadres supérieurs, les dirigeants opérationnels et les SPOC des équipes respectives. Cet examen se concentre notamment sur l'évolution des principaux risques liés aux domaines ESG, tels que la conformité réglementaire (y compris les risques liés au processus d'établissement de déclarations relative à la durabilité), le changement climatique, les pratiques en matière de gouvernance, etc.

Les examens des risques impliquent une évaluation structurée avec la Communauté ERM (y compris la direction générale et environ 50 contacts clé pour l'ERM) et 10 coordinateurs ERM, des personnes désignées par les membres du Comité Exécutif, représentant les entités, les business units et les équipes fonctionnelles (Insurance & Finance, Communication, etc.) pour les sujets ERM. Cette évaluation porte sur l'évolution des risques clés et identifie les menaces émergentes au sein de l'organisation, en particulier en ce qui concerne les priorités ESG. Ce processus a recours à une approche globale et un cadre d'évaluation des risques qui combinent l'analyse de données quantitatives, les consultations des parties prenantes et l'élaboration de scénarios.

Les coordinateurs ERM collaborent avec les dirigeants opérationnels pour analyser l'efficacité des stratégies d'atténuation mises en œuvre au cours de l'année et évaluer leur impact sur la réduction de la gravité et/ou de la probabilité des risques. Des mécanismes de reporting périodiques sont en place pour rendre compte des résultats des examens semestriels des principaux risques au Comité Exécutif (ExCo), au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité (Audit, Risk and Compliance Committee, ARCC) et au Conseil d'Administration.

En outre, Bnode adopte le modèle des trois Lignes de Défense. Le modèle établit une distinction entre les fonctions qui gèrent les risques (c'est-à-dire le business ou la Première Ligne de Défense), les fonctions qui surveillent les risques (c'est-à-dire la Deuxième Ligne de Défense) et les fonctions qui apportent une assurance indépendante (c'est-à-dire l'Audit interne ou la Troisième Ligne de Défense).

- **Première Ligne** : la direction opérationnelle conçoit et maintient la gestion des risques et les contrôles internes.

- **Deuxième Ligne** : des fonctions telles que Legal, HR, Finance, Enterprise Risk Management (ERM), ESG, Regulatory & Competition, Compliance & Data Protection, Cyber & Information Security, Safety & Prevention, Physical Security and Integrity fournissent un soutien spécialisé à la direction opérationnelle. Ces fonctions fixent les normes pour certains risques spécifiques au sein d'un domaine d'expertise (par exemple, Legal, HR, Finance, etc.). Elles conseillent et soutiennent la Première Ligne et de surveillent l'application des normes définies. Ces fonctions rendent compte annuellement au Comité Exécutif, au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et au Conseil d'Administration. En outre, les directeurs des départements Compliance et Enterprise Risk Management disposent d'une ligne hiérarchique dédiée vers le Président du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité.

- **Troisième Ligne** : l'Audit Interne ou Corporate Audit, responsable des audits internes, fournit un avis indépendant sur la gestion des risques et l'efficacité des contrôles internes. Il rend compte au Président du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et au CEO.

La gestion des impacts, des risques et des opportunités (IROs) liés au développement durable est intégrée dans les processus de gestion des risques de l'entreprise (ERM) et dans les systèmes internes. Ces systèmes veillent à une intégration parfaite des évaluations des risques liés à la durabilité et des contrôles internes dans le cadre plus large de l'évaluation des risques, ce qui permet une prise de décision efficace et renforce l'engagement de Bnode en faveur du développement durable.

De plus amples informations sur notre approche de l'évaluation des risques sont disponibles dans la rubrique **5.2 Gestion des risques**.

## Améliorer nos contrôles internes liés au processus de reporting sur le développement durable

Le **processus de reporting sur le développement durable** présente plusieurs risques, notamment le risque de lacune (données manquantes), d'erreurs, d'inexactitudes et de non-conformité réglementaire. Outre l'application des principes généraux du modèle des « Trois Lignes de Défense » susmentionné, nous avons mis en œuvre des mesures d'atténuation spécifiques suivantes pour faire face à ces risques :

- **Renforcement des compétences de l'équipe ESG** : notre équipe a acquis de l'expérience lors de l'exercice de reporting de l'année dernière et est parfaitement équipée pour suivre les évolutions législatives susceptibles d'affecter le respect des exigences en matière de reporting.

- **Renforcement de la gestion des données** : nous avons mis en place des systèmes robustes pour gérer les principales métriques ESG (par exemple, en utilisant le programme Visier pour les données HR et en développant des solutions internes pour les émissions de GES et les données sur les déchets et les emballages) afin d'améliorer la fiabilité, la cohérence et l'exactitude des informations communiquées.

- **Application de contrôles internes rigoureux** : nous avons mis en place une séparation claire des responsabilités et des mécanismes de contrôle entre les flux de données collectées auprès de différentes entités afin de préserver l'intégrité des données.

Ces initiatives renforcent directement notre environnement de contrôle interne pour le reporting sur le développement durable. L'amélioration des compétences de l'équipe ESG renforce les activités de contrôle en garantissant que le personnel compétent puisse interpréter correctement les exigences des ESRS, ce qui réduit les risques de non-conformité. Le renforcement des outils de gestion des données améliore la fiabilité des contrôles en réduisant les erreurs manuelles et en garantissant la traçabilité et l'auditabilité. Ensemble, ces mesures améliorent l'exactitude, l'exhaustivité et la cohérence des informations ESG que nous publions et réduisent le risque d'erreurs dans le reporting.

Enfin, tous les départements concernés (tels que ESG, Compliance, Legal, Procurement, etc.) sont alignés sur nos objectifs en matière de reporting sur le développement durable de sorte que tout risque identifié soit traité rapidement. Pour ce faire, des sessions d'information sont régulièrement organisées avec les membres du personnel impliqués dans le processus de reporting afin de les maintenir au courant des derniers développements et des meilleures pratiques en matière de reporting sur le développement durable.

# 6.1.3.
# Stratégie et modèle économique

## 6.1.3.1
## SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur

### Chiffres et faits majeurs

Bnode est le premier opérateur postal de Belgique et un partenaire en pleine croissance pour la logistique des colis et de l'omnicommerce en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Les quelque 34.000 personnes que nous employons en Belgique et à travers le monde relient entre eux consommateurs, entreprises et gouvernements, en livrant courrier et colis à la porte d'entrée de millions de destinataires et en fournissant des services logistiques d'e-commerce.

#### Principaux services offerts

Bnode propose trois types de services principaux :

1. **Last Mile Delivery Services** (livraisons du dernier kilomètre) : cela inclut les services postaux traditionnels en Belgique, principalement assurés par bpost SA et Euro-Sprinters, avec des services de livraison spécialisée supplémentaires au Benelux (Leen Menken, DynaGroup). Ces services font partie de notre business unit Bene Last Mile. Nous proposons également des services de livraison de dernier kilomètre au Canada (Apple Express) via un réseau de chauffeurs indépendants. Apple Express fait partie de notre business unit Landmark Global.

2. **Services Third-Party Logistics (3PL)** (logistique pour compte de tiers) : services de centre de Fulfillment (traitement des commandes) fournis par Staci & Base Logistics, Radial US, ainsi que par d'autres entités de Radial EU et Active Ants (Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni). Ces activités font partie de notre business unit Paxon. Certaines activités de Fulfillment pour l'e-commerce sont également réalisées dans certaines de nos installations Landmark North America et FDM (outre les activités transfrontalières), qui font partie de notre business unit Landmark Global.

3. **Services transfrontaliers internationaux** : ces services sont fournis par Landmark Global North America, Landmark Global UK, bpost SA, IMX, Freight 4U, et FDM (Australie, Nouvelle-Zélande) et sont tous regroupés au sein de notre business unit Landmark Global.

Bnode propose également les services suivants en Belgique (tous font partie de notre business unit Bene Last Mile/Bpost).

- **Services Retail** : fournis par bpost SA par l'intermédiaire de ses Bureaux de Poste et de ses partenaires.
- **Distribution de la presse** : gérée par bpost SA, Aldipress et AMP.
- **Services au gouvernement** : cela inclut la perception des amendes de circulation, la distribution des plaques d'immatriculation belges et la gestion du compte en espèces du gouvernement (cette activité a été transférée à BNPPF en décembre 2025).
- **Gestion du flux de documents** : fournie par bpost SA et Speos.

### Revenus par secteur ESRS significatif

Bnode réalise plus de 90% de ses activités dans les secteurs postal, logistique et du transport.

### Répartition géographique des revenus et des effectifs

**Revenus, effectifs et types de clients par zone géographique**

| | REVENUS (MEUR) | EFFECTIFS (EOY) | BU ACTIVES | TYPES DE CLIENTS |
|---|---|---|---|---|
| **Belgique** | 2.322,8 | 25.755 | Tous | B2B (grandes et petites entreprises, gouvernement et communautés locales) et B2C |
| **France** | 288,9 | 1.235 | Paxon, Landmark Global | B2B - Principalement les opérateurs de l'e-commerce ainsi que les moyennes et grandes entreprises |
| **Autres pays d'Europe** | 663,4 | 2.887 | Paxon, Landmark Global | B2B - Principalement les opérateurs de l'e-commerce ainsi que les moyennes et grandes entreprises |
| **USA** | 1.087,8 | 3.278 | Paxon, Landmark Global | B2B - Principalement les acteurs de l'e-commerce ainsi que les moyennes et grandes entreprises |
| **Reste du monde** (Canada, Australie-Nouvelle-Zélande, APAC) | 119,6 | 377 | Paxon, Landmark Global | B2B - Principalement les opérateurs de l'e-commerce ainsi que les moyennes et grandes entreprises |

Bnode n'aucun produit interdit sur un quelconque marché.

## Intégrer le développement durable dans la stratégie et les opérations de Bnode

### Objectifs de développement durable par produit, client, zone géographique et partie prenante - évaluation des services, des marchés et des clients ayant un impact sur les objectifs de développement durable

Les objectifs de développement durable de Bnode sont fixés au niveau du groupe. Les plans visant à atteindre ces objectifs et les « leviers d'amélioration » pertinents sont activés dans les 3 business units du groupe et les différentes entités au sein de chaque business unit, en commençant par celles où l'impact potentiel est le plus important, notamment bpost SA, Radial US et Staci. Nous ne communiquons pas sur les objectifs spécifiques par entité opérationnelle, groupe de clients, zone géographique ou partie prenante.

Les principaux objectifs environnementaux de Bnode incluent :

1. **Décarboner la chaîne d'approvisionnement de l'e-commerce et de la logistique des colis pour compte de tiers**, avec un objectif SBTi renouvelé « post-acquisition de Staci » pour le groupe afin de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) des scopes 1 et 2 de 71,3% et les émissions de GES du scope 3 de 38,2% d'ici 2035 (par rapport à 2024), ainsi qu'un objectif net-zero sur tous les scopes d'ici 2050.

2. **Réduire les impacts négatifs sur la qualité de l'air.**

3. **Offrir des solutions durables pour la chaîne de valeur de l'e-commerce** au moyen d'emballages recyclables et réutilisables.

Ces objectifs s'appliquent pour l'ensemble des business units, des groupes de clients et des zones géographiques.

Les parties prenantes essentielles pour atteindre ces objectifs sont les suivantes :

- Les utilisateurs finaux et les consommateurs professionnels cherchant à décarboner leurs propres chaînes de valeur.
- Nos sous-traitants de transport routier, compte tenu de leur importance dans nos émissions de GES du scope 3.
- Nos fournisseurs de biens et de services (y compris de biens d'investissement), compte tenu de leur poids dans nos émissions du scope 3.
- Nos employés, compte tenu du rôle qu'ils jouent dans nos activités quotidiennes et de l'empreinte de leurs déplacements, qui dépendent en partie de leur mode de transport, compte tenu des contraintes de lieu et d'horaire.

## Réduction des émissions de GES

### Réduction des émissions du scope 1 et qualité de l'air

La réduction des émissions de GES du scope 1 et l'amélioration de la qualité de l'air sont particulièrement importantes pour l'activité de livraison du dernier kilomètre de bpost SA, compte tenu de son importante flotte de camions et de camionnettes de livraison. bpost SA représente 80% des émissions de GES du scope 1 de Bnode. Pour y remédier, nous avons élaboré des plans concrets, notamment :

- Électrification de notre flotte de véhicules de dernier kilomètre (collecte du courrier et des paquets).
- Développement des livraisons utilisant des modes de mobilité douce et les Ecozones.
- Extension des livraisons en vrac aux Points Poste et à notre réseau de Bbox en tant qu'alternative pratique aux livraisons à domicile.
- Décarbonation de nos bâtiments en supprimant progressivement le chauffage au mazout et au gaz naturel.
- Au sein de notre flotte de camions, transition vers des double-deck trailers et des carburants alternatifs, avec une accélération prévue à partir de 2028-2030 sur la base de l'évolution attendue de la technologie et des coûts pour les grands camions électriques.

Ces efforts concernent principalement la Belgique et couvrent toutes les activités de livraison du dernier kilomètre et tous les segments de clientèle. Les principales parties prenantes restent les utilisateurs finaux et les consommateurs professionnels cherchant à décarboner leur propre chaîne de valeur.

Inversement, notre activité de livraison du dernier kilomètre est celle qui contribue le plus à la réalisation de nos objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (scope 1) et d'amélioration de la qualité de l'air.

### Réduction des émissions du scope 2

Notre objectif de réduction des émissions du scope 2 s'applique à toutes les activités de Bnode dans le monde. En Belgique, en Europe et au Canada, toutes les entités fonctionnent déjà avec de l'électricité 100% verte. Pour le reste du monde, toutes entités confondues, nous visons à passer à une électricité 100% verte d'ici à 2030.

Par conséquent, nos activités 3PL et Cross-Border jouent un rôle crucial dans la poursuite de nos efforts de réduction du scope 2.

### Réduction des émissions du scope 3

Notre objectif de réduction des émissions de scope 3 s'applique à l'ensemble des activités et des zones géographiques de Bnode pour le transport sous-traité, les biens et les services achetés, ainsi que pour les déplacements domicile-travail des employés.

- La décarbonation du transport routier est particulièrement pertinente pour nos activités de logistique pour compte de tiers et de Fulfillment pour l'e-commerce (BU Paxon) et notre business unit Landmark Global, car elles dépendent fortement du transport sous-traité. Seront essentiellement concernés le transport par camionnettes (Light Duty Vehicle) pour le dernier kilomètre dans les 2 ou 3 prochaines années et le transport par camions (Heavy Duty Vehicle) à la fin de la décennie, lorsque la technologie des camions électriques devrait atteindre sa maturité. La décarbonation concerne principalement les principaux clients et utilisateurs finaux.

- La décarbonation du transport aérien externalisé est particulièrement cruciale pour notre business unit Landmark Global, bien que nous nous attendions à des progrès limités au cours des 10 prochaines années (grâce à l'optimisation des routes et à l'inclusion progressive de carburant aéronautique durable (SAF) dans le mélange de kérozène), car la technologie de décarbonation du transport aérien n'est pas encore mûre/abordable.

Tous les fournisseurs de Bnode sont des acteurs clés dans la réalisation de cet objectif, en particulier les prestataires de transport routier et aérien en sous-traitance. En outre, les membres du personnel de Bnode dans le monde entier sont des acteurs essentiels dans la lutte contre les émissions dues aux déplacements des employés.

Compte tenu de ces critères, nos activités Paxon et Landmark Global sont particulièrement cruciales pour atteindre notre objectif de réduction du scope 3.

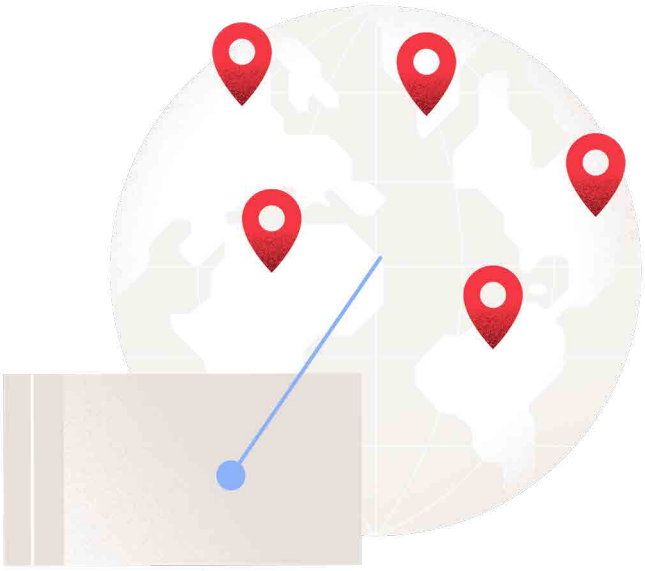
## Circularité

Notre objectif visant à offrir des solutions durables pour la chaîne de valeur de l'e-commerce par le biais d'emballages recyclables et réutilisables est particulièrement pertinent pour nos activités de Fulfillment de l'e-commerce et de logistique pour compte de tiers (3PL) dans toutes les zones géographiques. Cela s'explique par l'importance du déballage en vrac et du reconditionnement des commandes au sein de ces opérations. Les principaux clients de cette business unit sont les grands acteurs de l'e-commerce, tandis que les parties prenantes concernées sont les entreprises clientes, les fournisseurs d'emballages, les prestataires de traitement des déchets et les utilisateurs finaux.

Nos objectifs en matière de circularité jouent également un rôle important en ce qui concerne :

- Notre activité Press (AMP et Aldipress), qui collecte les journaux et magazines invendus, en veillant à ce qu'ils soient réutilisés ou recyclés.

- DynaGroup, qui collecte les gros appareils électriques (« gros électroménager ») usagés ou défectueux lors de la livraison de nouveaux appareils.



Les clients et parties prenantes importants incluent :

- Pour AMP/Aldipress : les éditeurs de presse et de magazines en Belgique et aux Pays-Bas, points de distribution de la presse et entreprises de traitement/recyclage des déchets papier.

- Pour DynaGroup : les détaillants d'appareils électroménagers, consommateurs finaux et fournisseurs de traitement des déchets électriques.

En outre, notre activité retail au sein de bpost SA est engagée dans des efforts de circularité au travers de la vente d'enveloppes et de boîtes de livraison, ciblant principalement les PME et les clients résidentiels. Les principales parties prenantes sont les utilisateurs finaux et les entreprises chargées de la collecte et du traitement des déchets résidentiels.

Par conséquent, ce sont nos activités 3PL, AMP/Aldipress, DynaGroup et les activités retail de bpost SA qui contribuent le plus pour atteindre les objectifs de circularité de Bnode.

## Social et Devoir de vigilance dans la chaîne de valeur

Être un employeur de premier choix est un élément central de la stratégie de Bnode.

Nos deux principaux objectifs en matière de durabilité sociale sont :

1. **Améliorer la santé, la sécurité et le bien-être** de notre propre personnel et des travailleurs de notre chaîne de valeur.

2. **Atteindre un niveau élevé de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)**, à la fois pour notre propre personnel et pour les travailleurs de notre chaîne de valeur

Ces objectifs s'appliquent en premier lieu au personnel de Bnode et, dans le cadre de nos efforts de vigilence raisonnable, ils s'étendent également aux travailleurs de notre chaîne de valeur, comme souligné par notre Code de Conduite des Fournisseurs.

Ces engagements s'appliquent à toutes les entités et à toutes les zones géographiques de Bnode, couvrant tous les segments de clientèle.

Les avancées font l'objet d'un suivi dans l'ensemble des lignes d'activité et des entités, ce qui garantit l'alignement sur ces objectifs. Pour plus de détails, voir les rubriques :

- **S1 Personnel de l'entreprise,** en particulier la publication **S1-4**.
- **S2 Travailleurs dans la chaîne de valeur,** en particulier la publication **S2-4**.

## Gouvernance

Bnode s'est fixé trois objectifs principaux de durabilité en matière de gouvernance :

1. **Renforcer la culture d'entreprise** conformément à notre **Code de Conduite**, en intégrant l'éthique dans l'ensemble de l'organisation et de la chaîne de valeur. *(Pour plus de détails, voir la rubrique G1 Conduite des affaires, publication G1-1).*

2. **Sécuriser les informations à caractère personnel** pour faire respecter le droit fondamental à la vie privée, maintenir la confiance et protéger les clients dans le monde entier. *(Pour plus de détails, voir les rubriques S1 Effectifs de l'entreprise et S4 Consommateurs et utilisateurs finaux).*

3. **Assurer l'accès aux services postaux de courrier et de colis en Belgique** grâce à nos **produits et services retail et de livraison du dernier kilomètre**.

Les deux premiers objectifs de gouvernance s'appliquent à toutes les entités et à toutes les zones géographiques de Bnode, couvrant tous les segments de clientèle. Les principales parties prenantes sont les employés, les fournisseurs, les clients et les utilisateurs finaux.

Le troisième objectif de gouvernance est spécifique à bpost SA, car il concerne ses services postaux de base, garantissant l'accessibilité pour tous les clients et utilisateurs finaux en Belgique.

## Engagements de durabilité dans notre stratégie

La durabilité reste une partie intégrante de la vision stratégique de Bnode et de notre parcours de transformation “Reshape 2029” en un « leader régional et numérique de la logistique, spécialisé dans la logistique des colis ».

Outre nos 5 éléments fondamentaux et nos 4 piliers d'excellence, nous maintenons deux engagements de « prévenance » axés sur la durabilité :

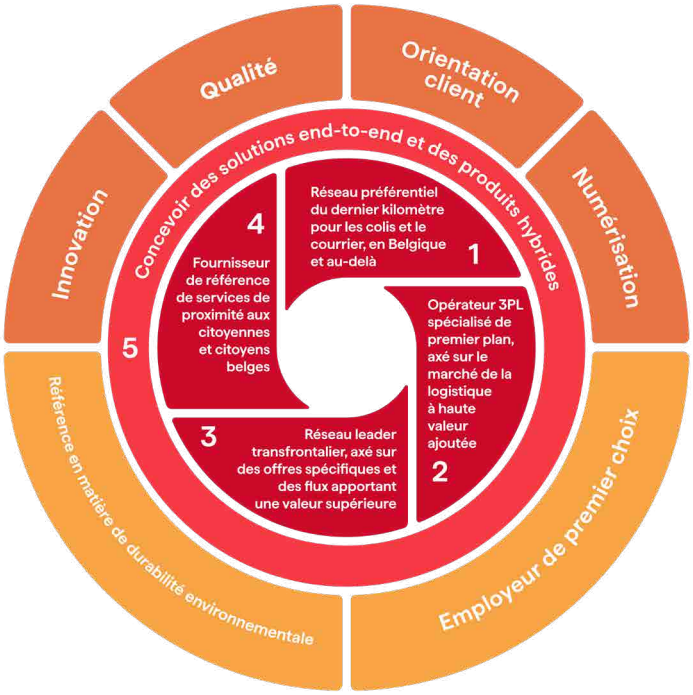
1. **Être une référence en matière de durabilité environnementale**

   - Décarboner notre chaîne d'approvisionnement logistique.
   - Devenir l'un des opérateurs logistiques les plus respectueux de l'environnement
   - Réaliser nos objectifs en matière de $CO_2$ et notre engagement SBTi renouvelé pour atteindre des objectifs ambitieux de décarbonation d'ici 2035 et de net-zero d'ici 2050.

2. **Employeur de premier choix**

   - Favoriser l'inclusion et l'égalité des chances.
   - Créer un environnement de travail où tout le monde se sent valorisé.
   - Proposer des emplois équitables, flexibles et évolutifs.

Ces objectifs témoignent de notre engagement continu en faveur de la responsabilité sociétale, qui fait partie intégrante de nos activités sur le marché et de notre différenciation.




## Initiatives stratégiques axées sur le développement durable

Plusieurs initiatives stratégiques intègrent la durabilité dans leur conception et leur mise en œuvre.

En Belgique, notre stratégie du dernier kilomètre se concentre sur l'efficacité opérationnelle et la réduction des kilomètres parcourus, ce qui contribue directement à la réduction des émissions de $CO_2$ et de la pollution de l'air. En développant notre réseau de distributeurs automatiques de colis (Bbox), nous permettons des livraisons plus efficaces tout en réduisant le nombre de trajets nécessaires. En outre, la livraison du dernier kilomètre à faible émission reste un élément clé de notre proposition de valeur pour les services de courrier et de colis. La poursuite de l'expansion des Ecozones et le déploiement de notre calculateur de carbone pour les gros clients en matière de colis renforcent encore notre rôle de fournisseur de services de livraison durable du dernier kilomètre. (Pour plus de détails, voir la rubrique E1-3 - Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique.)

Nous développons également des solutions logistiques B2B spécialisées visant à réduire les émissions et à promouvoir la circularité. Certaines de ces solutions privilégient l'utilisation d'emballages réutilisables et s'appuient sur le réseau Bbox de Bpost pour minimiser les futurs transports inutiles. Outre leurs avantages pour l'environnement, ces initiatives créeront également des opportunités d'emploi supplémentaires au sein de bpost SA. Ces solutions sont pertinentes pour nos activités de logistique du dernier kilomètre et de logistique pour compte de tiers (3PL).

Notre feuille de route en matière d'innovation est conçue pour faire progresser le développement durable en introduisant des services à faibles émissions, des options à emballage réduit et des solutions d'économie circulaire. En 2025, nous avons mené un pilote testant des solutions sans emballage Bbox to Bbox, et ces expérimentations se poursuivront en 2026.



À la suite de l'acquisition de Staci, nous avons lancé un programme d'excellence en matière de transport à l'échelle du groupe, qui améliore la gouvernance des transports sous-traités et contribue à nos efforts globaux de réduction des coûts. L'équipe du Centre d'Excellence (CdE) du transport s'est fortement impliquée dans l'élaboration d'un plan de réduction des émissions issues du transport sous-traité dans le cadre du développement de notre plan SBTi. Les efforts à court terme se concentrent sur l'optimisation des itinéraires et des chargements, une meilleure saisie des données et l'encouragement à travailler davantage avec nos transporteurs les moins polluants, tandis que nous mettons en place un programme d'engagement ambitieux pour encourager les efforts de décarbonation de tous nos fournisseurs de transport et pour transférer progressivement le volume des fournisseurs les moins performants en termes de décarbonation.

Enfin, notre stratégie visant à améliorer les services de proximité pour les résidents belges par le biais de nos Bureaux de Poste et de nos effectifs renforce l'inclusion sociale. Notre réseau postal entend jouer un rôle clé dans la réduction de la fracture numérique et la fourniture de services accessibles aux communautés. Dans le même temps, cette initiative crée des possibilités d'emploi plus satisfaisantes pour notre personnel et favorise un dialogue social constructif.

## Modèle d'entreprise et chaîne de valeur

### Apport, production et résultat

Pour fournir ses services, Bnode s'appuie sur plusieurs éléments clés :

Les ressources humaines sont un élément critique pour les opérations de l'entreprise, en particulier pour le personnel important requis pour le traitement du courrier et des colis, ainsi que pour la livraison du dernier kilomètre.

Les principaux apports matériels/physiques incluent :

- Les matériaux d'emballage, principalement du papier et du carton, avec un peu de plastique.
- Les infrastructures, équipements et installations nécessaires au tri du courrier et des colis, à l'emballage pour l'e-commerce et au Fulfillment B2B.
- Les véhicules pour le transport, y compris la flotte propre de camions, camionnettes et véhicules de livraison plus légers (vélos et remorques électriques), ainsi que le transport sous-traité (routier et aérien) pour le Fulfillment de l'e-commerce et du B2B et les services transfrontaliers.
- Des systèmes et infrastructures informatiques permettant des opérations logistiques efficaces.

Bnode offre une gamme de services logistiques et postaux, dont les principaux produits sont les suivants :

- Traitement et distribution physique des lettres et colis.
- Fulfillment pour l'e-commerce et le B2B, y compris le stockage de produits en vrac et le reconditionnement sur mesure pour les consommateurs finaux.
- Opérations transfrontalières facilitant l'expédition de courrier et de colis internationaux.

Bien que l'accent soit mis sur les services, Bnode propose également une sélection limitée de produits d'emballage, des cartes postales et des timbres-poste par l'intermédiaire de Bpost, son réseau belge de vente au détail.

## Chaîne de valeur

Voici un résumé du cœur de la chaîne de valeur de Bnode. La chaîne de valeur est détaillée dans le mémorandum évaluation de la Double Matérialité qui a été audité.

### Activités et relations commerciales dans la chaîne de valeur

Bnode opère au travers de trois business units principales :

- **BeNe Last Mile** (principalement en Belgique et aux Pays-Bas) qui exercera entièrement ses activités sous la marque Bost à partir du quatrième trimestre de 2026.
- **3PL (logistique pour le compte de tiers/ Fulfillment d'e-commerce)**, qui commencera à opérer sous la nouvelle marque Paxon à partir du deuxième trimestre de 2026.
- **Global Cross-Border** (services en Europe et en Amérique du Nord, avec une certaine présence dans la région APAC et en Australie/Nouvelle-Zélande), qui exerce ses activités sous la marque Landmark Global depuis le premier trimestre de 2026.

## Chaîne de valeur de la distribution du dernier kilomètre

Se déroule principalement en Europe, ces activités incluent :

- **Services fondamentaux en matière de courrier** : effectués par bpost SA en Belgique.
- **Activités spécialisées du dernier kilomètre** : y compris Euro-Sprinters, Leen Menken (livraisons réfrigérées/surgelées) aux Pays-Bas, DynaGroup (livraison/collecte de gros électroménager en Belgique et aux Pays-Bas), AMP et Aldi Press (activités de distribution de presse en Belgique et aux Pays-Bas) et Apple Express (Canada).
- **Services retail** : offre de produits postaux et de divers services par l'intermédiaire de notre réseau retail belge.

### Zones géographiques

Les activités sont menées en Belgique (bpost SA, Euro-Sprinters, DynaGroup), aux Pays-Bas (DynaGroup, Leen Menken) et au Canada (Apple Express).

### Clients

Les clients réguliers des services postaux sont les résidents, les institutions publiques et les entreprises (à but lucratif ou non).

### Fournisseurs

- Fabricants d'équipements de logistique/tri/emballage.
- Constructeurs de camionnettes et voitures.
- Fournisseurs de matériaux d'emballage (principalement du carton).
- Sous-traitants pour les services de transport et de livraison.

## Chaine de valeur de la logistique pour compte de tiers/ logistique complète de l'e-commerce et services transfrontaliers mondiaux

Ces services sont principalement disponibles en Europe et en Amérique du Nord, avec une présence en APAC et Australie/Nouvelle-Zélande (FDM).

Les principales activités sont les suivantes :

- Fulfillment et d'entreposage.
- Services transfrontaliers.
- Solutions de transport et de livraison spécialisées (y compris la livraison du dernier kilomètre en Belgique, aux Pays-Bas et au Canada).
- Traitement des retours, assistance à la clientèle et solutions de cycle de vie (retours au niveau mondial et recyclage/reconditionnement de produits haut de gamme en Belgique et aux Pays-Bas par DynaGroup).

### Zones géographiques

Ces activités se déroulent en Amérique du Nord (Radial USA, Landmark NAM), en Europe (Radial, Landmark, Active Ants, Freight4U) et en Australie/Nouvelle-Zélande (FDM).

### Clients

Beaucoup d'entreprises d'e-commerce ou d'entreprises engagées dans des activités d'e-commerce ainsi que des entreprises pour lesquelles nous développons des activités logistiques sur mesure (liées à la livraison et au retour de matériel promotionnel, aux livraisons spécialisées pour le secteur de la santé et de la beauté, etc.).

### Fournisseurs

- Fabricants d'équipements de logistique/tri/emballage.
- Sous-traitants pour les services de transport et de livraison.
- Fournisseurs de matériaux d'emballage (principalement du carton, certains plastiques).

### Interaction avec les parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur

Fort d'une telle connaissance de sa chaîne de valeur, Bnode a été en mesure de mieux interagir avec ses parties prenantes.

# 6.1.3.2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes

## Engagement des parties prenantes et impact sur le modèle économique

En tant qu'entreprise de taille mondiale ayant une mission de service public en Belgique, Bnode s'engage invariablement aux côtés de nombreuses parties prenantes, reconnaissant que le succès à long terme dépend de la prise en compte de leurs intérêts. Nous entretenons des relations transparentes et efficaces avec chaque groupe de parties prenantes grâce à des interactions régulières avec eux.

Les membres du senior management rencontrent fréquemment les clients, se concertent en permanence avec les syndicats représentant notre personnel et consultent régulièrement les autorités publiques. Le feed-back des parties prenantes est intégré dans nos activités journalières et dans le développement de nouveaux services et de nouvelles capacités. Leurs besoins et intérêts, recueillis dans le cadre de notre « évaluation de Double Matérialité », ont influencé l'identification des sujets matériels pour le groupe.

La diversité de la composition de notre Conseil d'Administration, qui compte 50% de membres indépendants, garantit une large perspective au niveau des parties prenantes lors des réunions du Conseil d'Administration. (Voir 6.1.2.1. GOV-1 - Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance)

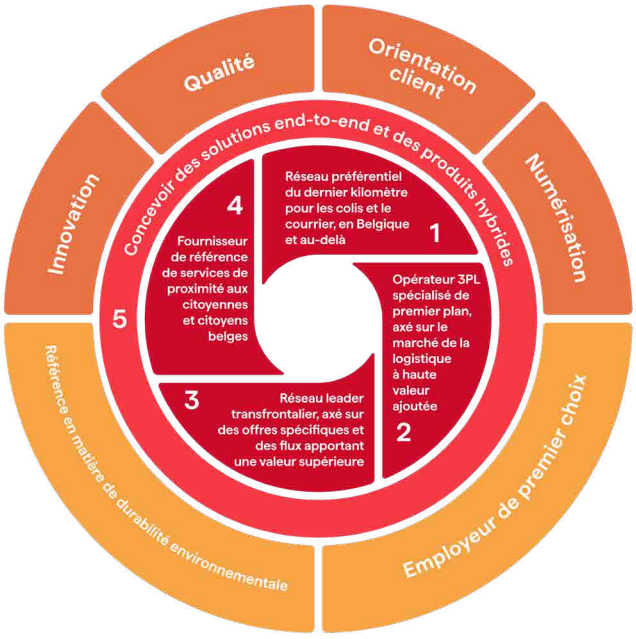
Notre parcours de transformation « Reshape 2029 » nous fait passer du statut d'opérateur postal belge exerçant des activités logistiques à celui de groupe logistique actif en Europe occidentale, en Amérique du Nord et en Asie, tout en continuant à garantir les services postaux essentiels en Belgique. Cette stratégie intègre les intérêts de diverses parties prenantes, notamment les actionnaires (qui recherchent une création de valeur à long terme), les employés (qui aspirent à une perspective d'emploi à long terme dans un paysage en évolution) et les pouvoirs publics belges (qui souhaitent que Bpost continue à jouer un rôle sociétal en Belgique tout en étant rentable).

De même, le changement de marque annoncé en décembre 2025, Bpostgroup devenant Bnode, ainsi que la création d'une marque unifiée pour chacune de nos trois business units (une marque Bpost modernisée pour Bene Last Mile, Paxon pour 3PL et Landmark Global pour Global Cross-border) répondent aux besoins de plusieurs parties prenantes :

- **Nos actionnaires** : une nouvelle marque « au niveau du groupe » qui est plus cohérente par rapport à nos activités après l'acquisition de Staci et par rapport à notre orientation stratégique.
- **Nos clients et les parties prenantes externes** : la nouvelle architecture de la marque est conçue pour apporter une plus grande clarté quant à ce que nous faisons et pour affiner notre identité et notre offre de services. L'objectif est de permettre à nos clients de comprendre plus facilement l'ensemble des services que nous proposons. En regroupant nos marques, nous devenons plus reconnaissables et nous renforçons notre proposition de valeur en tant que groupe.
- **Nos employés** : nous offrons à nos employés une plus grande visibilité sur nos capacités et fonctionnalités internes, grâce à une architecture de marque rationalisée et à un nombre réduit de marques par business unit. Cette approche favorise une collaboration plus étroite et s'aligne sur notre valeur fondamentale « Agir ensemble ».

Le nouveau cadre stratégique publié en 2024 reflète les intérêts de multiples parties prenantes :

- **Piliers d'excellence** : mettre l'accent sur la qualité et l'orientation client, en privilégiant les intérêts de tous les clients et utilisateurs finaux (particuliers, entreprises, pouvoirs publics et organisations à but non lucratif).
- **Engagements de bienveillance** : mettre l'accent sur la durabilité environnementale et être un employeur de premier choix, en gardant les intérêts des employés et de l'environnement au premier plan.
- **Services de proximité** : prouver notre engagement à répondre aux besoins de la société belge en étant le fournisseur de référence de services de proximité.



## Aperçu de l'engagement des parties prenantes de Bnode

### Principaux groupes de parties prenantes, objectifs et types d'engagement et résultats

| GROUPE DE PARTIE PRENANTE | IMPORTANCE DE L'ENGAGEMENT | RENCONTRER LES OPPORTUNITÉS | EXEMPLE DE RÉSULTAT DE CET ENGAGEMENT |
|---|---|---|---|
| **Actionnaires et investisseurs** | ■ Garantir un engagement à long terme et des ressources financières continues<br>■ Générer une valeur ajoutée et des avantages communs (à long terme) en alignant les intérêts | ■ Assemblées annuelles des Actionnaires<br>■ Point de contact pour les « Relations avec les investisseurs »<br>■ Journée des investisseurs et appels trimestriels aux investisseurs | ■ Juin 2025 Journée de l'investisseur<br>■ Rapport annuel<br>■ Rebranding, de Bpostgroup à Bnode |
| **Clients**<br>■ Principaux clients et clients professionnels<br>■ PME, indépendants et professions libérales<br>■ Clients résidentiels | ■ Renforcer la confiance<br>■ Identifier les opportunités de développement et d'optimisation des produits<br>■ Développer les opportunités d'affaires<br>■ Favoriser une expérience client positive<br>■ Prioriser les impacts, risques et opportunités (CSRD) | ■ Enquêtes annuelles de satisfaction<br>■ Gestion des comptes pour les clients clés et les entreprises clientes<br>■ Point de contact du service clientèle<br>■ Présence active sur les réseaux sociaux (Facebook, X) et le site Internet | ■ Renouvellement de la trajectoire de décarbonation NetZero de l'engagement SBTi après l'acquisition de STACI<br>■ Développement de nouveaux services et lignes de produits (par ex. B2B, réseau de Bbox, Bbox boutiques, application myBpost…) |
| **Personnel**<br>■ Personnel, y compris les opérations et les fonctions de support<br>■ Partenaires sociaux | ■ Favoriser l'expérience positive des employés<br>■ Renforcer la confiance et la fidélité<br>■ Identification des opportunités commerciales<br>■ Prioriser les impacts, risques et opportunités (CSRD) | ■ Mesure semestrielle du bien-être et de l'engagement des employés<br>■ Initiatives de sensibilisation sur les thèmes de la RSE<br>■ Réunions de la Commission paritaire<br>■ Concertations mensuelles avec les partenaires sociaux pour la mise en œuvre et le suivi des projets de changement ainsi que des projets touchant au bien-être au travail<br>■ Des communautés de pratiques internes pour permettre le partage des connaissances et l'apprentissage des meilleures pratiques | ■ Plans d'action au niveau des départements basés sur les résultats de l'enquête sur le bien-être<br>■ Amélioration de la collaboration et de la confiance avec les partenaires sociaux<br>■ Intégration du feed-back du personnel dans les priorités ESG |
| **Fournisseurs** | ■ Révéler un potentiel d'avantages communs.<br>■ Permettre et contribuer à des innovations durables et à la durabilité dans la chaîne de valeur | ■ Sensibiliser les fournisseurs aux nouveaux objectifs SBTi de Bnode afin de les encourager à réduire leurs propres émissions.<br>■ Étude menée auprès des principaux fournisseurs de transport pour mieux connaître leur plan de décarbonation et leurs performances.<br>■ Projet pilote « Coach Carbone » en vue de former les fournisseurs PME à la mesure du carbone et à l'élaboration d'un plan de décarbonation | ■ Mise en œuvre progressive de notre Code de Conduite des Fournisseurs renouvelé<br>■ Programme « Coach Carbone » |
| **Médias** | ■ Impact en termes d'image et de réputation | ■ Réunions avec la presse | ■ Communication systématique avec la presse et les médias sociaux pour toute actualité ou réalisation importante |
| **Autorités**<br>■ Gouvernement fédéral et ministre des entreprises publiques<br>■ Parlement fédéral (Commission de l'Infrastructure, des Communications et des Entreprises publiques)<br>■ Villes et communes<br>■ Régulateur des Services postaux et Télécommunications (IBPT) | ■ Décisions ayant un impact sur les activités et la licence d'exploitation de Bnode<br>■ Contrôle de plusieurs obligations de bpost SA | ■ Présentation par le CEO de la stratégie de l'entreprise aux membres de la Commission Infrastructure de la Chambre des Représentants<br>■ Contacts réguliers avec le gouvernement et les autorités locales pour les informer des projets de l'entreprise et rechercher des solutions aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer par rapport aux services de bpost SA<br>■ Contacts réguliers avec le régulateur concernant ses activités de supervision et de contrôle vis-à-vis de bpost SA | ■ Mise en œuvre ou conformité vis-à-vis des décisions et positions récurrentes et ponctuelles de l'IBPT par rapport à bpost SA<br>■ Mise en œuvre des 2 Contrats de gestion avec les autorités belges (obligation de service universel et services d'intérêt économique général)<br>■ Discussion en cours sur les nouveaux Contrats de Gestion (à partir de 2027) |

| GROUPE DE PARTIE PRENANTE | IMPORTANCE DE L'ENGAGEMENT | RENCONTRER LES OPPORTUNITÉS | EXEMPLE DE RÉSULTAT DE CET ENGAGEMENT |
|---|---|---|---|
| **Partenaires**<br>■ Secteur non marchand : Fondation Roi Baudouin (FRB), qui héberge et coordonne le fonds d'impact de Bpost (Bpost Impact Fund), Pacte mondial des Nations Unies, The Shift, Project Pura, Natuurpunt… (représentant la nature en tant que partie prenante silencieuse).<br>■ International Post Corporation (IPC), experts en carbone de PostEurop<br>■ Universités pour les projets d'étudiants (Leuven School of Management)<br>■ CSR Europe, par le biais du projet BUT2030 | ■ Créer la confiance et la loyauté.<br>■ Contribuer à l'identification d'opportunités commerciales.<br>■ Permettre/contribuer aux innovations et au développement durable.<br>■ Soutenir des projets contribuant à nos priorités ESG, par le biais du financement et/ou du volontariat | ■ Participation au programme environnemental de l'International Post Cooperation.<br>■ Échange de « bonnes pratiques » en matière de développement durable entre les opérateurs postaux et d'autres organisations, via l'IPC et PostEurop, The Shift et Project Pura | ■ Échange avec nos pairs sur les meilleures pratiques en matière de décarbonation et d'apprentissage du processus SBTi (Pura, The Shift).<br>■ Échange avec la communauté belge du marketing (BAM, BMMA) concernant les pratiques de marketing durable et le lien entre les stratégies de marketing et de développement durable.<br>■ Soutien de projets dédiés à l'inclusion sur le marché du travail et au développement des compétences numériques avec le fonds d'impact de Bpost, hébergé à la Fondation Roi Baudouin (FRB).<br>■ Collaboration avec une équipe d'étudiants de LSM sur l'analyse comparative des pairs concernant les informations à fournir dans les rapports annuels, contribuer au développement des compétences et acquérir des connaissances |

## Les intérêts des parties prenantes et leur prise en compte par Bnode

En 2023, Bnode a mené un vaste processus d'engagement des parties prenantes internes et externes dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité (DMA). Cet exercice s'est prolongé en 2024 pour tenir compte de l'acquisition de Staci et a été réactualisé en 2025.

Dans le cadre de l'évaluation DMA, nous avons également examiné comment les intérêts, les points de vue et les droits de nos principales parties prenantes concernées et la nature (telles que les employés, les travailleurs de la chaîne de valeur et les consommateurs/utilisateurs finaux) pourraient être matériellement impactés par nos activités, y compris le respect de leurs droits humains. Les résultats de cette analyse sont présentés plus en détail à la rubrique 6.3 : Informations sociales. [S1 ESRS 2 SBM-2, S2 ESRS 2 SBM-2, S4 SBM-2]

Le tableau ci-dessous récapitule les intérêts spécifiques identifiés pour les principaux groupes de parties prenantes et jugés matériels. Il détaille également la manière dont ces intérêts sont pris en compte et traités par Bnode.

### Résumé des intérêts des parties prenantes et manière dont ils sont pris en compte par Bnode

| GROUPE DE PARTIES PRENANTES | BESOIN CLÉ IDENTIFIÉ ET JUGÉ MATÉRIEL | SI/COMMENT BNODE INTÈGRE CELA DANS SA STRATÉGIE/SES OPÉRATIONS | STATUT/PROCHAINE ÉTAPE/(IMPACT ÉVENTUEL) SUR LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES) |
|---|---|---|---|
| **Actionnaires et investisseurs** | Développement d'un modèle économique résilient face au changement climatique (risque de transition et risque physique) | Intégration du développement durable comme l'un des piliers stratégiques du groupe, soutenant l'élaboration d'un plan de transition climatique et le développement de solutions clients visant à répondre aux opportunités liées au climat. | Un plan détaillé de transition climatique jusqu'en 2035 a été mis à jour pour inclure un champ d'application élargi (Staci) et pour soutenir notre engagement SBTi.<br><br>bpost SA développe continuellement ses solutions à faible émission de carbone (Ecozones, Calculateur de Carbone) et d'autres solutions sont en cours d'élaboration.<br><br>Un plan d'engagement renforcé des fournisseurs est également en cours pour accélérer la décarbonation du scope 3, en commençant par les sous-traitants du transport routier.<br><br>Une analyse détaillée de la vulnérabilité climatique (inondations et vagues de chaleur) a été réalisée pour tous les sites stratégiques de bpost SA en Belgique. Le risque actuel a été confirmé comme étant limité, et des mesures ont été identifiées pour réduire davantage la vulnérabilité à la lumière de l'exposition croissante au risque.<br><br>*(Contribue à accroître la confiance dans la résilience à long terme de l'entreprise)* |

| GROUPE DE PARTIES PRENANTES | BESOIN CLÉ IDENTIFIÉ ET JUGÉ MATÉRIEL | SI/COMMENT BNODE INTÈGRE CELA DANS SA STRATÉGIE/SES OPÉRATIONS | STATUT/PROCHAINE ÉTAPE/(IMPACT ÉVENTUEL) SUR LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES) |
|---|---|---|---|
| **Actionnaires et investisseurs** | Conduite des affaires et Éthique | Pour renforcer notre culture de l'éthique et de la conformité, nous avons mis en œuvre le programme FACE (Foster a Culture of Ethics and Compliance) au niveau du groupe. Cette initiative globale renforce les pratiques de gestion des risques et de conformité en définissant des modèles de gouvernance clairs, en établissant une stratégie à l'échelle du groupe et en mettant en place un programme et une fonction solides de gestion des risques d'entreprise. | En cours - Nouvelle structure du département Compliance depuis 2025 pour améliorer la coordination et la communication entre les domaines liés à la conformité et soutenir la mise en œuvre du résultat de l'évaluation de la maturité de la conformité (CMA) réalisée en 2024 pour l'ensemble de Bnode (partie de FACE). |
| **ONG environnementales** (par ex. Natuurpunt)**, autres partenaires** (ex. PostEurop) **et médias** | Émissions de GES et pollution de l'air | Élaboration d'un plan de transition climatique actualisé - Électrification de la flotte, solutions de mobilité douce pour les livraisons dans les zones urbaines denses | Le plan actualisé est prêt, la mise en œuvre est en cours, un nouvel engagement SBTi a été formulé et validé<br>*(Confiance accrue et volonté plus forte de s'engager)* |
| **ONG environnementales, par exemple Natuurpunt** (représentant la nature en tant que partie prenante silencieuse) | Déchets et Emballages/ Économie circulaire | Développement d'une politique et d'objectifs en matière de déchets et d'emballages intégrés dans la politique environnementale de Bnode. | Un programme de réduction des déchets a été développé et mis en place chez bpost SA au cours de l'année 2025.<br>bpost SA a poursuivi le développement de son réseau de Bbox et de sa solution sans emballage en tant que facilitateur des échanges de 2e mains entre les consommateurs. |
| **Employés (accent mis sur les travailleurs internes)** | Santé, sécurité et bien-être | L'introduction d'un nouvel objectif de sécurité d'ici à 2030 marque un changement stratégique visant à ancrer davantage la sécurité au cœur de la culture opérationnelle de Bnode.<br>Des initiatives complémentaires sur la rétention des employés engagés récemment, la formation et le développement, ainsi que des objectifs en matière d'absentéisme renforcent encore cette approche. Ensemble, ces actions visent à créer un lieu de travail plus sûr et plus sain, où les employés se sentent valorisés, soutenus et habilités à s'épanouir. | La validation de nos objectifs pour 2030 marque la première étape du parcours de Bnode pour devenir une référence en matière de durabilité sociale. Sur cette base, nous ferons avancer les choses grâce à des plans d'action inter-entités, au partage des connaissances et à l'échange de bonnes pratiques. Un suivi étroit et des actions ciblées pour remédier aux écarts permettront d'assurer une amélioration continue et un impact mesurable. Ces efforts renforceront notre culture opérationnelle et positionneront Bnode comme un leader en matière de durabilité sociale. |
| **Employés (accent mis sur les travailleurs internes)** | Dialogue social | Le respect de la liberté d'association et la promotion d'un dialogue social constructif et de la négociation collective sont essentiels au maintien de la stabilité, en particulier pendant les périodes de transformation. | Relations et concertation permanentes, en application de la réglementation.<br>Le tout contribue à l'instauration d'un dialogue social fondé sur une plus grande confiance. |
| **Employés (tous)** | Diversité, Équité et Inclusion | Toutes les entités de Bnode appliquent un Code de Conduite qui comprend des dispositions relatives à la Diversité, à l'Équité et à l'Inclusion.<br>En outre, plusieurs entités ont mis en place une politique de diversité spécifique (bpost SA, Radial NA, Staci France par exemple), et une Politique de Diversité de Bnode est en cours de validation. | Poursuivre la mise en œuvre de ces politiques. |
| **Travailleurs de la chaîne de valeur** | Santé et sécurité, en particulier pour les fournisseurs de transport sous-traitants | Déploiement d'un Code de Conduite des Fournisseurs et d'une Politique de Sous-traitance améliorés approuvés début 2025. | Le déploiement du Code de conduite des Fournisseurs est en cours. |

| GROUPE DE PARTIES PRENANTES | BESOIN CLÉ IDENTIFIÉ ET JUGÉ MATÉRIEL | SI/COMMENT BNODE INTÈGRE CELA DANS SA STRATÉGIE/SES OPÉRATIONS | STATUT/PROCHAINE ÉTAPE/(IMPACT ÉVENTUEL) SUR LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES) |
|---|---|---|---|
| **Clients** | Émissions de GES - nécessité d'une solution logistique à faibles émissions. | Élaboration d'un plan détaillé de transition climatique jusqu'en 2035 pour l'ensemble du périmètre du Bnode, dans le cadre de notre trajectoire de décarbonisation validée par le SBTi et de notre engagement « net-zero ». Ce plan a été validé par l'Exco de Bnode et prévoit, entre autres, l'électrification progressive de notre flotte de camions et le renforcement du plan d'engagement des fournisseurs dans toutes les Business Unit afin de réduire les émissions provenant du transport routier sous-traité et des achats de biens, de services et de dépenses d'investissement.<br><br>À court terme, poursuite de l'extension de nos Ecozones en Belgique et de l'électrification de notre flotte de véhicules de livraison.<br><br>Poursuite du développement d'un calculateur d'émissions de carbone pour la livraison de colis. (Mise à niveau de la solution bpost SA, développement d'un Calculateur pour les livraisons transfrontalières (en cours) et pour les activités Paxon (à démarrer)) | Progrès continus avec des efforts accélérés pour décarboner notre flotte du dernier kilomètre en Belgique et renforcement de notre programme d'engagement des fournisseurs visant à réduire nos émissions du scope 3.<br><br>Consolider les relations avec les clients qui cherchent à réduire leurs émissions du scope 3.<br><br>Sortie de la prochaine version du calculateur de carbone pour bpost SA prévue en 2026.<br><br>Développement d'un calculateur de carbone pour les expéditions transfrontalières en cours (initiative interpostale).<br><br>Lancement de l'élaboration d'un calculateur de carbone pour les activités de Paxon<br><br>*(En établissant un partenariat plus étroit et à long terme avec les clients, nous les aiderons à atteindre leurs objectifs de réduction des émissions du scope 3).* |
| **Fournisseurs** | Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques de paiement | En favorisant les relations avec nos fournisseurs grâce à notre Code de Conduite des Fournisseurs, nous nous assurons que nos fournisseurs s'alignent sur nos valeurs fondamentales en matière de transparence, de durabilité et de normes éthiques.<br><br>Pour soutenir le flux de trésorerie des fournisseurs et renforcer les relations, Bpost veille à ce que les conditions de paiement soient claires en les communiquant au stade de l'appel d'offres (RFP) et dans les Conditions Générales. | Mise en œuvre progressive de notre Code de Conduite des Fournisseurs amélioré depuis le 2e semestre 2025.<br><br>Engagement des fournisseurs par le biais de notre Centre d'Excellence en matière de Transport.<br><br>Le projet pilote de Coach Carbone pour les PME sera étendu en cas de succès, éventuellement en partenariat avec d'autres grandes entreprises belges<br><br>*(Accroître la confiance et le degré de collaboration avec les fournisseurs partageant des objectifs ESG similaires).* |
| **Gouvernement - Régulateur** | Conduite des affaires et Éthique | Bnode a réalisé des progrès significatifs dans la promotion du comportement éthique et de la culture d'entreprise. 98% de nos employés ont complété la formation portant sur le Code de Conduite. Bnode a poursuivi la mise en avant du Programme Speak Up pour les signalements confidentiels et procédé à des évaluations régulières pour garantir l'alignement sur nos valeurs fondamentales. | Nous prévoyons d'améliorer encore notre culture d'entreprise et nos normes éthiques en intégrant une formation spécialisée sur la corruption et les pots-de-vin pour le haut management, en plus de notre programme de formation obligatoire sur le Code de Conduite. Nous continuerons également d'étendre le programme « Speak Up » afin que tous les employés se sentent habilités à faire part de leurs préoccupations en toute confidentialité. |

| GROUPE DE PARTIES PRENANTES | BESOIN CLÉ IDENTIFIÉ ET JUGÉ MATÉRIEL | SI/COMMENT BNODE INTÈGRE CELA DANS SA STRATÉGIE/SES OPÉRATIONS | STATUT/PROCHAINE ÉTAPE/(IMPACT ÉVENTUEL) SUR LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES) |
|---|---|---|---|
| **Consommateurs et utilisateurs finaux, médias** | Protection de la vie privée | Actuellement, Bnode intègre les considérations relatives à la protection de la vie privée dans sa stratégie par le biais de plusieurs mesures clés. L'entreprise procède à des évaluations régulières des risques afin d'identifier les menaces potentielles en matière de cybersécurité et cartographie l'utilisation des données, de façon à comprendre comment les informations sont collectées et stockées. Une Politique générale de Confidentialité, conforme au RGPD et à d'autres réglementations, a été élaborée, garantissant des pratiques communes au soin du groupe. De solides mesures de protection des données sont mises en œuvre pour sécuriser les informations à caractère personnel. Les employés reçoivent une formation régulière sur la confidentialité des données et se voient proposer une formation spécialisée non obligatoire sur la cybersécurité. | En 2025, Bnode a revu sa Politique de Confidentialité afin d'en étendre le champ d'application à toutes les entités de Bnode. Ce nouveau document sera publié sur le site web de Bnode en 2026. |
| **Consommateurs et utilisateurs finaux, médias** | Accès aux produits et services | La Déclaration d'accessibilité de Bnode met l'accent sur la nécessité de rendre son site web lisible et compréhensible pour toutes et tous. Cette déclaration garantit que l'ensemble des utilisatrices et utilisateurs, quelles que soient leurs capacités, puissent accéder et bénéficier des services fournis. En outre, Bnode s'engage à faire en sorte que chacun ait accès à ses produits et services, en comblant les fossés sociaux, économiques et numériques. Dans le cadre de notre rôle de prestataire d'OSU, nous garantissons le droit de tous les résidents à un certain nombre de services postaux fondamentaux. À titre d'exemple, 93% des bureaux retail de Bpost en Belgique sont actuellement « accessibles aux personnes à mobilité reduite » et ce pourcentage augmentera en 2026 à la suite du déménagement de certains bureaux. | Bnode reste déterminé à améliorer l'accessibilité pas à pas, à chaque fois que des modifications sont apportées au site web. |
| **Consommateurs et utilisateurs finaux** | Non-discrimination | Bnode s'engage à ne pas pratiquer la discrimination et à favoriser un environnement inclusif. bpost SA en particulier dispose d'une Politique de Diversité qui soutient la création d'une culture où la diversité et l'inclusion sont mises en pratique au quotidien. | Bnode vise à étendre sa Politique de Diversité au-delà des frontières, en veillant à ce que la diversité et l'inclusion soient pratiquées de manière cohérente dans toutes ses opérations internationales. Cette initiative reflète l'engagement de Bnode à créer une culture unifiée de la diversité et de l'inclusion, en promouvant l'égalité des droits et des chances pour toutes et tous. |

Les organes d'administration, de gestion et de supervision de l'entreprise sont tenus au courant des points de vue et des intérêts des parties prenantes affectées par ses impacts liés au développement durable.

En 2025, les résultats de l'évaluation de la double matérialité (DMA) - qui n'indiquaient aucun changement par rapport à 2024 - ont été partagés avec le Comité de Pilotage ESG et le Comité ESG du Conseil d'Administration.

Le Comité de Pilotage ESG, composé de membres de l'ExCo, se réunit tous les mois, tandis que le Comité ESG du Conseil d'Administration se réunit deux fois par an. Ces réunions offrent un forum permanent pour examiner les avancées de Bnode en matière ESG et discuter de l'impact de notre stratégie et de nos activités sur les thèmes ESG importants.

# 6.1.3.3 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique

## Impacts, risques et opportunités matériels dans la chaîne de valeur

Bnode a évalué ses propres activités et celles de l'ensemble de sa chaîne de valeur (en aval et en amont) dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité (DMA).

Les impacts, risques et opportunités les plus significatifs sont les suivants :

- Changement climatique
- Risques pour la santé et la sécurité
- Vie privée et cybersécurité

## Changements survenus dans les IROs matériels par rapport à la période précédente

Bnode, conformément à son protocole DMA tel que décrit dans le mémorandum DMA 2024, a bouclé son processus de révision de la DMA en 2025. Une description détaillée du processus figure à la rubrique IRO-1.

À la suite de cet examen, Bnode a conclu que, bien que certaines évolutions aient été identifiées pour plusieurs sous-sous-sujets, la liste des sous-sous-sujets matériels demeure inchangée par rapport au rapport annuel 2024.

Bien que de nombreux sous-sous-sujets aient été classés comme étant à court-terme dans la DMA - principalement en raison de la nécessité d'un suivi strict et fréquent - Bnode reconnaît que ses impacts sur plusieurs de ces sous-sous-sujets s'étendent sur le court, le moyen et le long terme. D'autres perfectionnements et améliorations seront intégrés dans la prochaine mise à jour de notre DMA.

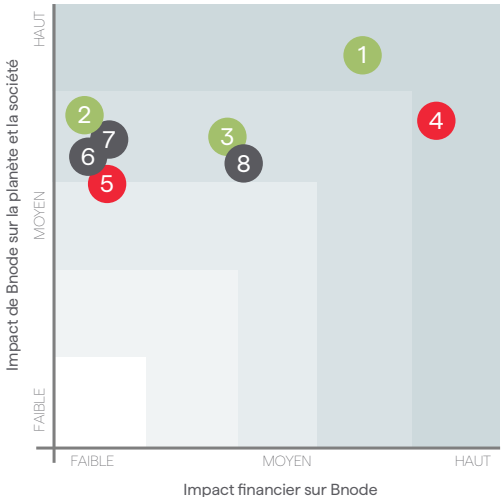
## Impacts, risques et opportunités matériels

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des Impacts, Risques et Opportunités (IROs) matériels de Bnode.

Ce résumé apporte des éclairages essentiels, tandis que tous les détails font l'objet d'une documentation en interne.

Bnode a identifié huit priorités ESG sur la base de la DMA. Ces priorités sont exposées dans le tableau ci-dessous.

### L'évaluation de la double matérialité pour Bnode définit nos priorités stratégiques




**Légende du graphique**

**Environnement**
1. Changement climatique
2. Air pollution
3. Waste & packaging

**Social**
4. Santé, sécurité et bien-être
5. Diversité, égalité & inclusion (DEI)

**Gouvernance**
6. Diligence raisonnable dans la chaîne de valeur
7. Conduite des affaires et éthique
8. Protection et sécurité des données

| SOUS-SOUS-SUJET IROs | IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS | CATÉGORIE | CHAÎNE DE VALEUR | HORIZON TEMPOREL |
|---|---|---|---|---|
| **ESRS E1 CHANGEMENT CLIMATIQUE** | | | | |
| **ATTÉNUATION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES** | | | | |
| Émissions de GES de scopes 1, 2 | Les émissions de GES provenant de nos propres activités (scopes 1 et 2) résultent principalement de la consommation de combustibles fossiles et de l'utilisation de l'énergie, lesquelles ont des effets néfastes sur l'environnement lorsque l'énergie ne provient pas de ressources renouvelables.<br><br>La transition vers une flotte électrifiée présente des risques opérationnels et des coûts. De même, l'évolution rapide des réglementations et les attentes changeantes des clients pourraient avoir un impact sur le modèle économique. | NI, A, R | O | S |
| Émissions de GES de scope 3 | Les émissions de GES dans la chaîne de valeur (scope 3) proviennent de la consommation de combustibles fossiles associée aux activités en amont et en aval, ce qui contribue à exercer des impacts négatifs sur le climat lorsque l'énergie ne provient pas de sources renouvelables.<br><br>Risque car la décarbonation du scope 3 nécessite des efforts organisationnels et peut entraîner certains coûts. De même, l'évolution rapide des réglementations et les attentes changeantes des clients pourraient avoir un impact sur le modèle économique. | NI, A, R | U, D | S |
| Énergie | Bnode dispose d'une flotte de 20.000 véhicules (>90% de la flotte étant utilisée par bpost SA) et exploite environ 1.200 bâtiments (y compris les bureaux retail en Belgique). Aux États-Unis, une partie de l'électricité de Bnode est grise. Les énergies non renouvelables ont des effets néfastes sur l'environnement. | NI, A | O | S |
| **ESRS E2 POLLUTION** | | | | |
| Pollution de l'air | La flotte de bpost SA produit des émissions de NOx au travers de sa consommation de carburant, contribuant ainsi au smog urbain. | NI, A | O | M |
| **ESRS E5 ÉCONOMIE CIRCULAIRE** | | | | |
| Emballage - Flux de ressources entrants | Bnode, en particulier dans le cadre de son activité Paxon en Europe et en Amérique du Nord, consomme des quantités importantes de plastique, de matériaux adhésifs et de mousse pour protéger les colis.<br><br>L'impact se situe en amont avec la production d'emballages et en aval avec les déchets d'emballages sur les sites du client final. | NI, A | U, D | M |
| Déchets - Flux de ressources sortants | Les déchets de Bnode, en particulier les déchets non recyclés ou non réutilisés, ont un impact négatif sur l'environnement.<br><br>Risque : taxes potentielles sur les déchets polluants et les plastiques des matériaux d'emballage. | NI, A, R | O | M |
| **ESRS S1 EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE** | | | | |
| **ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET DE CHANCES POUR TOUTES ET TOUS** | | | | |
| Diversité | Bnode emploie des personnes de nationalités, d'origines, de cultures et de religions très diverses dans le monde entier. Bnode agit en tant que facilitateur de carrière. | PI, A | O | S |
| Égalité de genre et rémunération égale pour un travail de valeur égale | Bnode promeut l'égalité de genre et de rémunération en veillant à ce que l'ensemble des employés, quel que soit leur genre, reçoivent une rémunération égale pour un travail de valeur égale. | PI, A | O | S |
| Violence et harcèlement sur le lieu de travail | Bnode est parfois confronté à des problèmes de violence et de harcèlement sur le lieu de travail, en particulier lors des prestations de nuit dans les centres de tri et les bureaux de bpost SA. Des problèmes tels que l'insécurité physique et la pression mentale dans ces environnements peuvent avoir un impact négatif sur le bien-être et la sécurité des employés. | NI, A | O | S |
| Formation et développement des compétences | Bnode est un employeur important de travailleurs ayant un niveau d'éducation minimal (environ 75% de sa main-d'œuvre totale), et doit à ce titre relever les défis que cela implique en termes de gestion des ressources humaines. Compte tenu de l'évolution rapide des technologies et des services, Bnode s'engage à former ces travailleurs en permanence afin de garantir leur employabilité et de les insérer avec dignité sur le marché du travail. | PI, A | O | S |

*Légende*

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Catégorie :* | ***PI**: impact positif* | ***NI**: impact négatif* | ***A**: Réel* | ***P**: Potentiel* | ***O**: Opportunité* | ***R**: Risque* |
| *Chaîne de valeur :* | ***U**: Amont (upstream)* | ***O**: Opérations propres* | ***D**: Aval (downstream)* | | | |
| *Horizons temporels :* | ***S**: court terme (short-term)* | ***M**: moyen terme* | ***L**: long terme* | | | |

| SOUS-SOUS-SUJET IROs | IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS | CATÉGORIE | CHAÎNE DE VALEUR | HORIZON TEMPOREL |
|---|---|---|---|---|
| **AUTRES DROITS LIÉS AU TRAVAIL** | | | | |
| Protection de la vie privée | Bnode détient des données à caractère personnel, mais n'est pas évalué comme détenant des données très sensibles concernant nos employés. La matérialité pourrait changer à l'avenir, compte tenu par exemple de l'IA ou de cyberattaques plus fréquentes, etc. | NI, A, R | O | S |
| **CONDITIONS DE TRAVAIL** | | | | |
| Santé, sécurité et bien-être | bpost SA est exposée à des risques en matière de santé et de sécurité sur plusieurs fronts : les risques liés à la sécurité routière qui affectent les conducteurs, les facteurs et les autres usagers de la route ; la fatigue physique due à un travail exigeant et à des charges lourdes ; la pression résultant de plannings de livraison serrés ; et les défis liés aux horaires de nuit dans les entrepôts et les centres de tri, ainsi que le stress mental dans les environnements de bureau. Ces risques peuvent entraîner une augmentation des coûts liés à la santé, des litiges et de potentielles perturbations des activités. | NI, A, R | O | M |
| Dialogue social et négociation collective | Bnode améliore le bien-être des employés grâce à un dialogue social solide, favorisant une communication ouverte entre la direction et le personnel. | PI, A, R | O | S |
| **ESRS S2 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR** | | | | |
| **ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET DE CHANCES POUR TOUTES ET TOUS** | | | | |
| Diversité | Sur base des pratiques actuelles du secteur, il est possible que certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement ne satisfassent pas encore totalement à nos exigences en matière de diversité. | NI, A | U | S |
| Égalité de genre et rémunération égale pour un travail de valeur égale | Certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement peuvent ne pas encore satisfaire pleinement à nos exigences en matière d'égalité des sexes, sur base des pratiques en vigueur dans le secteur. | NI, A | U | M |
| Violence et harcèlement sur le lieu de travail | Sur base des pratiques actuelles du secteur, certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement pourraient ne pas encore satisfaire pleinement à nos exigences en matière de prévention de la violence et du harcèlement sur le lieu de travail. | NI, A | U | S |
| **CONDITIONS DE TRAVAIL** | | | | |
| Santé, sécurité et bien-être | Sur base des pratiques actuelles du secteur, il est possible que certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement ne satisfassent pas encore totalement à nos exigences en matière de santé et de sécurité. Cette situation peut avoir des impacts négatifs importants sur les travailleurs de la chaîne de valeur, en ce compris les risques liés à la sécurité routière, à la manutention de charges lourdes et au travail en vacation de nuit dans les entrepôts et les centres de tri. | NI, A | U | M |
| Dialogue social, négociation collective et liberté d'association | Sur base des pratiques actuelles du secteur, certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement pourraient ne pas s'aligner pleinement sur nos exigences en matière de dialogue social. | NI, A | U | S |

Bien que nous ayons classé les impacts sur les Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2) comme étant réels, en raison de leur présence intrinsèque à notre secteur, **Bnode n'a connu aucun incident impliquant des travailleurs de la chaîne de valeur en 2025.**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ESRS S4 CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX** | | | | | | |
| Non-discrimination et égalité d'accès à des produits et services | Dans le cadre de l'obligation de service universel (OSU), confiée à bpost SA par le gouvernement belge, Bpost est mandatée pour assurer l'égalité d'accès à nos services pour toutes et tous, indépendamment de la race, du genre, de l'âge, du handicap, de l'orientation sexuelle, de la religion, du lieu de résidence, etc. | PI, A | D | M | | |

*Légende*

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Catégorie :* | ***PI**: impact positif* | ***NI**: impact négatif* | ***A**: Réel* | ***P**: Potentiel* | ***O**: Opportunité* | ***R**: Risque* |
| *Chaîne de valeur :* | ***U**: Amont (upstream)* | ***O**: Opérations propres* | ***D**: Aval (downstream)* | | | |
| *Horizons temporels :* | ***S**: court terme (short-term)* | ***M**: moyen terme* | ***L**: long terme* | | | |

| SOUS-SOUS-SUJET IROs | IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS | CATÉGORIE | CHAÎNE DE VALEUR | HORIZON TEMPOREL |
|---|---|---|---|---|
| Protection de la vie privée | À travers ses activités, et plus particulièrement de sa plateforme d'e-commerce, Bnode collecte un nombre considérable de données clients, notamment leurs noms et adresses. Il est essentiel de sécuriser ces données à caractère personnel pour respecter le droit fondamental à la confidentialité, maintenir la confiance et protéger tous nos clients. Les cyberattaques, endommageant les réseaux et systèmes et entraînent une perturbation durable d'infrastructures physiques ou numériques essentielles. Elles font partie des causes principales des fuites de données. | NI, A, R | D | S |
| **ESRS G1 CONDUITE DES AFFAIRES** | | | | |
| Culture d'entreprise | Bnode s'engage à intégrer des pratiques commerciales responsables et éthiques au cœur de sa culture d'entreprise, en veillant à ce que l'intégrité guide tous les aspects de ses activités. Cela renforce la confiance des parties prenantes et favorise des résultats commerciaux durables. | PI, A | U, O, D | S |
| Prévention et détection de la corruption, y compris la formation et les incidents | En tant qu'acteur clé sur un marché concurrentiel, Bnode reconnaît que les grands appels d'offres peuvent présenter des risques de corruption, de pots-de-vin et de pratiques contraires aux règles de la concurrence. Pour préserver l'intégrité et la transparence, nous donnons la priorité à des mesures de prévention et de détection rigoureuses, y compris la formation du personnel et une gestion efficace des incidents. | PI, A | O | S |
| Protection des lanceurs d'alerte | Bnode renforce son engagement en faveur de l'équité et de l'intégrité en appliquant depuis longtemps une politique de lancement d'alertes et un Code de Conduite exhaustif. Ces mesures favorisent un environnement où chacune et chacun peut s'exprimer sans crainte de discrimination. | PI, A | U, O, D | S |
| Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement | Le non-respect de pratiques équitables à l'égard des fournisseurs dans la recherche de la rentabilité peut avoir des impacts négatifs (en raison, par exemple, de l'allongement des délais de paiement ou d'une pression excessive sur les plannings de livraison). | NI, A | U | M |
| Engagement politique et activités de lobbying | Le triple rôle de l'État belge en tant qu'actionnaire, client et autorité de tutelle crée un conflit d'intérêts potentiel, influençant ainsi la stratégie à long terme et la prise de décision du Conseil d'Administration. | NI, A | O | S |

*Légende*

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Catégorie :* | ***PI**: impact positif* | ***NI**: impact négatif* | ***A**: Réel* | ***P**: Potentiel* | ***O**: Opportunité* | ***R**: Risque* |
| *Chaîne de valeur :* | ***U**: Amont (upstream)* | ***O**: Opérations propres* | ***D**: Aval (downstream)* | | | |
| *Horizons temporels :* | ***S**: court terme (short-term)* | ***M**: moyen terme* | ***L**: long terme* | | | |

## Autres informations

### Comment Bnode a un impact et/ou une incidence sur les personnes ou l'environnement

En résumé, les activités de Bnode ont un impact et/ou affectent les personnes ou l'environnement des manières suivantes :

- **L'environnement**, notamment par les émissions de gaz à effet de serre et la production de déchets liés à l'emballage.
- **Son propre personnel**, en particulier dans des domaines tels que **la santé et la sécurité (H&S), la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), et les droits des travailleurs**.
- **Fournisseurs** : Bnode reconnaît que dans les secteurs de la logistique et du transport, certains fournisseurs peuvent avoir un impact négatif sur la **santé et la sécurité, et les droits des travailleurs**. À l'issue d'un examen de ses propres fournisseurs, Bnode n'a pas identifié de tels problèmes dans sa chaîne de valeur. En tant que grande entreprise appliquant des normes éthiques strictes et évaluant régulièrement ses fournisseurs, Bnode exerce une influence positive sur sa chaîne d'approvisionnement.
- **Les clients finaux**, plus particulièrement en ce qui concerne **l'accessibilité** des services et la **confidentialité des données**. Ceci est particulièrement pertinent pour bpost SA qui, de par sa mission de service public postal, dispose d'un large accès aux données de ses clients et les utilise en grande quantité.

## Publication spécifique à une entité

Sur la base de la DMA, aucune publication spécifique à une entité n'est requise ; toutefois, certains KPIs spécifiques à une entité sont inclus dans le rapport annuel. Ces KPIs ont été retenus pour assurer la continuité par rapport à l'historique de reporting et parce que certains d'entre eux permettent de quantifier les sujets matériels identifiés.

L'on trouvera ci-dessous une vue d'ensemble de ces KPIs spécifiques aux entités, ainsi que des références - le cas échéant - aux IROs matériels correspondants :

### Social (S1)

- S1-6/14 : Bien-être des employés - Se rapporte aux Impacts et Risques du Dialogue social
- S1-6 : Taux de rétention des nouveaux employés (dans les 12 mois)
- S1-6 : Nombre total d'embauches de nouveaux employés (effectifs) au cours de la période concernée par le rapport
- S1-6 : Taux total d'embauche de nouveaux employés au sein du management - Se rapporte à l'impact sur la diversité
- S1-13 : Nombre moyen d'heures consacrées à la formation et au développement par employé
- S1-14 : Absentéisme pour cause de maladie – Se rapporte aux risques relatifs à la santé et la sécurité
- S1-14 : Taux de fréquence (des accidents du travail) avec arrêt de travail– Se rapporte aux risques relatifs à la santé et la sécurité
- S1-14 : Degré de gravité (des accidents du travail) – Se rapporte aux risques relatifs à la santé et la sécurité

### Gouvernance (G1-2)

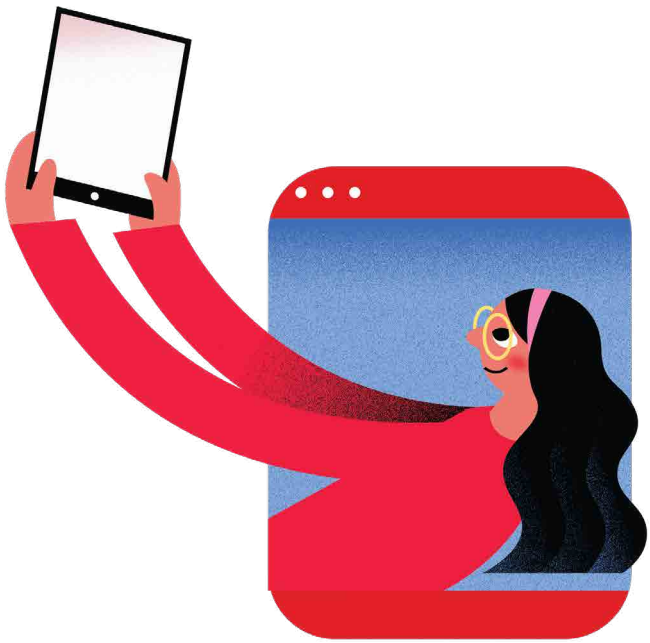
- Nombre total de fournisseurs clés ayant approuvé le Code de Conduite des Fournisseurs. Cela se rapporte au sujet matériel de la gestion des relations avec les fournisseurs.
- Nombre total de fournisseurs clés contrôlés par EcoVadis. Cela se rapporte au sujet matériel de la gestion des relations avec les fournisseurs.
- Dépenses faites auprès des fournisseurs clés avec les objectifs validés par le SBTi pour leurs scopes 1 et 2. Se rapporte au sujet matériel de l'atténuation du changement climatique et de la réduction de nos émissions de GES scope 3.

## Effets financiers actuels et escomptés des risques et opportunités matériels sur le plan financier

Plusieurs sujets matériels ont actuellement un effet financier sur Bnode. Ces effets sont reflétés dans les états financiers de 2025 de Bnode. Beaucoup ont été anticipés et ne présentent pas de risque significatif d'ajustements importants dans les états financiers de 2026.

Cela étant, plusieurs de ces sujets sont intégrés dans le cadre du système ERM de Bnode et sont analysés en détail plus haut dans le rapport annuel. Pour plus de détails, voir la rubrique **5.2 Gestion des risques** du rapport financier.

L'analyse d'impact détaillée pour chaque sujet matériel du point de vue financier, couvrant à la fois les effets financiers actuels et les effets financiers escomptés, est décrite ci-dessous :



## E1 : Changement climatique - Atténuation des changements climatiques

**Effet financier actuel**

Bnode n'a pas encouru de coûts ou de dommages en lien avec des phénomènes météorologiques extrêmes en 2025.

Concernant les risques liés à la transition climatique et à l'atténuation des changements climatiques, Bnode investit de manière proactive dans la réduction des émissions de scopes 1 et 2, avec des niveaux d'investissement dépassant 52 mEUR en 2025 (22 mEUR en 2024). Ces investissements couvrent des initiatives telles que :

- **L'électrification de la flotte du dernier kilomètre en Belgique** (véhicules et infrastructure) ;
- **L'électrification du parc des voitures de société ;**
- **L'achat de remorques à double étage (double deck trailer) pour les camions ;**
- **L'achat d'électricité verte ;**
- **L'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments,** y compris **l'isolation, l'éclairage efficace, les installations de pompe à chaleur et les panneaux solaires.**

Un niveau similaire d'investissement est attendu en 2026 dans le cadre de notre plan de transition climatique, celui-ci fait partie de notre plan financier à long terme.

En ce qui concerne les opportunités liées à la transition climatique, plusieurs gros clients en matière de distribution de colis ont choisi Bnode notamment en raison de ses solutions de livraison du dernier kilomètre à plus basse émission. Cette tendance devrait se poursuivre en 2026.

À l'heure actuelle, nous ne voyons pas d'incidences financières générées par les réductions d'émissions de scope 3 entraînant une augmentation des prix des fournisseurs (par exemple, le transport et d'autres biens et services achetés). En outre, nous n'avons pas rencontré de défis en lien avec notre stratégie et à nos performances de décarbonisation.

**Effet financier escompté**

De 2027 à 2030, nous prévoyons de continuer à investir de manière significative dans des initiatives d'atténuation du changement climatique, conformément à notre Plan de transition climatique et à notre Plan financier à long terme, ainsi qu'à notre plan d'installation de panneaux solaires approuvé en Belgique.

Nous prévoyons également qu'une part croissante de notre chiffre d'affaires proviendra de clients ayant des objectifs ambitieux de réduction des émissions de GES, soutenus par les progrès que nous réalisons en ce qui concerne nos efforts de décarbonation.

Sur la base des travaux entrepris pour mettre à jour notre Plan de transition climatique 2026-2035, préparé dans le cadre du renouvellement de notre soumission SBTi, nous n'escomptons pas d'augmentation significative des coûts pour la décarbonation du transport routier sous-traité sur la période 2026-2030. En Europe, des solutions à bas carbone compétitives en termes de coûts pour les véhicules utilitaires légers (camionnettes) sont déjà disponibles, et nous prévoyons que le transport utilitaire électrique lourd deviendra compétitif en termes de prix entre 2028 et 2030. À ce stade, cependant, nous manquons de visibilité quant aux augmentations potentielles des coûts liées aux efforts de réduction des GES en ce qui concerne les biens et services achetés.

En 2025, dans le cadre de notre projet d'évaluation des risques climatiques, nous avons réalisé une analyse approfondie de la vulnérabilité - y compris des audits de sites - des sites de bpost SA les plus exposés à des inondations potentielles. L'analyse a révélé un niveau de vulnérabilité faible à moyen et a permis d'identifier une série de mesures et d'investissements nécessaires pour réduire davantage l'exposition. Ces mesures pourraient représenter des investissements d'adaptation au climat- de 1,5 à 3,0 mEUR sur la période 2026-2030, dont une partie pourrait être intégrée dans les investissements de maintenance standard.

La phase approfondie de l'évaluation des risques climatiques, toujours en cours pour nos autres business units, nous permettra d'évaluer tout effet financier potentiel supplémentaire.

Nous prévoyons également que l'introduction du système européen d'échange de quotas d'émission 2 (SEQE2) à partir de 2028 aura une incidence directe sur le coût des combustibles fossiles utilisés pour notre flotte et le chauffage de nos bâtiments. Nos investissements continus dans l'électrification de notre flotte de véhicules utilitaires légers (camionnettes) et dans l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos bâtiments contribueront à atténuer cet impact.

Le SEQE2 peut également influencer le coût des transports routiers sous-traités utilisés au sein de l'UE, en particulier pour nos activités Paxon et Landmark Global. Notre stratégie visant à optimiser les itinéraires et les chargements, et à donner la priorité aux sous-traitants à faibles émissions de GES, contribuera à réduire ce risque. De plus, sachant que cette augmentation des coûts toucherait l'ensemble du secteur, il est probable que tout effet net sur les coûts pourrait être répercuté sur les prix, ce qui limiterait l'effet financier global et éviterait les désavantages concurrentiels.

### E5 : Flux sortants de déchets et emballages

**Effet financier actuel**

En 2025, Bnode n'a pas encouru de risques ou de coûts supplémentaires liés au flux sortant de déchets et d'emballages.

**Effet financier anticipé**

Nous nous préparons activement à la mise en œuvre du PPWR (qui entrera en vigueur en août 2030 et dont les objectifs sont fixés pour 2030) en :

- **Nous engageant aux côtés des fournisseurs d'emballages** à garantir leur conformité au PPWR ;
- **Développant des solutions circulaires** pour nos clients ;
- **Alignant notre politique environnementale** sur des **objectifs ambitieux de circularité des déchets et des emballages** conformément au PPWR.

À ce stade, nous ne pouvons pas encore communiquer les incidences financières nettes précises des risques et opportunités associés à ce sujet.

### S1 : Dialogue social

**Effet actuel**

Effet de l'agitation sociale et des perturbations sur le plan opérationnel : En 2025, les activités de bpost SA ont été touchées par un important mouvement social en février 2025 et ont souffert de perturbations liées à des mouvements de protestation nationaux contre le gouvernement fédéral belge.

**Effet anticipé**

Nous ne pouvons pas prédire avec précision les effets potentiels de l'agitation sociale et des perturbations sur le plan opérationnel au-delà de 2025. En 2026, nous continuerons à accorder une attention particulière à l'accompagnement de nos employés tout au long du processus de transformation en cours, afin de maintenir le risque de troubles sociaux à un niveau aussi bas que possible. Nous nous engageons à poursuivre nos efforts visant à promouvoir un dialogue social positif afin de minimiser ce risque à l'avenir.

### S1 : Santé et sécurité

***Accidents du travail***

**Effet actuel**

En 2025, le groupe a enregistré 29.754 jours perdus pour cause d'accidents du travail. En appliquant le même ratio de coût par jour perdu qu'en 2024, cela représente un impact financier estimé à environ 4,4 mEUR.

**Effet anticipé**

Nous avons réussi à réduire le taux d'accidents depuis 2019 et nous poursuivrons nos efforts visant à limiter le nombre d'accidents du travail.

Bnode s'engage fermement à faire de la sécurité une priorité essentielle, toutes activités confondues. En 2025, un objectif à l'échelle du groupe a été fixé pour 2030, soutenu par une collaboration entre les entités et les unités commerciales, le partage des connaissances et des actions ciblées visant à réduire les accidents du travail dans les années à venir.

### Protection de la vie privée (S1, S4)

**Effet actuel**

Les dépenses/investissements portant sur l'amélioration de la sécurité informatique et des données en 2025 s'élèvent à plusieurs millions d'euros.

**Effet anticipé**

Bnode continuera d'améliorer les mesures de protection de la vie privée et de sécurité en 2026 et au-delà, grâce à des investissements continus de plusieurs millions par an, conformément à notre plan financier.

## Stratégie

### Impact de l'évaluation de la double matérialité sur la stratégie et le modèle économique de Bnode

La réalisation de l'évaluation de la double matérialité a joué un rôle déterminant au niveau de la définition de nos Piliers stratégiques ESG en 2024. La DMA et sa révision influencent la sélection des initiatives ESG. Dans l'ensemble, les Impacts, Risques et Opportunités matériels, y compris l'Empreinte carbone, déchets et économie circulaire, santé, sécurité et bien-être de nos employés (en ce compris le dialogue social), ainsi que la confidentialité et la sécurité des données, sont déjà bien intégrés dans notre stratégie.

Il en va de même pour la conduite des affaires et l'éthique, ainsi que pour les questions liées à la diversité, l'équité et l'inclusion. Toutefois, nous reconnaissons que nous n'en sommes qu'aux premiers stades de l'intégration du devoir de vigilance dans la chaîne de valeur dans nos pratiques, bien que des progrès aient été réalisés en 2025 avec le déploiement de notre Code de Conduite des Fournisseurs et les contrôles de diligence raisonnable et de conformité juridique en cours pour nos sous-traitants dans le domaine du transport en Belgique.

En outre, l'outil mis au point en 2024 par notre département ESG du groupe pour le groupe - en vue de passer en revue nos nouveaux projets et initiatives de transformation stratégiques sous l'angle des IROs matériels identifiés - est désormais intégré dans le processus d'examen (Comité d'Examen des Engagements- Commitment Review Committee) pour tout nouvel investissement ou projet important. En général, la « Politique de Délégation » du groupe prévoit que le département ESG du groupe doit être consulté pour toute décision susceptible d'avoir un effet sur la performance ESG du groupe.

En 2025, l'outil a été enrichi pour prendre en compte l'effet de nos investissements sur notre résilience climatique et sur notre degré d'alignement sur la taxonomie de l'UE. L'utilisation de l'outil n'a pas pour but d'empêcher des initiatives intéressantes pour l'entreprise, mais de garantir que l'effet ESG des initiatives soit pris en compte dans la phase de conception et dans le processus de décision.

## Empreinte carbone

L'atténuation du changement climatique et la réduction de notre empreinte carbone sont des piliers centraux de notre stratégie. Parallèlement à notre Plan de transition climatique (voir la rubrique E1-1 - Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique), la réduction de nos émissions de GES est un élément clé de la feuille de route stratégique de Bnode. Notre ambition consiste à rester l'un des opérateurs de courrier et de colis les plus performants en termes d'efficacité carbone, un objectif directement intégré dans notre proposition de valeur pour le client. La réduction de notre dépendance aux combustibles fossiles permettra également de limiter l'impact financier de la taxe carbone (SEQE2), qui devrait s'appliquer à partir de 2028.

Notre engagement en faveur de la réduction de l'empreinte carbone se traduit par les initiatives suivantes :

- Expansion de notre réseau d'Ecozones,
- Développement de notre réseau de Bbox et de points de dépôts et enlèvements (Pick-Up/Drop-Off ou PUDO),
- Verdissement de notre flotte automobile, qui comprend des camionnettes et des voitures électriques, des remorques à deux étages et des camions fonctionnant avec des carburants alternatifs,
- Décarbonation de nos bâtiments, toutes les nouvelles constructions et les rénovations importantes étant soumises à des normes environnementales strictes (par exemple, le nouveau mail center de Charleroi),
- Des outils destinés aux interfaces clients, tels que notre calculateur de carbone pour la livraison des colis.

Apple Express (Canada), DynaGroup (Pays-Bas) et Landmark UK enregistrent également des avancées dans l'électrification de la flotte de véhicules utilitaires légers utilisés en sous-traitance. Ces efforts visent à réduire les émissions tout en renforçant la résilience à long terme.

La décarbonation est également intégrée dans les stratégies de nos unités commerciales Paxon et Landmark Global. Les principaux domaines d'intervention sont la réduction de la consommation d'énergie dans les bâtiments et les activités de Fulfillment, le passage à l'électricité verte et, au cours des prochaines années, l'intensification des efforts visant à réduire les émissions provenant des transports routiers sous-traités. Ce travail est soutenu par notre centre d'excellence en matière du transport pour le groupe, ou « Group Transport Center of Excellence », dirigé par l'équipe de Landmark Global.

Nous ne nous attendons pas à des avancées majeures dans la réduction des émissions des transports aériens sous-traités à court ou moyen terme, car la disponibilité et le potentiel de croissance du carburant d'aviation durable (CAF) restent limitées. Néanmoins, nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos clients et nos fournisseurs pour réduire l'empreinte carbone du fret aérien à mesure que le CAF deviendra plus accessible. Dans la mesure du possible, nous inciterons également nos clients à opter pour des alternatives au transport aérien moins émettrices de carbone.

De plus amples détails sur les politiques, les objectifs et les actions de Bnode en matière de changement climatique sont disponibles dans la rubrique Section 6.2.1 ESRS E1 – Climate Change.

## Pollution de l'air

La réduction de la pollution atmosphérique fait partie intégrante de la stratégie de Bnode, au même titre que nos efforts destinés à réduire les émissions de GES, car ces deux problèmes sont étroitement liés. Nous répondons à ces préoccupations par l'électrification de notre flotte, l'optimisation du nombre de kilomètres parcourus et l'utilisation de la mobilité douce le cas échéant. Ces initiatives font aussi partie de nos solutions de logistique urbaine (Ecozones). Les détails concernant les politiques, les objectifs et les actions/initiatives de Bnode en matière de pollution de l'air se trouvent dans la rubrique Section 6.2.2 ESRS E2 – Pollution.



## Déchets et Économie circulaire

Les principes de l'économie circulaire sont déjà profondément ancrés dans notre modèle d'entreprise, qui met l'accent sur la réduction des déchets et le soutien aux chaînes de valeur circulaires. Actuellement, nous recyclons 98,6% de nos déchets de papier et /carton et 99,4% de nos déchets plastiques.

La technologie d'emballage avancée d'Active Ants est un exemple de ce qui se fait de mieux au sein de notre activité Paxon. L'emballage est automatiquement adapté aux dimensions exactes des marchandises transportées, ce qui réduit considérablement l'utilisation de matériaux tout en favorisant un système en boucle fermée. Les déchets de carton collectés lors des livraisons sont retournés à notre fournisseur, où ils sont recyclés et réintégrés dans la production.

DynaGroup, Staci France et AMP font également preuve de solides pratiques en matière d'économie circulaire, que nous souhaitons étendre à l'ensemble du groupe.

En outre, Bnode cherche à agir en tant que facilitateur d'une circularité plus étendue. Plusieurs initiatives de bpost SA contribuent à cette ambition, notamment :

- L'expansion de notre réseau de Bbox 24h/24 et 7j/7 pour soutenir des flux logistiques C2C plus pratiques,
- La poursuite du développement de solutions de livraison et de retour « sans emballage »,
- Des projets pilotes recourant aux Bbox boutiques pour stocker des appareils partagés au sein d'un quartier,
- Le partenariat entre Dynalogic et Woosh en Belgique pour renforcer la circularité sur le marché des langes, et
- Le développement d'une offre logistique B2B spécialisée qui peut faciliter l'utilisation de conteneurs réutilisables dans les flux de colis B2B.

De plus amples détails sur les politiques, les objectifs et les initiatives de Bnode en matière de déchets et d'économie circulaire sont disponibles dans la rubrique Section 6.2.3 ESRS E5 – Resource Use and Circular Economy.

### Santé, sécurité et bien-être

La santé, la sécurité et le bien-être des employés sont essentiels à la résilience à long terme et à l'excellence opérationnelle de Bnode. Ces aspects influencent directement la productivité, l'engagement et la rétention du personnel, ce qui les rend essentiels à la création d'une valeur durable.

Un environnement de travail sûr et sain réduit les risques opérationnels, minimise l'absentéisme et améliore la satisfaction des employés - des éléments clés de la performance et de la réputation. Bnode investit dans des véhicules plus sûrs, des mesures de protection avancées et une gestion proactive des risques afin de prévenir les accidents et de protéger les employés. Ces initiatives ne se contentent pas de respecter les exigences réglementaires, elles témoignent également d'un leadership en matière de sécurité sur le lieu de travail.

Au-delà de la sécurité physique, les initiatives en faveur du bien-être - notamment la rémunération équitable, les droits du travail et l'engagement inclusif - renforcent la confiance et favorisent une culture d'entreprise positive. Le respect de la liberté d'association et la promotion d'un dialogue social constructif et de la négociation collective sont essentiels au maintien de la stabilité, en particulier pendant les périodes de transformation.

En outre, en donnant la priorité à l'employabilité et à la rétention par le biais de formations axées sur les compétences, de la rotation des emplois et d'un soutien ciblé aux travailleurs peu qualifiés, Bnode s'assure que sa main-d'œuvre est prête à relever les défis futurs et à opérer des transitions durables. Cette approche permet d'atténuer les risques sociaux et de soutenir la compétitivité à long terme.

Compte tenu de son impact direct sur le capital humain, la continuité opérationnelle et la confiance des parties prenantes, la santé, la sécurité et le bien-être sont des sujets matériels pour Bnode. Les détails des politiques et des résultats sont présentés sous la rubrique **ESRS S1 - Personnel de l'entreprise**, y compris **S1-14 Métriques de santé et de sécurité**.

## Diversité, Équité et Inclusion

La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sont essentielles à la capacité de Bnode d'attirer, de retenir et de mobiliser des talents. Une main-d'œuvre reflétant un large éventail de formations, de perspectives et d'expériences favorise l'innovation, la résolution de problèmes et la réactivité des clients - des leviers essentiels pour la compétitivité à long terme et la confiance des parties prenantes.

Bnode encourage activement une culture inclusive où la diversité (au-delà du genre) est valorisée et intégrée dans les pratiques quotidiennes. Cet engagement va au-delà de la conformité ; il s'agit d'un catalyseur stratégique qui renforce la résilience et l'adaptabilité dans un environnement commercial en évolution rapide.

Compte tenu de son influence directe sur le capital humain, la réputation et la conformité aux nouvelles exigences ESG, le sujet DEI est matériel pour Bnode. De plus amples informations sont fournies sous la rubrique **ESRS S1 - Personnel de l'entreprise**, y compris **S1-1 Politiques**, **S1-9 Métriques de diversité**, et **S1-16 Métriques de rémunération**.

## Devoir de vigilance - Travailleurs de la chaîne de valeur

Le devoir de vigilance dans la chaîne de valeur gagne en importance au sein de Bnode, en particulier dans le cadre de notre préparation à la directive européenne relative au devoir de vigilance des entreprises en matière de développement durable, qui met l'accent sur la sauvegarde des droits humains et la protection de l'environnement tout au long de la chaîne de valeur.

Chez Bnode, nous avons mis en place des politiques globales pour traiter les impacts, les risques et les opportunités matériels concernant les travailleurs de notre chaîne de valeur. Ces politiques sont conçues pour garantir le bien-être, le traitement équitable et le respect des droits humains de l'ensemble des travailleurs et travailleuses de notre chaîne de valeur. Nos principales politiques sont les suivantes :

1. Politique des Droits de l'Homme
2. Politique Speak Up
3. Code de Conduite des Fournisseurs
4. Politique de Diversité

Le déploiement de notre Code de Conduite des Fournisseurs depuis la mi-2025 est une étape supplémentaire vers le renforcement du devoir de vigilance dans notre chaîne de valeur.

En outre, il est important de souligner les contrôles rigoureux d'intégration et la surveillance continue des sous-traitants de transport de bpost SA afin de garantir un traitement équitable de leurs effectifs.

De plus amples détails concernant notre engagement envers les travailleurs de la chaîne de valeur sont disponibles dans les rubriques **S2 Travailleurs de la chaîne de valeur** et **G1-2 Gestion des relations avec les fournisseurs**.

## Conduite des affaires et éthique

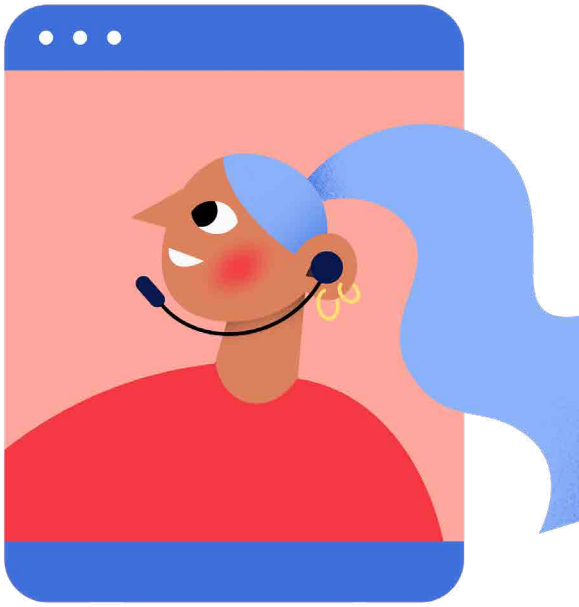
Chez Bnode, la conduite responsable des affaires et l'éthique sont pleinement intégrées à notre stratégie et à notre modèle opérationnel. Notre culture d'entreprise est ancrée dans notre Code de Conduite, qui définit les normes éthiques et les comportements attendus de tous les travailleurs et travailleuses. Nous donnons la priorité à un comportement éthique et encourageons une culture d'intégrité, d'inclusion et de responsabilité. L'éthique guide toutes nos activités par le biais d'une gouvernance solide, de politiques globales, de campagnes de sensibilisation et de formations approfondies.

Nous mettons l'accent sur la transparence, le dialogue ouvert et la conduite éthique. Nos pratiques sont régulièrement évaluées et alignées sur les normes internationales afin de les adapter à l'évolution des attentes. Les valeurs éthiques sont activement développées, promues et évaluées à tous les niveaux de l'organisation, avec le soutien du programme FACE (Foster a Culture of Ethics and Compliance). Cette initiative renforce les pratiques de gestion des risques et de conformité en définissant des modèles de gouvernance clairs, en établissant une stratégie à l'échelle du groupe et en mettant en place une fonction de gestion des risques d'entreprise.

Pour plus de détails sur nos pratiques en matière de Conduite des affaires et d'éthique, voir la publication **G1-1 – culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires**.

## Consommateurs et utilisateurs finaux

Chez Bnode, nos clients sont au cœur de nos activités et nous veillons à ce que leurs besoins et leurs droits restent une priorité absolue. Nous gérons des volumes importants d'informations clients par le biais de nos plateformes d'e-commerce et de nos services connexes. C'est pourquoi nous accordons une grande importance à la protection des données. Des politiques solides et des mesures proactives sont en place pour protéger les données à caractère personnel conformément aux normes internationales.



Il est tout aussi important de veiller à ce que tous les consommateurs, y compris ceux qui sont défavorisés, isolés ou âgés, aient accès aux services essentiels. Nous nous efforçons de combler les fossés sociaux, économiques et numériques en offrant un accès équitable aux produits et services qui font une différence significative dans la vie des gens. Notre vaste réseau de points de service reflète cet engagement. Conformément au 7e Contrat de Gestion, nous proposons plus de 1.300 points de service postal, dont au moins 650 Bureaux de Poste, avec au moins un Bureau de Poste dans chaque commune belge (voir la publication S-4).

En ce qui concerne l'obligation de service universel (OSU), les exigences en matière de non-discrimination sont directement intégrées dans la loi postale. Ces dispositions garantissent que les services soient proposés dans des conditions comparables à tous les utilisateurs, sans discrimination - par exemple, pour des raisons politiques, religieuses ou idéologiques - et que la livraison soit assurée à chaque ménage sur l'ensemble du territoire. La tarification est transparente et non-discriminatoire.

Nous nous engageons à veiller à ce qu'aucun individu ne soit privé de ses droits en raison de caractéristiques personnelles telles que la race, la couleur, le sexe, la langue, la religion ou tout autre facteur. Notre Politique de Diversité est une pierre angulaire de notre culture d'entreprise, et un large éventail d'initiatives promeut un environnement inclusif. Cette approche inclusive renforce les interactions avec les clients et les parties prenantes et améliore notre capacité à répondre efficacement à leurs besoins.

Grâce à ces efforts, nous démontrons notre profond engagement vis-à-vis de nos clients, en veillant à ce que leurs besoins soient satisfaits avec les normes de service, d'équité et d'intégrité les plus élevées. Pour plus d'informations sur la protection de la vie privée, l'accès équitable aux services et la non-discrimination de nos consommateurs et utilisateurs finaux, voir la rubrique **S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux**.

## Impact de la stratégie et du modèle économique sur les impacts matériels

Plusieurs impacts matériels découlent directement des activités de Bnode en tant que prestataire de services logistiques et de transport :

- **Les émissions de GES et la pollution de l'air** sont des conséquences inhérentes aux opérations de transport, qu'elles soient effectuées par Bnode ou par des partenaires sous-traitants. Pour faire face à ces impacts, nous avons mis en œuvre une stratégie de décarbonation centrée sur l'électrification du parc automobile et d'autres mesures décrites dans notre plan de transition climatique.

- **La santé et la sécurité** sont affectées de façon matérielle par la nature de nos activités. De nombreuses activités nécessitent un travail de nuit dans les centres de tri du courrier et des colis (une caractéristique partagée avec d'autres opérateurs postaux et logistiques), ainsi qu'un travail en extérieur toute l'année pour le personnel chargé de la distribution du courrier et des colis.

- Les considérations relatives à **l'économie circulaire** sont matérielles en raison de l'ampleur de nos services d'e-commerce et de Fulfillment B2B, qui impliquent naturellement une utilisation importante de matériaux d'emballage et la production de déchets associés.

- **La Conduite des affaires** est un sujet matériel en raison de la taille de Bnode, de son rôle sociétal et de ses responsabilités envers les parties prenantes. Le maintien de normes éthiques élevées est essentiel pour préserver notre réputation, garantir la conformité aux réglementations et soutenir la création de valeur à long terme.

## Résilience de la stratégie et du modèle économique (SBM) pour faire face aux IROs matériels

Dans l'ensemble, Bnode considère que sa stratégie et son modèle d'entreprise lui permettent de faire face à ses IROs matériels à court, moyen et long terme.

Des détails sur la résilience liée au climat sont fournis dans la publication **E1 SBM-3**.

Nous renforçons la résilience de notre entreprise en faisant du développement durable un élément central de la vision et du cadre stratégiques de Bnode. Les IROs matériels identifiés par l'évaluation de la double matérialité sont totalement intégrées dans les processus décisionnels du Comité Exécutif (ExCo) et du Conseil d'Administration. Ces sujets influencent directement le développement de nos priorités stratégiques et de nos modèles opérationnels.

Nombre de nos initiatives stratégiques sont délibérément conçues pour soutenir la durabilité à long terme. Par exemple, sur le plan environnemental, notre travail de développement et de commercialisation de solutions de livraison à faible-émission pour le dernier kilomètre en Belgique est une initiative clé visant à réduire notre empreinte environnementale.

La gestion des IROs à caractère social est également une priorité stratégique essentielle. Elle se reflète dans les nouveaux objectifs en matière de santé et de sécurité définis en 2025 et validés par le Conseil d'Administration. Enregistrer des avancées dans ces domaines restera un objectif majeur dans les années à venir.

De même, les IROs liés à la gouvernance font l'objet d'une attention accrue et de procédures renforcées dans des domaines tels que la conduite des affaires et l'éthique, associées à des investissements continus dans la protection de la vie privée et l'amélioration de la cybersécurité.

# 6.1.4.
# Gestion des Impacts, Risques et Opportunités

## 6.1.4.1
## IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels

Le mémorandum DMA fournit une compréhension approfondie du processus appliqué. Bnode vise ici à en fournir un résumé détaillé.

Bnode a effectué sa DMA en deux étapes, d'abord en 2023, puis en l'affinant en 2024 au niveau des sous-sous-sujets et pour intégrer Staci.

Au cours de l'été 2025, Bnode a revu sa DMA afin de déterminer si des changements ou des mises à jour étaient nécessaires.

Nous récapitulerons d'abord le processus complet de DMA mené en 2023 et 2024, puis nous expliquerons comment s'est déroulé l'examen de la DMA de 2025.

### DMA realisée en 2023-2024

La méthode et les résultats sont décrits ci-après.

#### Résumé de la methodologie

La présente rubrique (disclosure) décrit le processus d'identification, d'évaluation et de gestion des impacts, risques et opportunités (IROs) matériels de Bnode, conformément aux normes européennes de reporting sur le développement durable (ESRS) et aux orientations de l'EFRAG. L'évaluation de la double matérialité (DMA) est pleinement intégrée au cadre de gestion des risques de l'entreprise (ERM) du groupe.

La méthodologie suit trois étapes clés. Premièrement, Bnode a évalué son contexte opérationnel en examinant les références sectorielles, les analyses de pairs et la documentation interne, et en définissant des chaînes de valeur représentatives couvrant toutes les activités de l'entreprise. Cette étape a également permis d'identifier les parties prenantes concernées tout au long de la chaîne de valeur. Deuxièmement, les IROs potentiels ont été identifiés grâce à un vaste processus d'analyse et de consultation impliquant des parties prenantes internes et externes. Cela a permis de définir une longue liste d'IRO potentiels, préparée conformément à l'ESRS 1-AR16. Troisièmement, les IROs ont été évalués et classés par ordre de priorité au niveau des sous-sous-sujets à l'aide de critères de matérialité d'impact et de matérialité financière, conformément à la vision stratégique du Conseil d'Administration.

La matérialité de l'impact est évaluée selon la gravité (ampleur, étendue et caractère irrémédiable) et de la probabilité, tandis que la matérialité financière est évaluée en fonction de la magnitude et de la probabilité sur un horizon de 1 à 10 ans. Des seuils clairs ont été définis pour s'assurer que l'ensemble des impacts, risques et opportunités pertinents soient pris en compte. La DMA considère les dépendances vis-à-vis des ressources naturelles et humaines et identifie les points opérationnels critiques au sein de la chaîne de valeur.

L'engagement des parties prenantes a joué un rôle central et s'est traduit par des entretiens avec la direction, des ateliers internes, des panels de parties prenantes externes et des enquêtes. Cela a permis de s'assurer que les impacts réels et potentiels sur les personnes et l'environnement soient reflétés de manière adéquate.

Les résultats de la DMA sont étroitement alignés sur les processus ERM, avec une coordination régulière entre les équipes ESG et les équipes chargées des risques et la remontée des sujets clés au management exécutif et au Conseil d'Administration. Ce processus permet de présenter des informations cohérentes par rapport aux domaines des finances et du développement durable et d'éclairer la prise de décision stratégique.

## Aperçu

### Trois etapes cles : comprendre, identifier et evaluer

#### Étape 1 – Comprendre le contexte

Dans un premier temps, le contexte dans lequel opère Bnode a fait l'objet d'un examen approfondi. À cette fin, nous avons étudié les références sectorielles spécifiques, les pairs et les rapports internes de Bnode.

Ensuite, afin d'assurer une compréhension claire de ses entreprises et activités, cinq chaînes de valeur ont été définies, une par type d'activité, en tenant compte des spécificités géographiques. Ensemble, elles représentent la totalité des revenus de Bnode.

Cet exercice a également permis d'identifier les parties prenantes concernées par les activités de Bnode.

#### Étape 2 – Identification des Impacts, Risques et Opportunités (IROs)

L'identification des thèmes et IROs potentiellement matériels a été réalisée via un processus analytique et consultatif approfondi en 2023, impliquant à la fois des parties prenantes internes et externes pertinentes.

Il importe de noter qu'aucune des mesures prises pour remédier à certains impacts ou risques, ou pour tirer parti de certaines opportunités liées aux questions de durabilité, ne s'est avérée avoir des impacts négatifs matériels ou poser des risques matériels pour d'autres questions de durabilité.

#### Étape 3 – évaluation et détermination des IROs matériels

Un exercice de notation au niveau des sous-sous-sujets a été mené en collaboration par l'équipe ESG de Bnode, divers experts de Bnode (y compris ceux du département Achat et de l'équipe ERM) et un expert externe. Cet exercice s'est appuyé sur les travaux initiaux et a intégré les connaissances et jugements les plus récents en matière d'activité.

Les seuils d'impact et de matérialité, détaillés ci-dessous, ont été fixés conformément à la vision stratégique du Conseil d'Administration de Bnode. Cette approche a permis de fixer la liste des thèmes matériels jusqu'au niveau des sous-sous-sujets.

### Hypothèses

En général, les analyses et évaluations ont été effectuées en tenant compte des contributions des parties prenantes, d'analyses factuelles, ainsi que de jugements et expériences de membres du personnel de Bnode et de ses conseillers.

Des hypothèses spécifiques ont été formulées dans les cas suivants :

1. **Adaptation au changement climatique** : l'évaluation menée s'est basée sur des événements passés et une évaluation des risques climatiques effectuée pour bpost SA en 2022. Pour de prochains rapports, la matérialité sera réexaminée sur la base du projet d'évaluation des risques climatiques en cours.

2. **Les travailleurs de la chaîne de valeur** : la visibilité est actuellement limitée par rapport à ce thème. Toutefois, des améliorations significatives sont attendues dans les années à venir grâce au processus de devoir de vigilance. Par conséquent, pour le présent rapport, la matérialité pour les travailleurs de la chaîne de valeur a été évaluée principalement sur la base de la connaissance de son impact sur les propres activités de Bnode. Pour plus de détails, voir S2-2 - Travailleurs de la chaîne de valeur.

## Vue d'ensemble du processus

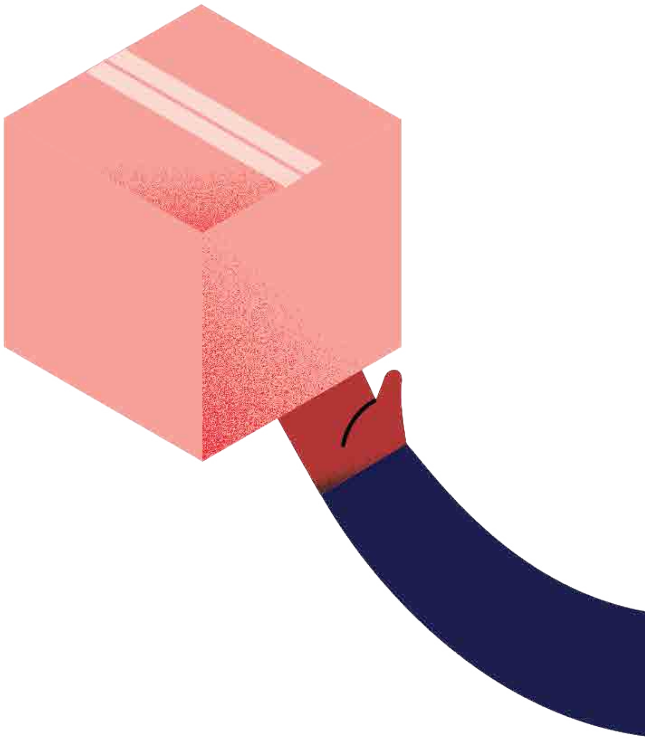
Vue d'ensemble du processus d'identification, d'évaluation, de priorisation et de suivi des impacts potentiels et réels sur les personnes et l'environnement, sur la base du devoir de vigilance

#### Chaîne de valeur

L'impact sur l'intégralité de la chaîne de valeur a été pris en compte. Pour chaque sous-sous-sujet, la liste des parties prenantes concernées de la chaîne de valeur ont été documentées dans l'exercice de DMA. Des parties prenantes internes et externes, ainsi que des experts en conseil ESG, ont été impliqués afin de garantir la prise en compte de l'ensemble de la chaîne de valeur. Pour plus de détails, veuillez-vous référer à la rubrique ci-dessous relative à la Consultation des parties prenantes concernées (détails dans 6.1.3.2 - SBM2 Intérêts et points de vue des parties prenantes).

#### Points critiques

Sur la base d'une compréhension du contexte, de la chaîne de valeur et de la liste présélectionnée des IROs, ainsi que des consultations avec les parties prenantes, les sujets présentant des risques accrus ont été identifiés et classés par ordre de priorité. Il s'agit notamment de bpost SA en raison de l'importance de sa flotte, du nombre élevé de ses employés et de sa situation unique en tant que prestataire du service postal universel en Belgique, ainsi que de son modèle de gouvernance public-privé. En outre, le transport externalisé pour les activités d'exécution de commandes de l'e-commerce et les activités transfrontalières en Europe et en Amérique du Nord a été analysé en raison de l'ampleur de ces opérations.



#### Consultation des parties prenantes concernées

Pour identifier et comprendre les Impacts, Risques et Opportunités (IROs), différentes techniques ont été mobilisées entre juin et septembre 2023 afin de recueillir des informations précieuses auprès des parties prenantes internes et externes par rapport à la liste des sujets ESG, et d'accroître progressivement le niveau de précision des sujets sélectionnés.

Il y a eu quatre moments clés de consultation, en collaboration avec un cabinet externe d'experts:

1. Entretiens internes avec 11 membres du top management
2. Panels de parties prenantes internes, via 3 ateliers hybrides
3. Panel de parties prenantes externes, via une réunion en présentiel au siège de Bruxelles
4. Enquête en ligne auprès des parties prenantes internes et externes

Au cours de ces initiatives, les parties prenantes concernées et les experts externes qui les représentent ont été impliqués, parmi lesquels les principaux fournisseurs et clients, le personnel représenté par les syndicats ainsi que des experts internes et externes, les citoyens et les autorités publiques représentés par l'Institut belge des services postaux et des télécommunications, et la défense de la nature représentée par une ONG.

**Dépendances**

Pour chaque sous-sous-sujet, les dépendances à l'égard de l'accès aux ressources naturelles et humaines ont été examinées et documentées. Ce travail a été réalisé en concertation avec des experts internes et externes, comme détaillé dans la section Consultation des parties prenantes concernées.

En tant qu'acteur du transport, certaines des principales dépendances sont :

- Les travailleurs
- La disponibilité et le coût de l'énergie pour alimenter les véhicules
- Le coût total de possession des véhicules à émissions faibles ou nulles
- Le cadre réglementaire, notamment l'accès aux centres-villes pour les véhicules thermiques

## Approche technique pour l'évaluation des impacts, des risques et des opportunites

Le processus suivant a été utilisé pour évaluer et prioriser les sous-sous-sujets :

- **Critères et formules :**
  - **Matérialité d'impact** = gravité * % de probabilité
  - La gravité correspond à la moyenne de l'ampleur, de l'étendue et du caractère irremédiable de l'impact.
  - **Matérialité financière** = magnitude * % de probabilité
- **Légende de notation :**
  - La gravité et la magnitude sont notées sur une échelle de 0 à 5, 0 étant « sans objet».
  - La probabilité est notée sur une échelle de 0 à 6, 6 étant « réelle ». Chaque note est associée à un pourcentage de probabilité, 0 étant 0% et 6 (ou « réelle ») étant 100%.

### Seuil

Pour la **matérialité d'impact**, le Conseil d'Administration souhaitait s'assurer que Bnode prenne en compte tous les impacts de gravité « moyenne », dont l'occurrence est soit réelle soit quasi certaine. Avec la formule utilisée, cela correspond à un score de >2,5. Afin de refléter l'engagement de Bnode à relever les défis majeurs en matière de durabilité, le seuil a été légèrement abaissé à 2,5, ce qui correspond également au point médian de l'échelle de notation (0-5).

Pour la **matérialité financière**, le Conseil d'Administration et le Comité des Risques ont voulu s'assurer que toutes les situations de risque et d'opportunité suivantes soient prises en compte :

- Magnitude financière « Modérée » avec une probabilité quasi certaine (> 76%, score de 1,72)
- Magnitude financière « Significative » avec une probabilité élevée (>51%, score de 1,89 ou plus)
- Magnitude financière « Majeure » ou « Critique » avec une probabilité moyenne (>26%, score de 1,52)

Par conséquent, le seuil a été fixé à ≥ 1,5.

**Seuil de matérialité financière: 1,5**

| Probabilité | | | Magnitude | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 Mineure | 2 Modérée | 3 Considérable | 4 Majeure | 5 Critique |
| Réelle | 100% | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Presque certaine 76-100% | 88% | 0,9 | 1,8 | 2,6 | 3,5 | 4,4 |
| Très probable 51-75% | 63% | 0,6 | 1,3 | 1,9 | 2,5 | 3,1 |
| Probable 26-50% | 38% | 0,4 | 0,8 | 1,1 | 1,5 | 1,9 |
| Possible 6-25% | 18% | 0,2 | 0,4 | 0,5 | 0,7 | 0,9 |
| Improbable 0-5% | 3% | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |

## DMA: une partie integrante du processus de gestion des risques et de gestion globale

### Aperçu

L'évaluation de la double matérialité (DMA) a été réalisée en collaboration avec l'équipe Enterprise Risk Management (ERM). Ces deux processus se sont mutuellement enrichis. Bien que les horizons temporels utilisés comme référence puissent différer entre les deux approches, les résultats de l'évaluation stratégique des risques sont liés et rapprochés des résultats de l'évaluation de la double matérialité ESG. Cela permet d'identifier et de gérer les risques liés aux facteurs ESG afin de minimiser leurs effets.

L'évaluation de la double matérialité (DMA) se fonde sur la gestion des risques d'entreprise (ERM) et la complète, en utilisant les mêmes critères et méthodes de notation. Alors que l'ERM se concentre sur les risques des 12 prochains mois, la DMA évalue l'amplitude financière et la probabilité d'occurrence à un horizon de 1 à 10 ans. Les conclusions de la DMA sont intégrées dans l'ERM, et vice versa, en envisageant les différents horizons temporels.

- **Alignement du risque financier** : le risque financier est aligné sur l'approche et l'échelle de l'ERM.
- **Risques ESG** : pour les évaluations ERM détaillées (par exemple, le changement climatique, la santé, la sécurité et le bien-être, la diversité et l'inclusion, les déchets), la DMA s'appuie sur ces évaluations, en tenant compte de l'horizon à plus long terme (1 à 10 ans) par rapport à l'ERM (1 an), et la décompose au niveau des sous-sous-sujets en recourant au jugement professionnel.
- **Thèmes sans évaluation détaillée de l'ERM** : pour les sujets n'ayant pas fait l'objet d'une évaluation ERM approfondie, il a été fait appel au jugement professionnel, supporté par les entretiens avec les parties prenantes, pour évaluer le risque financier et sa probabilité.
- **Échelle de notation** : toutes les évaluations ont été notées selon l'échelle de notation décrite plus haut, et chaque note a été expliquée afin d'assurer clarté et transparence.

Deux fois par an, un dialogue et un alignement ont lieu entre l'équipe ESG en charge de la DMA et l'équipe ERM. Les risques les plus matériels à court terme identifiés dans la DMA sont intégrés dans l'ERM et, le cas échéant, en fonction de l'appétence au risque, ces éléments sont relayés en amont vers le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité, ainsi que vers les membres du Comité Exécutif responsables du sujet en cours d'examen.

Les impacts, risques et opportunités sont débattus à différents niveaux de l'organisation, de l'équipe ESG et des équipes opérationnelles, jusqu'au Conseil d'Administration. Le Comité de Pilotage ESG (ExCo) se réunit mensuellement et sélectionne les sujets clés pour le Comité ESG du Conseil d'Administration, qui se tient deux fois par an.

Ainsi, les états financiers et les déclarations de durabilité sont alignés au moment de publier les risques et opportunités.

Certaines des principales opportunités discutées au niveau stratégique sont :

- **Levier lié à l'approbation du SBTi** : avantage concurrentiel vis-à-vis des clients.
- **Flotte de véhicule Net Zero** : une opportunité de réduire le coût total d'utilisation et de possession à long terme tout en assurant l'accès de la flotte de Bnode aux centres-villes soumis à de fortes restrictions en matière de pollution.
- **Révision des objectifs sociaux** (notamment en matière de santé et de sécurité, de diversité des genres et d'absentéisme) : Il est important de rester un employeur de premier choix et de réduire les effets financiers de ces questions.

### Processus de prise de decision

L'évaluation de la double matérialité (DMA) a été préparée par l'équipe Bnode dédiée à la DMA, composée d'un cabinet d'experts externe, d'un senior manager ESG, de deux experts en analyse ESG et d'un « product owner », chargé de piloter les initiatives ESG à l'échelle de Bnode. Le travail de préparation a été mené en collaboration avec l'équipe ERM. Leurs conclusions ont ensuite été examinées par le Comité ESG du Conseil d'Administration, avant d'être approuvées par le Conseil d'Administration.

Par ailleurs, le « Director Business Control » groupe est responsable de l'examen des principaux risques.

## Révision de la DMA en 2025

Bnode, conformément à son protocole DMA tel que décrit dans son mémorandum DMA 2024, a effectué son processus de révision de la DMA en 2025.

Cette révision de la DMA a été menée par l'équipe chargée du développement durable au sein du groupe Bnode, sur la base de son expérience, de la consultation de 23 parties prenantes internes, de deux ateliers et de discussions sur des sujets spécifiques avec des parties prenantes externes.

Elle a conclu que chez Bnode, nous n'avons pas eu de nouvelles activités en 2025 par rapport à 2024 et que les 5 chaînes de valeur identifiées en 2023-2024 restent inchangées.

En outre, bien que des évolutions aient été observées dans plusieurs sous-sous-sujets, la liste des sous-sous-sujets matériels reste la même que dans le rapport annuel de 2024.

Par exemple, des avancées ont été enregistrées en matière de gouvernance (tels que la connaissance et l'utilisation de notre mécanisme « Speak Up »), mais leur impact n'est pas suffisamment significatif à ce stade pour ajuster les scores. Les grèves de février 2025 chez bpost SA ont également confirmé que le dialogue social au sein de notre propre personnel était un sujet financièrement matériel. Après avoir examiné nos scores de magnitude et de probabilité financière pour 2024, nous avons conclu qu'ils représentaient correctement le risque financier auquel nous sommes confrontés.

Sans modifier la conclusion relative à la matérialité, le score de la magnitude financière a été ajusté pour l'adaptation au changement climatique (de mineure à modérée), ce qui reflète une meilleure compréhension du sujet par les équipes.

### Révision future de la DMA

Bnode, conformément à son protocole DMA tel que décrit dans son mémorandum DMA, effectuera une révision DMA annuelle. Bnode s'appuiera sur l'expérience de l'équipe chargée du développement durable au sein du groupe, sur la consultation des parties prenantes internes et sur les questions posées par les parties prenantes externes.

Cet exercice inclura un examen de l'ensemble de la chaîne de valeur, un examen de l'impact des sous-sous-sujets et un examen de la matérialité financière.

En outre, en 2026, les progrès réalisés dans le cadre du projet global d'évaluation des risques climatiques et du processus lié au devoir de vigilance viendront compléter cette mise à jour.

## 6.1.4.1.1 E1 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés au climat

### Description du processus concernant les impacts sur le changement climatique

Conformément à l'identification des impacts, risques et opportunités pour les autres sujets ESG, ceux liés au changement climatique ont été identifiés, évalués et classés par ordre de priorité à l'aide de la méthode d'évaluation de la double matérialité décrite ci-dessus. Les données relatives à l'empreinte carbone de Bnode ont été considérées pour évaluer l'impact sur le changement climatique.

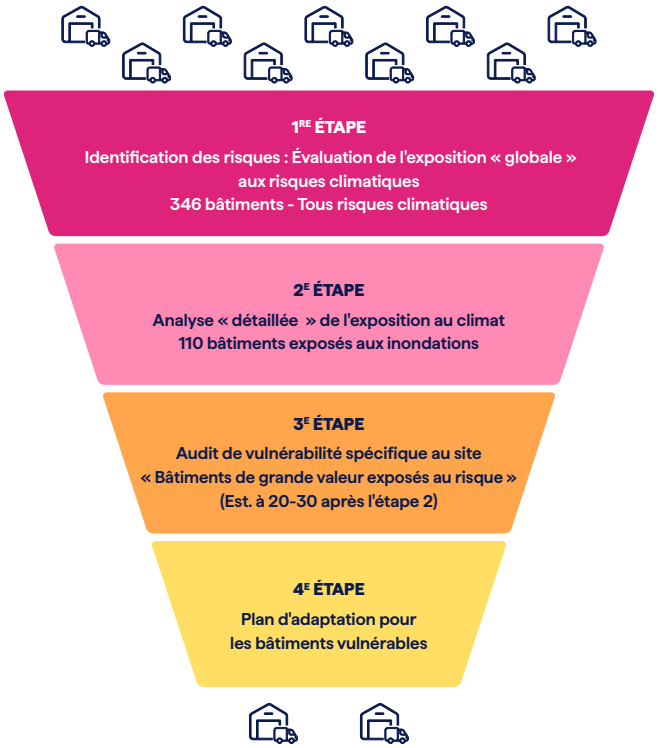
### Description du processus concernant les risques physiques liés au climat dans les activités propres et tout au long de la chaîne de valeur

Dans le cadre de la DMA, Bnode n'a pas effectué d'analyse de scénarios climatiques.

Cependant, une évaluation exhaustive sur plusieurs années des risques climatiques ayant recours à l'analyse de scénarios climatiques est actuellement en cours afin d'évaluer la résilience climatique de Bnode et d'évaluer les effets financiers des risques et opportunités liés au climat. À l'avenir, Bnode mettra à jour sa DMA afin de refléter les conclusions de l'analyse de scénarios climatiques.

La méthodologie d'évaluation des risques physiques de Bnode pour tous nos grands sites opérationnels dans le monde suit une « approche en entonnoir » en plusieurs étapes au travers de laquelle nous approfondissons progressivement l'analyse sur la base des risques identifiés et de leur importance pour l'entreprise.

Cette approche est résumée dans le graphique ci-dessous.




Bonne évaluation de l'exposition au risque de canicule, de vent, de gel ... Exposition globale au risque d'inondation fait globalement pour les sites bnode.

Analyse plus précise de l'exposition aux inondations et autres risques grâce à des modèles plus détaillés. Fait pour tous les sites belges à risque d'inondation + quelques sites mondiaux. Prévu pour 2026 pour les autres sites mondiaux.

Audit sur site pour évaluer la vulnérabilité à plusieurs niveaux, estimer le coût des dommages et identifier et chiffrer les mesures d'adaptation possibles.
Fait pour 5 sites stratégiques de bpost SA.

Dans l'analyse de scénarios climatiques, Bnode évalue les risques physiques au moyen d'une analyse approfondie et spécifique au site afin d'identifier l'exposition aux aléas climatiques (Étape 1). Deux scénarios d'émissions (RCP2.6 et RCP8.5) et trois périodes (2030, 2050 et 2080/2100) sont évalués à l'aide des données du CORDEX du Programme mondial de recherche sur le climat (PMRC), ainsi que des informations sur la cartographie des inondations et l'érosion côtière du World Resources Institute (WRI) et du Centre commun de recherche (CCR). En examinant le scénario RCP8.5, Bnode a modélisé les risques physiques liés au climat dans le cadre d'un scénario d'émissions élevées, en étudiant l'exposition de tous ses actifs dans le monde. En outre, les informations issues des récents dialogues avec les parties prenantes ont été prises en compte afin d'évaluer si l'exposition modélisée aux aléas climatiques physiques correspond aux observations terrains.

Dans l'étape 2 de notre approche, couvrant les actifs jugés exposés au risque d'inondation dans l'étape 1, nous examinons le risque d'inondation et de vague de chaleur plus en détail en utilisant des données plus granulaires sur l'exposition aux inondations ainsi que des données plus précises sur l'exposition aux vagues de chaleur, tout en vérifiant les autres risques climatiques pertinents.

Dans l'audit de vulnérabilité au niveau des sites réalisé à l'étape 3, nous nous concentrons sur les bâtiments stratégiques et de grande valeur qui restent à risque après l'étape 2. Au cours de cette phase, nous affinons l'évaluation de l'exposition en analysant les caractéristiques topographiques et physiques précises de chaque bien (par exemple, si le bâtiment est surélevé par rapport au niveau de la route), en évaluant les vulnérabilités à différentes hauteurs d'inondation correspondant aux pires scénarios identifiés dans l'analyse de l'exposition, et en identifiant les mesures d'adaptation potentielles pour réduire ces vulnérabilités.

Dans le cadre de ces audits, nous avons également évalué pour chaque site s'il était particulièrement exposé aux vents violents. En outre, nous avons évalué la vulnérabilité du site aux vagues de chaleur et identifié les options d'adaptation correspondantes.

En janvier 2026, les 3 étapes de l'analyse ont été finalisées pour l'ensemble des installations de bpost SA et l'élaboration d'un plan global d'adaptation au climat pour bpost SA est en cours.

Nous prévoyons d'achever l'étape 2 pour les entités restantes de Bnode au cours de l'année 2026, tandis que l'étape 3 sera réalisée au cours des années 2026 et 2027.

### Identification des aléas climatiques sur des horizons temporels

Des aléas climatiques ont été identifiés à court, moyen et long terme. Plus précisément, Bnode a évalué neuf aléas climatiques pour deux scénarios d'émissions (RCP2.6 et RCP8.5) et trois périodes (2030, 2050 et 2080/2100).

### Analyse des actifs et des activités économiques pour les aléas climatiques

Bnode a examiné si des actifs et des activités économiques pouvaient être exposés à des aléas climatiques. En particulier, Bnode a évalué l'exposition de tous ses sites au niveau mondial à différents aléas climatiques. L'analyse de la vulnérabilité des actifs et des activités a été achevée en janvier 2026 pour bpost SA et est toujours en cours pour les infrastructures des autres entités.

### Définition des horizons temporels

Des horizons temporels à court, moyen et long terme ont été définis. Les horizons temporels pris en considération dans l'évaluation des risques climatiques de Bnode (2030, 2050 et 2080/2100) vont au-delà de l'horizon à long terme habituel. Bnode a analysé l'exposition au-delà de la durée de vie prévue de ses actifs et au-delà de l'horizon de planification stratégique ou des plans d'allocation de capital. Pour des raisons pratiques et pour faciliter les processus de décisions, l'analyse de la vulnérabilité et l'élaboration en cours de plans d'adaptation au climat se concentrent sur les risques identifiés pour les horizons 2030 et 2050.

### évaluation de l'exposition et de la sensibilité aux aléas climatiques

L'exposition de tous les actifs mondiaux de Bnode a été étudiée en réalisant une analyse géospatiale à l'aide d'ensembles de données sur les aléas climatiques. L'exposition des sites dans la chaîne d'approvisionnement n'a pas été modélisée explicitement, sachant que la stratégie d'approvisionnement de Bnode est solide et flexible afin de s'adapter à des changements temporaires si nécessaire. La probabilité d'exposition à des aléas climatiques est implicitement prise en compte par l'évaluation de plusieurs scénarios climatiques. L'ampleur de l'exposition est obtenue directement comme résultat de l'analyse, et la durée est examinée pour plusieurs aléas climatiques chroniques en considérant les variables pertinentes (p. ex. l'indice SPI-6, qui permet de prendre en compte la durée des sécheresses).

### Utilisation de scénarios climatiques d'émissions élevées

En examinant le scénario SSP5-8.5 du GIEC, Bnode a modélisé l'impact potentiel de scénarios d'émissions élevées (> 4 °C). Pour des raisons de prudence, c'est le principal scénario que nous avons utilisé pour évaluer la vulnérabilité et la résilience de nos opérations.

## Utilisation de l'analyse de scénarios liés au climat pour éclairer l'évaluation des risques

Lors de l'évaluation de l'exposition à des aléas physiques liés au climat, les données relatives aux schémas climatiques actuels ont été examinées pour comprendre les risques à court terme. Les risques à moyen et long terme ont été évalués à l'aide de données pour 2030, 2050 et 2080/2100, ce qui dépasse l'horizon habituel de Bnode pour l'évaluation des risques. Les informations sur l'exposition aux aléas liés au changement climatique seront complétées par une évaluation de la vulnérabilité des actifs et des activités aux aléas liés au changement climatique (terminée en janvier 2026 pour bpost SA).

## Processus d'évaluation des risques et opportunités de transition liés au climat

Bnode a réalisé une évaluation qualitative des risques de transition à l'aide de scénarios climatiques, y compris un scénario de faibles émissions (Net zéro 2050) en décembre 2025.

Le résultat de la mise à jour 2025 de l'évaluation de la double matérialité réalisée au cours de l'été 2025 ne prend pas encore en compte les scénarios de transition. Ceux-ci seront pris en compte dans la révision 2026 de la DMA de Bnode.

## Identification des événements de transition sur des horizons temporels

Les risques potentiels de transition à court, moyen et long terme ont été examinés de la même manière que pour les autres sujets. Bnode a étudié l'exposition des actifs et des activités économiques aux risques de transition, en tenant compte des risques signalés dans le secteur et en s'appuyant sur l'expertise d'experts externes et de parties prenantes internes en vue de valider l'importance de ces risques pour Bnode et de déterminer leur ampleur de manière qualitative.

## Évaluation de l'exposition et de la sensibilité aux événements de transition

Comme pour les autres risques et opportunités, l'analyse de l'exposition aux risques et opportunités de transition liés au climat a pris en considération l'ampleur potentielle de l'impact financier et la probabilité d'une manière cohérente par rapport au système ERM du groupe. La durée des événements transitoires n'a été prise en compte qu'implicitement, car elle devrait avoir une incidence sur l'ampleur de l'impact financier.

## Utilisation de l'analyse de scénarios liés au climat pour identifier et évaluer les risques et opportunités de transition

Bnode a recouru à l'analyse de scénarios climatiques pour identifier et évaluer les risques liés à la transition. 2 scénarios tirés de la version 2024 du NGFS (Network for Greening the Financial System) ont été utilisés pour refléter un niveau plus élevé et un niveau moins élevé d'ambition politique et l'impact correspondant sur les prix des émissions de carbone, l'évolution technologique, la consommation d'énergie et le développement macroéconomique.

**Scénario 1 - Net Zero 2050 (augmentation prévue de la température de 1,4°C d'ici la fin du siècle)**

Ce scénario suppose l'introduction immédiate de politiques climatiques strictes et de changements technologiques rapides. Une forte augmentation des prix du carbone entraîne une transition rapide vers les énergies renouvelables. Les pays qui ont pris des engagements politiques en faveur de l'objectif Net zéro (à partir de 2023) atteignent leurs objectifs à l'année indiquée ou plus tôt.

**Scénario 2 - Contributions déterminées au niveau national (CDN) - 2,3°C d'augmentation de température prévue**

Dans ce scénario, tous les objectifs annoncés pour 2023 sont supposés être mis en œuvre, même s'ils ne sont pas encore soutenus par des politiques concrètes. Les prix du carbone augmentent modérément jusqu'en 2030, puis se stabilisent. Les progrès technologiques et l'adoption restent lents. Ce scénario reflète la poursuite des ambitions climatiques modérées et hétérogènes inscrites dans les CDN de 2021 tout au long du XXIe siècle.

Les risques de transition potentiels à court, moyen et long terme selon les deux scénarios sélectionnés ont été identifiés en tenant compte de rapports sectoriels et en organisant des ateliers et des entretiens avec des experts externes et des parties prenantes internes.

Une évaluation qualitative de l'importance de ces risques et opportunités de transition a été effectuée en analysant comment les facteurs d'impact économique, modélisés dans les scénarios climatiques de pointe, évoluent et influencent les risques de transition identifiés. L'évaluation qualitative a été finalisée lors d'une série d'ateliers réunissant Bnode et des experts externes.

### Identification des actifs et activités économiques incompatibles

Bnode n'a pas identifié d'actifs et d'activités économiques qui sont incompatibles ou nécessitent des efforts importants pour être compatibles avec une transition vers une économie neutre pour le climat. Cependant, la partie de notre activité transfrontalière mondiale qui s'appuie sur le fret aérien dépendra de solutions de transport aérien à faible intensité de carbone pour réduire son impact de scope 3.

### Compatibilité des scénarios climatiques avec les états financiers

Les scénarios climatiques utilisés sont compatibles avec les hypothèses climatiques critiques formulées dans les états financiers. Sur la base des risques physiques et de transition à court terme liés au climat qui ont été identifiés, aucune disposition relative au climat ni aucune dépréciation accélérée des actifs n'ont été prévues.

## 6.1.4.1.2 E2 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés à la pollution

La méthodologie d'identification et d'évaluation des IROs est décrite dans la partie IRO-1 ci-dessus, qui traite de plusieurs sujets, et est détaillée de manière exhaustive dans le mémorandum DMA, révisé en interne et en externe.

En ce qui concerne la pollution, Bnode, en qualité de société de services et non de fabricant, n'a pas réalisé une analyse complète de la pollution ou entamé des concertations avec des communautés touchées. Cependant, ses sites belges les plus importants ( centres de tri) ont subi une analyse approfondie dans le cadre du processus de certification ISO 14001. Ce dernier a conclu que ces sites n'ont pas d'impact matériel sur la pollution.

L'évaluation de la double matérialité (DMA) a permis de déterminer que la pollution de l'air est un sujet matériel au sein des activités propres de bpost SA. Les activités de livraison de la société recourent à des véhicules qui génèrent des émissions NOx au travers de la consommation de carburant, contribuant ainsi à une pollution nocive de l'air dans les villes et les zones urbaines.

## 6.1.4.1.3
## E3 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés à l'eau

Le secteur de la logistique utilise très peu d'eau.

Dans le cas de Bnode, cela se limite au nettoyage de notre propre flotte de véhicules. Nous suivons strictement les directives, y compris une collecte spécifique d'eau si nécessaire. Sur la base des considérations ci-dessus et des références de l'industrie, nous pouvons confirmer que ce sujet n'est pas matériel.

## 6.1.4.1.4
## E4 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés à la biodiversite

Bien que Bnode reconnaisse que nos émissions de GES et de NOx liées au transport ont un impact sur la biodiversité, nos activités ne reposent pas sur l'utilisation ou la production de produits chimiques, d'engrais, etc. Nos activités de transport se déroulent principalement entre des sites logistiques (situés dans des zones industrielles) et des zones urbaines, ce qui n'est pas propice à la propagation d'espèces invasives.

Pour la taxonomie 2024 et 2025, nous avons utilisé une analyse détaillée réalisée par KPMG à partir de bases de données publiques sur les zones de biodiversité (Ibat) et indiquant lesquels de nos sites sont situés à proximité de zones sensibles du point de vue de la biodiversité. Nous avons également analysé les permis d'environnement de plus de 100 de nos grands sites en Belgique et leur contenu relatif à la biodiversité. Sur la base des considérations ci-dessus, après consultation d'un consultant spécialisé dans la biodiversité en 2025 et sur la base de références sectorielles, il est confirmé que la biodiversité n'est pas matérielle pour Bnode.

## 6.1.4.1.5
## E5 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels liés à la circularité

**Flux de ressources entrants, y compris l'utilisation des ressources - Emballage**

Bnode a identifié les flux de ressources entrants comme un impact matériel en raison des ressources significatives nécessaires à ses activités. La Société utilise et vend de grandes quantités d'emballage en papier et en carton pour gérer ses activités de courrier et de logistique, en aidant les citoyens et les utilisateurs finaux à envoyer du courrier et des colis. Les flux de ressources entrants sont considérés comme « de grande étendue « ( notation DMA) car Bnode a besoin de ressources locales dans tous ses pays d'activité. Ce problème affecte les activités de Bnode et sa chaîne d'approvisionnement en amont.

**Flux de ressources sortants liés aux emballages - Déchets**

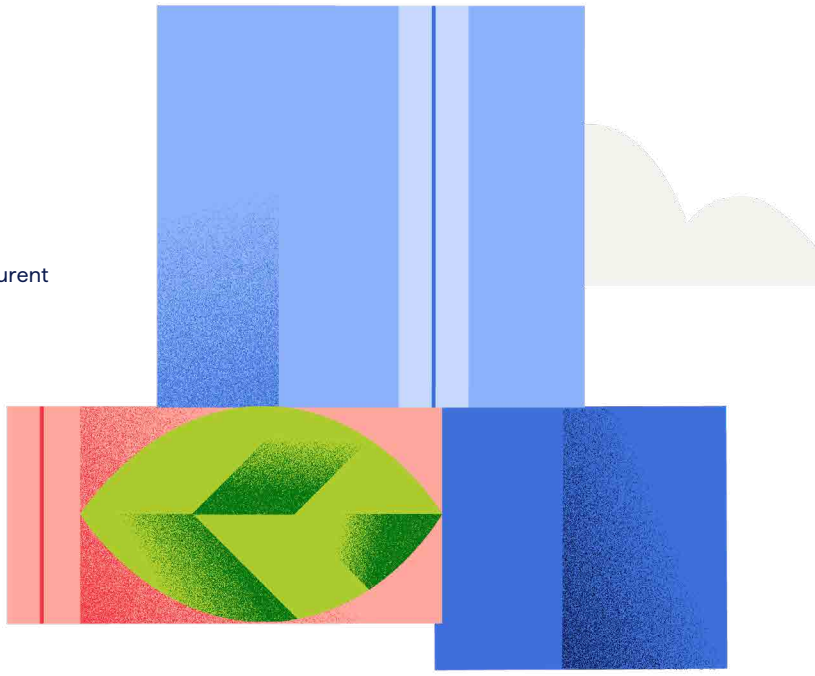
Bnode a identifié les déchets comme un problème matériel en raison du volume important généré, principalement par les produits en papier et en carton utilisés dans ses activités de courrier et de logistique. L'entreprise utilise également des volumes élevés de plastique, de matériaux autocollants et de mousse de protection pour les colis dans le cadre de ses activités de préparation logistique pour compte de tiers (Paxon) . Il est essentiel de réduire et de réutiliser les emballages et les déchets opérationnels, car les déchets influencent négativement l'ensemble de la chaîne de valeur en polluant le sol et l'eau et en nécessitant la production de nouveaux produits, en particulier lorsqu'ils ne sont pas recyclés ou valorisés sous forme d'énergie.

Des risques sont liés aux coûts de mise en conformité avec les réglementations et les normes de l'UE, qui entreront en vigueur dès 2026 et pourraient augmenter d'ici 2028 s'ils ne sont pas correctement anticipés. Les coûts de mise en place d'emballages réutilisables peuvent être significatifs. La nouvelle directive européenne sur les emballages vise à accroître la réutilisabilité des emballages et confère un rôle crucial à l'approche de cette question.

### 6.1.4.1.6
### G1 ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des IROs relatifs à la gouvernance

Chez Bnode, l'intégrité et les pratiques commerciales éthiques sont des principes fondamentaux qui guident nos activités. Les thèmes liés à la conduite des affaires ont fait l'objet d'une évaluation approfondie au cours de notre évaluation de la double matérialité, en s'appuyant sur une variété de sources pour garantir une approche complète. Il s'agissait notamment de dialogues internes et d'entretiens avec les principales parties prenantes, ainsi que d'une analyse approfondie des données collectées par nos systèmes de lancement d'alertes.

## 6.1.4.2
## IRO-2 – Exigences de l'ESRS couvertes par la déclaration de durabilité de l'entreprise



Suite à l'évaluation de la double matérialité, la liste des rubriques (disclosures) couvertes et le numéro de page correspondant figurent dans la table des matières, tout en haut du présent rapport.

Pour le tableau de tous les points de données qui découlent d'autres législations de l'UE, voir Annexe 9.6 - Législation de l'UE et points de données.

L'approche suivie pour déterminer les informations matérielles à publier, y compris l'utilisation de critères et de seuils, est décrite ci-dessus dans la section *ESRS 2 IRO-1 Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matérielles*.

# 6.2 Informations environnementales

## Stratégie environnementale de Bnode

Chez Bnode, nous nous engageons à être une référence en matière de développement durable dans tous les pays où nous opérons. Cette ambition commune nous encourage à accélérer nos efforts pour décarboner la chaîne d'approvisionnement de l'e-commerce et de la logistique des colis pour le compte de tiers et à réutiliser et recycler les emballages dans le cadre d'une économie circulaire.

L'amélioration constante des performances environnementales dans nos activités à travers le monde est l'épine dorsale de la création de valeur partagée chez Bnode.

En tant que l'un des acteurs logistiques les plus écologiques sur les marchés où nous sommes actifs, nous veillons à respecter notre trajectoire de décarbonation, tout en optimisant nos investissements en vue d'optimiser l'impact de la réduction des émissions de $CO_2$.



Chefs de file en matière d'innovation dans les modèles d'économie circulaire, nous favorisons le développement d'une économie circulaire à grande échelle en fournissant un réseau logistique inverse de premier plan associé à des solutions de réutilisation, de réparation et de recyclage, offrant des alternatives durables pour nos propres déchets et emballages. Pour en savoir plus, veuillez consulter la rubrique E5 Utilisation des ressources et économie circulaire.

Fournisseur mondial de services logistiques, Bnode est l'un des meilleurs partenaires pour nos clients afin de réduire les émissions tout au long de la chaîne d'approvisionnement de l'e-commerce et de la logistique des colis pour le compte de tiers. Chaque jour, nous expédions plus d'un million de colis dans le monde entier, opérons l'une des plus grandes flottes de camionnettes et de camions de Belgique et générons une importante empreinte carbone lorsqu'elle est combinée à nos activités sous-traitées auprès de nos partenaires de transport dans tout le groupe. C'est pourquoi nous sommes déterminés à lutter contre le changement climatique et à jouer un rôle positif dans les pays où nous opérons.

Nous nous engageons à atteindre trois objectifs spécifiques :

1. **Décarboner la chaîne d'approvisionnement de l'e-commerce et de la logistique des colis pour le compte de tiers.***

2. **Remédier à tout impact négatif identifié sur la qualité de l'air.****

3. **Offrir des solutions durables pour la chaîne de valeur de l'e-commerce au moyen d'emballages recyclables et réutilisables.*****

* *voir Section E1 Changement Climatique*

** *voir section E2 Pollution*

*** *voir section E5 Utilisation des ressources et économie circulaire*

# 6.2.1
# ESRS E1 - Changement climatique

## 6.2.1.1
## E1 ESRS2 SBM-3 Évaluation des risques climatiques

### Évaluation des risques climatiques

Bnode a poursuivi son évaluation des risques climatiques au cours de l'année 2025. Nous avons approfondi notre analyse des risques physiques et de transition identifiés afin d'évaluer qualitativement leur magnitude financière dans l'ensemble du groupe. Dans la phase 3, nous avons analysé l'exposition au risque d'inondation de nos grands sites belges (centres de tri, centres de courrier, usine de timbres-poste et autres entrepôts logistiques) à un niveau plus affiné et avons terminé, en janvier 2026, une évaluation approfondie de la vulnérabilité des sites stratégiques de bpost SA potentiellement exposés au risque d'inondation. En 2026, nous élaborerons un plan d'adaptation au changement climatique pour bpost SA. Nous procéderons également à une évaluation plus affinée des risques climatiques (inondations et chaleur) pour nos sites potentiellement exposés aux inondations dans d'autres entités de Bnode en dehors de la Belgique. Par la suite, nous prévoyons également de procéder à une évaluation plus approfondie de la vulnérabilité des sites stratégiques hors Belgique qui sembleraient toujours exposés au risque d'inondation après l'analyse plus affiné. Nous prévoyons d'effectuer cette analyse pour les sites en Europe en 2026 et pour les sites en Amérique du Nord en 2027. Le processus que nous suivons est illustré dans le graphique ci-dessous.




**Aperçu du projet d'évaluation des risques climatiques**

Ce travail a servi de base à l'analyse actualisée de la résilience climatique décrite ci-dessous.

### Type de risque lié au climat

- Le **risque physique** renvoie aux **effets négatifs et dommages** possibles causés par des événements liés au climat et des changements dans l'environnement physique.
- Le **risque de transition** fait référence aux **risques financiers, juridiques et opérationnels** associés à la transition vers une économie durable et à faible intensité de carbone.

### Évaluation qualitative du risque physique

Dans le cadre de la phase 1 de l'évaluation des risques climatiques menée à la fin de l'année 2024 (et confirmée lors de l'examen de la DMA de 2025), nous avons identifié trois risques potentiellement importants liés au climat :

**1.** Dommages aux biens, aux équipements et au stock des clients : dus à des événements météorologiques extrêmes.

**2.** Perturbations des opérations et de la chaîne d'approvisionnement : en raison d'une fréquence et d'une gravité accrues des événements météorologiques affectant tant nos opérations que nos fournisseurs de transport.

**3.** Sécurité du personnel : risques liés à la chaleur et aux tempêtes.

Ces risques découlent des aléas climatiques suivants auxquels certaines installations de Bnode sont exposées :

| | EXPOSITION À COURT TERME | EXPOSITION À MOYEN TERME | EXPOSITION À LONG TERME |
|---|---|---|---|
| Vagues de chaleur (fréquence et intensité) | Limitée | Encore limitée mais en augmentation | Importante dans le cadre d'un scénario d'émissions élevées |
| Débordements de rivières | Très limitée | Très limitée | Limitée |
| Fortes précipitations / Risque d'inondation pluviale | Limitée | Moyenne | Importante dans le cadre d'un scénario d'émissions élevées |

Un nombre limité d'installations est également potentiellement exposé au risque d'incendie de forêt, de tornade (Midwest américain), d'ouragan (côte est américaine) et de blizzard (Canada et Nord des États-Unis).

L'analyse approfondie des risques menée au cours de l'année 2025 nous a permis d'évaluer qualitativement la magnitude de ces risques (et d'autres risques potentiels identifiés).

Le résultat de cette analyse approfondie est présenté dans le tableau suivant :

**Évaluation financière qualitative du risque physique**

| | TYPE | DESCRIPTION DU RISQUE | INCIDENCES FINANCIÈRES ESCOMPTÉES | SCÉNARIO CLIMA-TIQUE | COURT TERME | MOYEN TERME | LONG TERME |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Risques physiques Aigus | Événements météoro-logiques extrêmes | Dommages aux biens, aux équipements et aux stocks des clients dus à des phénomènes météorologiques extrêmes | Les phénomènes météorologiques extrêmes, les inondations et les incendies de forêt pourraient endommager les équipements opérationnels et les marchandises des clients dans les centres de tri et de préparation logistique, ce qui entraînerait des pertes financières importantes s'ils n'étaient pas correctement assurés. Ils peuvent également provoquer des fermetures temporaires de sites, entraînant une perte de revenus. | RCP 2.6 (< 2°C) | Très faible | Faible | Faible |
| | | | | RCP 8.5 (> 4°C) | Très faible | Faible | Moyen |
| | Événements météoro-logiques extrêmes | Perturbation des opérations de Bnode en raison d'événements météorologiques extrêmes qui auraient un impact sur l'accessibilité de nos sites ou des opérations de nos transporteurs. | Les perturbations des opérations pourraient entraîner des pertes de revenus si des solutions alternatives ne sont pas mises en place. | RCP 2.6 (< 2°C) | Très faible | Faible | Moyen |
| | | | | RCP 8.5 (> 4°C) | Très faible | Faible | Élevé |
| | Événements météoro-logiques extrêmes | Santé, sécurité et bien-être du personnel en raison de conditions météorologiques extrêmes (notamment les vagues de chaleur et les fortes tempêtes) | Étant donné que la majorité des opérations de Bnode se déroulent en intérieur et en grande partie pendant la nuit, l'impact financier de l'absentéisme dû à des conditions météorologiques extrêmes est actuellement nul et devrait rester limité. Les activités de distribution de courrier, de la presse et des colis en Belgique sont plus exposées ; toutefois, les mesures d'adaptation en place garantissent que les conditions opérationnelles et les conséquences financières restent sous contrôle. | RCP 2.6 (< 2°C) | Très faible | Très faible | Faible |
| | | | | RCP 8.5 (> 4°C) | Très faible | Très faible | Faible |
| Risques physiques Chroniques | Augmentation de la fré-quence et de la magnitude des phéno-mènes mé-téorologiques extrêmes | L'augmentation des primes d'assurance ou l'impossibilité d'assurer certains sites contre le risque climatique. | Le coût de l'assurance de nos infrastructures d'exploitation contre les dommages causés par les inondations augmentera à mesure que les températures augmenteront et que les phénomènes météorologiques extrêmes deviendront plus fréquents. | RCP 2.6 (< 2°C) | Faible | Faible | Moyen |
| | | | | RCP 8.5 (> 4°C) | Faible | Faible | Moyen |
| | Changement des conditions météorolo-giques | Augmentation des coûts d'énergie et/ou d'exploitation en raison des mesures d'adaptation prises pour toutes les opérations confondues de Bnode | Les dépenses de chauffage et de climatisation devraient augmenter, car les opérations devront ajuster les températures intérieures plus fréquemment en réponse aux fluctuations météorologiques croissantes. | RCP 2.6 (< 2°C) | Très faible | Très faible | Faible |
| | | | | RCP 8.5 (>4°C) | Très faible | Très faible | Moyen |

Le risque financier le plus important découle des dommages causés aux biens, aux équipements et aux stocks des clients, ainsi que des perturbations des opérations qui pourraient être causées par des événements météorologiques extrêmes. Ce risque est actuellement limité mais pourrait devenir important à long terme dans le cadre d'un scénario d'émissions élevées si aucune mesure d'adaptation n'est mise en place d'ici là.

Les coûts d'assurance devraient augmenter à long terme, en particulier dans un scénario d'émissions élevées, mais nous pensons qu'ils resteront « abordables » pour Bnode dans son ensemble.

Il est important de noter que les coûts financiers liés aux problèmes de santé et de sécurité des employés dus aux vagues de chaleur ou à d'autres événements extrêmes est sont actuellement extrêmement faibles, car nous avons déjà mis en place des mesures d'adaptation (climatisation, Plan « forte chaleur » en Belgique). Ces coûts augmenteront indubitablement à l'avenir en l'absence de nouvelles mesures d'adaptation.

## Évaluation qualitative du risque de transition

Cinq risques de transition importants liés au climat ont été identifiés à partir de l'analyse plus approfondie de 2025 et sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

| | TYPE | DESCRIPTION DU RISQUE | INCIDENCES FINANCIÈRES ESCOMPTÉES | SCÉNARIO CLIMA-TIQUE | COURT TERME | MOYEN TERME | LONG TERME |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Risques de transition | Politique et juridique | L'augmentation de la taxe carbone pour les opérations propres et les transports sous-traités | Le mécanisme SEQE 2 à venir en 2028 dans l'UE, qui couvre les carburants pour le transport et le chauffage, augmentera notre propre coût de carburant interne ainsi que le coût des transports en sous-traitance qui dépendent des combustibles fossiles. Une partie de cet impact pourrait entraîner une augmentation des prix moyens des services logistiques, car il touchera l'ensemble du secteur de la logistique. | Net zero 2050 (1,4°C) | Très faible | Élevé | Moyen |
| | | | | NDC (2,3°C) | Très faible | Élevé | Moyen |
| | Politique et juridique | Restrictions des émissions de GES pour les bâtiments en Europe | Si des exigences strictes en matière d'efficacité énergétique sont imposées, des coûts pourraient être encourus pour rénover ces bâtiments plus rapidement que prévu ou pour les relocaliser. | Net zero 2050 (1,4°C) | Très faible | Moyen | Moyen |
| | | | | NDC (2,3°C) | Très faible | Faible | Moyen |
| | Économique | Augmentation du coût du fret aérien | En raison de l'utilisation croissante et obligatoire de carburant aéronautique durable plus coûteux (législation européenne), le coût du fret aérien est susceptible d'augmenter, ce qui aura un impact sur le coût de nos opérations transfrontalières. Toutefois, nous pourrions être en mesure de compenser une partie de cet impact au niveau de la tarification, étant donné qu'il toucherait tous les opérateurs de la même manière. | Net zero 2050 (1,4°C) | Très faible | Très faible | Élevé |
| | | | | NDC (2,3°C) | Très faible | Très faible | Moyen |
| | Économique | Dépendance à l'égard des sous-traitants pour nos émissions réduites (Paxon et Landmark Global) | Le recours à des fournisseurs de transport à faibles émissions pour réduire nos émissions du scope 3 pourrait augmenter les coûts de sous-traitance et, si ces coûts ne peuvent être absorbés ou répercutés, cela pourrait nuire à la compétitivité. | Net zero 2050 (1,4°C) | Faible | Moyen | Faible |
| | | | | NDC (2,3°C) | Faible | Élevé | Élevé |
| | Technologique | Avoir accès à une quantité suffisante d'électricité et à des réseaux électriques robustes | Les contraintes de capacité du réseau pourraient augmenter le coût d'accès à l'électricité pour l'électrification de notre flotte de camionnettes et de camions. | Net zero 2050 (1,4°C) | Très faible | Moyen | Faible |
| | | | | NDC (2,3°C) | Très faible | Moyen | Moyen |

Les deux risques de transition les plus importants sont (1) la taxation du carbone qui sera mise en œuvre dans l'UE à partir de 2028 avec le mécanisme SEQE 2 (« ETS2 ») et (2) notre dépendance à l'égard des sous-traitants pour la décarbonation, qui est un risque à moyen terme plus élevé dans le cadre d'un scénario d'ambition politique moins élevée.

D'autres risques de transition ont été évalués mais n'ont pas été jugés significatifs après analyse.

### Évaluation qualitative des opportunités de transition

Trois opportunités de transition importantes liées au climat ont été identifiées :

| | TYPE | DESCRIPTION DE L'OPPORTUNITÉ | INCIDENCES FINANCIÈRES ESCOMPTÉES | SCÉNARIO CLIMA-TIQUE | COURT TERME | MOYEN TERME | LONG TERME |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Opportunités de transition | Technologique | Production d'énergie renouvelable | La production d'électricité propre réduirait nos coûts, pourrait générer des opportunités de revenus et réduirait notre dépendance vis-à-vis du réseau. | Net zero 2050 (1,4°C) | Faible | Moyen | Élevé |
| | | | | NDC (2,3°C) | Faible | Moyen | Moyen |
| | Politique et juridique | Avantage dû à l'accès plus restreint aux centres-villes en Belgique | Bpost pourrait gagner des parts de marché dans les zones urbaines restreintes grâce à son réseau avancé de mobilité douce et à sa flotte électrifiée en Belgique. | Net zero 2050 (1,4°C) | Moyen | Moyen | Très faible |
| | | | | NDC (2,3°C) | Moyen | Moyen | Très faible |
| | Économique | Opportunités commerciales ou de réputation offertes par les solutions à faible intensité de carbone. | Le désir des clients de bénéficier d'une solution logistique à faibles émissions pour les colis offre des opportunités de revenus soutenues par l'expansion de la flotte verte et des zones de livraison à faibles émissions de carbone (Ecozones). Il offre également des opportunités de développer de nouveaux services dans le domaine de la livraison de colis B2B. | Net zero 2050 (1,4°C) | Élevé | Très élevé | Moyen |
| | | | | NDC (2,3 °C) | Élevé | Élevé | Moyen |

Bnode capitalise déjà sur la demande de ses clients pour une logistique moins polluante et investit de plus en plus dans la production de sa propre électricité verte pour alimenter son parc de véhicules électriques du dernier kilomètre en Belgique.

# 6.2.1.2 E1 ESRS2 SBM-3 Analyse de résilience

### Description du périmètre de l'analyse de résilience

Bnode a réalisé une évaluation complète des risques climatiques complète en utilisant une l'analyse de scénarios climatiques. Cette évaluation des risques physiques a porté sur tous les sites de Bnode dans le monde, mais n'a pas inclus les risques physiques liés à la chaîne de valeur. Pour l'évaluation des risques et des opportunités de transition, Bnode a pris en considération ses propres activités ainsi que la chaîne de valeur en amont et en aval. Les résultats de l'évaluation des risques climatiques décrite ci-dessus ont constitué une contribution essentielle à l'analyse de résilience qui a été réalisée pour l'ensemble des activités de Bnode (Bpost, Paxon et Landmark Global).

### Manière dont l'analyse de résilience a été réalisée

Bnode a lancé une évaluation des risques climatiques en se servant de l'analyse de scénarios climatiques pour comprendre les risques et les opportunités physiques et de transition. Dans le cadre de l'évaluation des risques physiques, nous avons examiné l'exposition de toutes les activités mondiales de Bnode aux aléas climatiques pertinents en utilisant deux scénarios d'émissions (RCP2.6 et RCP8.5) et trois périodes (2030, 2050 et 2080/2100, selon l'aléa climatique).

Les Trajectoires représentatives de Concentration (RCP) décrivent différents niveaux de gaz à effet de serre et d'autres forçages radiatifs susceptibles de se produire à l'avenir

- RCP2.6 : un scénario de « faibles » émissions qui entraînerait une augmentation de la température inférieure à 2 °C.
- RCP8.5 : un scénario d'émissions « élevées » qui entraînerait une augmentation de la température supérieure à 4 °C.

Les données du CORDEX du Programme mondial de recherches sur le climat (PMRC), ainsi que les informations sur la cartographie des inondations et l'érosion côtière du World Resources Institute (WRI) et du Centre commun de recherche (CCR), ont été utilisées. En examinant le scénario RCP8.5, Bnode a modélisé les risques physiques liés au climat dans le cadre d'un scénario d'émissions élevées.

Les risques de transition ont été identifiés en examinant les rapports d'autres parties prenantes du secteur et en organisant des ateliers et des entretiens avec des experts internes. Bnode a appliqué le cadre PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental et Légal) pour identifier les risques et opportunités liés au climat, en tenant compte de plusieurs déclencheurs et moteurs macroéconomiques.

Les incidences financières escomptées liées aux risques physiques ont fait l'objet d'une évaluation qualitative, et des solutions d'adaptation ou d'atténuation potentielles ont été identifiées pour bpost SA et le seront pour Paxon et Landmark Global dans une deuxième phase.

Une évaluation qualitative des risques et des opportunités de transition, s'appuyant sur deux scénarios climatiques tirés du NGFS (Network for Greening the Financial System), a également eu lieu. Durant celle-ci, les moteurs d'impact économique modélisés dans différents scénarios climatiques ont été utilisés pour quantifier les effets de transition. Un scénario d'émissions élevées reflétant une ambition politique modérée (« NDC - 2,3 °C ») et un scénario ambitieux d'émissions nettes nulles (« Net Zero 2050 »), aligné sur un objectif de 1,5 °C, ont tous deux été appliqués.

### Moment où l'analyse de résilience a été effectuée

Bnode a entamé l'évaluation des risques climatiques à l'aide d'une analyse de scénarios et d'une analyse de résilience en 2024. Le processus s'est poursuivi en 2025 et nous prévoyons de l'achever en 2026 et 2027.

L'analyse de résilience décrite ci-dessous reflète tous les travaux d'évaluation des risques climatiques menés jusqu'à la fin de 2025 (y compris l'analyse approfondie de la vulnérabilité menée pour les sites critiques de bpost SA) ainsi que les mesures d'atténuation et d'adaptation existantes ou planifiées.

Horizons temporels utilisés pour l'analyse de résilience :

- Court terme = effets actuels et historiques
- Moyen terme = 2030
- Long terme = 2050

Les cibles de réduction des émissions de GES de Bnode sont validées par le SBTi et sont fixées pour 2035 (réduction de 71,3% des émissions des scopes 1 et 2 d'ici 2035 par rapport à 2024) et visent à atteindre l'objectif Net Zero au plus tard en 2050.

### Résultat global de l'analyse de résilience

La stratégie et le modèle économique de Bnode sont résilients en ce qui concerne le changement climatique. Bien que l'évaluation des risques climatiques soit toujours en cours, les premières conclusions indiquent que le changement climatique ne devrait pas constituer une menace critique ou fondamentale pour les opérations futures de Bnode.

En ce qui concerne les risques physiques, plusieurs aléas climatiques ont été identifiés, en particulier dans un scénario à fortes émissions. Cependant, Bnode s'attend à ce que la plupart des risques puissent être atténués grâce à la nature distribuée de ses opérations et par le biais de solutions d'adaptation, mises en œuvre soit directement par Bnode, soit par des tiers (par exemple, les gouvernements investissant dans des systèmes de défense contre les inondations). Une bonne couverture d'assurance contre ces risques renforce également notre résilience, du moins à court et à moyen terme.

En ce qui concerne les risques liés à la transition, le plan ambitieux de décarbonation en cours de Bnode pour les scopes 1 et 2 et notre stratégie renforcée d'interaction et de sélection avec les fournisseurs et d'approvisionnement pour le scope 3, nous placent en bonne position pour résister aux risques liés à la transition, tels que la taxation du carbone en Europe à partir de 2028 (SEQE 2).

Enfin, nous recherchons activement à bénéficier des opportunités de transition liées à la logistique à faible émission de carbone et à la production d'électricité verte.

## Analyse de résilience détaillée - Risques physiques

La résilience de Bnode par rapport à chaque risque physique identifié est détaillée dans le tableau ci-dessous. Dans l'ensemble, la nature dispersée de nos principaux sites opérationnels et notre capacité à réorienter certains de nos « flux » d'un site à l'autre réduisent notre vulnérabilité face aux phénomènes climatiques extrêmes. ; En outre, nos sites sont assurés contre les « dommages physiques » et les interruptions d'activité liés aux phénomènes climatiques. L'analyse détaillée de la vulnérabilité réalisée pour nos sites les plus critiques en Belgique (particulier les centres de tri de bpost SA) a révélé que leur vulnérabilité était limitée et nous a permis d'identifier une série de mesures d'adaptation qui, une fois mises en œuvre, ramèneront cette vulnérabilité à un faible niveau sur tous les sites. Nous continuerons à évaluer la vulnérabilité des sites à risques importants de Paxon et de Landmark Global en 2026 et 2027 et nous élaborerons des plans d'adaptation si nécessaire.

Dans l'ensemble, nous avons une bonne compréhension des mesures que nous pouvons prendre pour améliorer notre résilience aux risques climatiques physiques et nous élaborons des plans pour les mettre en œuvre.

| DESCRIPTION DU RISQUE PHYSIQUE | SCÉNARIO CLIMA-TIQUE | COURT TERME | MOYEN TERME | LONG TERME | RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉSILIENCE | MESURES D'ATTÉNUATION ET D'ADAPTATION IDENTIFIÉES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dommages aux biens, aux équipements et aux stocks des clients dus à des phénomènes météorologiques extrêmes (bpost SA) | RCP 2.6 (< 2°C) | Très faible | Faible | Faible | Pour nos bureaux retail et nos centres de distribution, le risque est limité en raison de leur dispersion et de la possibilité de réorienter les flux en cas de perturbation dans certains sites. Pour nos centres de tri, les résultats d'un audit de vulnérabilité au niveau des sites, indiquent que le risque est actuellement "faible à moyen" et qu'il peut être réduit à "faible" grâce à un ensemble limité de mesures. Il est important de noter que tous nos bâtiments sont actuellement assurés de manière appropriée contre les dommages et les interruptions d'activité liés à des événements météorologiques extrêmes. | Formaliser des plans d'urgence pour tous les bâtiments. Mettre en œuvre les mesures d'adaptation au climat les plus efficaces dans quelques bâtiments au cours des prochaines années. |
| | RCP 8.5 (> 4°C) | Très faible | Faible | Moyen | | |
| Dommages aux biens, aux équipements et aux stocks des clients dus à des phénomènes météorologiques extrêmes (autres BU) | RCP 2.6 (< 2°C) | Très faible | Faible | Faible | Une analyse de vulnérabilité détaillée des sites critiques « exposés » est toujours en cours, mais au cas où un événement se produirait à court ou à moyen terme, tous nos bâtiments sont correctement assurés (et les dommages causés aux stocks des clients sont généralement couverts par ces derniers). De plus, pour une majorité de bâtiments potentiellement exposés, nous avons la possibilité de rediriger tout ou partie des flux vers d'autres installations du groupe. | Réaliser un audit de vulnérabilité plus approfondi pour tous les autres sites critiques à risque et mettre en place des mesures d'adaptation. |
| | RCP 8.5 (> 4°C) | Très faible | Faible | Moyen | | |
| Perturbation des opérations de Bnode en raison d'événements météorologiques extrêmes qui affecteraient l'accessibilité de nos sites ou les opérations de nos transporteurs | RCP 2.6 (< 2°C) | Très faible | Faible | Moyen | Pour bpost SA, le risque est limité du fait de la nature dispersée de nos activités et de la capacité de réorienter les flux si nécessaire. Ce risque sera encore réduit par la mise en œuvre des mesures d'adaptation recommandées dans des sites spécifiques et par l'extension de notre capacité de tri des colis dans des sites supplémentaires. Pour les autres entités, il existe également des possibilités de réorientation des flux. | Examiner et élaborer un plan de continuité des activités et des plans de sauvegarde pour l'ensemble des sites. Intégrer les risques climatiques dans la sélection des futurs sites - lorsque plusieurs entrepôts se trouvent à proximité, voir s'ils sont confrontés à des risques ou à des vulnérabilités simultanés. |
| | RCP 8.5 (> 4°C) | Très faible | Faible | Élevé | | |
| Santé, sécurité et bien-être du personnel en raison de conditions météorologiques extrêmes (notamment les vagues de chaleur et les fortes tempêtes) | RCP 2.6 (< 2°C) | Très faible | Très faible | Faible | Nous avons déjà mis en place des mesures dans l'ensemble du groupe pour faire face à de tels événements (plan « canicule », plan « tempête », refroidissement des installations) et nous ne voyons actuellement aucun impact de ces événements. | Veiller à ce que les mesures de précaution et l'infrastructure de refroidissement soient adaptées au fur et à mesure des changements climatiques |
| | RCP 8.5 (> 4°C) | Très faible | Très faible | Faible | | |

| DESCRIPTION DU RISQUE PHYSIQUE | SCÉNARIO CLIMA-TIQUE | COURT TERME | MOYEN TERME | LONG TERME | RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉSILIENCE | MESURES D'ATTÉNUATION ET D'ADAPTATION IDENTIFIÉES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| L'augmentation des primes d'assurance ou l'impossibilité d'assurer certains sites contre le risque climatique | RCP 2.6 (< 2°C) | Faible | Faible | Moyen | Les prix du marché des assurances immobilières devraient augmenter en raison du changement climatique. Les mesures que nous prenons pour mieux comprendre et limiter les risques et la vulnérabilité des sites actuels et futurs peuvent contribuer à maintenir l'assurabilité, à garantir la continuité des activités et à optimiser nos coûts d'assurance au fil du temps. | Faire de la faible vulnérabilité climatique un critère de sélection des futurs sites et mettre en place des mesures de réduction de la vulnérabilité sur les sites critiques afin de maîtriser les primes d'assurance. |
| | RCP 8.5 (> 4°C) | Faible | Faible | Moyen | | |
| Augmentation des coûts d'énergie et/ ou d'exploitation en raison des mesures d'adaptation prises dans le cadre de toutes les activités de Bnode | RCP 2.6 (< 2°C) | Très faible | Très faible | Faible | Nous ne nous attendons pas à ce que cela ait un impact important à court ou à moyen terme. À plus long terme, nous pensons que notre stratégie visant à améliorer l'efficacité énergétique et à augmenter la production d'électricité verte sur/pour les installations que nous occupons maintiendra l'impact à un niveau faible. | Contrôler l'impact dans le temps |
| | RCP 8.5 (> 4°C) | Très faible | Très faible | Moyen | | |

## Analyse de résilience détaillée – Risques de transition

La résilience de Bnode par rapport à chaque risque de transition identifié est détaillée dans le tableau ci-dessous. Nous avons élaboré des plans visant à atténuer les deux risques les plus importants à moyen terme, à savoir la taxation du carbone et notre dépendance à l'égard de nos sous-traitants pour ce qui est de la réduction de nos émissions. L'accélération de l'électrification de notre flotte répond au premier risque, tandis que le solide programme lié à l'engagement et au devoir de vigilance des fournisseurs que nous avons lancé en 2025 concerne le second. Nous sommes également résilients face aux autres risques de transition identifiés et nous les surveillons afin de pouvoir nous adapter au cas où leur magnitude augmenterait.

| DESCRIPTION DU RISQUE DE TRANSITION | SCÉNARIO CLIMA-TIQUE | COURT TERME | MOYEN TERME | LONG TERME | RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉSILIENCE | MESURES D'ATTÉNUATION ET D'ADAPTATION IDENTIFIÉES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| L'augmentation de la taxe carbone pour les opérations propres et les transports sous-traités | Net zero 2050 (1,4°C) | Très faible | Élevé | Moyen | Pour nos propres activités, l'impact devrait être limité, sachant que les investissements dans les énergies renouvelables et l'électrification de la flotte nous rendent résilients et potentiellement mieux préparés que la concurrence en cas d'augmentation de la taxe sur le carbone. En ce qui concerne le transport en sous-traitance, des opérateurs à faible émission de carbone sont déjà utilisés pour les livraisons du dernier kilomètre en Europe, tandis que notre exposition du transport mid-mile (camions) devrait être largement conforme au marché. | Poursuivre/accélérer notre transition vers une flotte électrique, y compris les camions, et passer à des fournisseurs de transport en sous-traitance à faible émission de carbone. En outre, nous encourageons nos fournisseurs à accélérer leur passage au transport électrique. |
| | NDC (2,3°C) | Très faible | Élevé | Moyen | | |
| Restrictions des émissions de GES pour les bâtiments en Europe | Net zero 2050 (1,4°C) | Très faible | Moyen | Moyen | Bien que nous ayons déjà pris des mesures pour améliorer nos bâtiments et réduire notre dépendance à l'égard des combustibles fossiles, nous continuons à suivre l'évolution de la réglementation, car les changements futurs pourraient avoir des conséquences financières ou opérationnelles. | Poursuivre la stratégie actuelle visant à inclure la rénovation thermique et la décarbonation des bâtiments dans toute rénovation importante et intégrer l'efficacité thermique dans les critères de renouvellement des baux des bâtiments existants, ainsi que dans la sélection des nouveaux bâtiments. Surveiller les risques dans chaque région afin d'adapter notre stratégie de rénovation au cas où les risques se matérialiseraient plus rapidement dans certaines régions. |
| | NDC (2,3°C) | Très faible | Faible | Moyen | | |
| Augmentation du coût du fret aérien | Net zero 2050 (1,4°C) | Très faible | Très faible | Élevé | Le coût du kérosène représente un pourcentage relativement faible des coûts de nos opérations transfrontalières et l'inclusion des carburants aéronautiques durables dans le kérosène sera progressive. En outre, l'augmentation des coûts du carburant toucherait tous les opérateurs sur le marché et aurait probablement un impact sur le prix du marché pour les clients. | Surveiller les risques à court terme et s'assurer que les contrats avec les clients permettent une certaine flexibilité au cas où le risque se matérialiserait. |
| | NDC (2,3°C) | Très faible | Très faible | Moyen | | |

| DESCRIPTION DU RISQUE DE TRANSITION | SCÉNARIO CLIMA-TIQUE | COURT TERME | MOYEN TERME | LONG TERME | RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉSILIENCE | MESURES D'ATTÉNUATION ET D'ADAPTATION IDENTIFIÉES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dépendance à l'égard des sous-traitants pour nos émissions réduites | Net zero 2050 (1,4°C) | Faible | Moyen | Faible | Nous comptons un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants dans la plupart des catégories d'approvisionnement, ce qui nous permet d'orienter nos activités vers les fournisseurs les plus performants en termes de réduction des émissions. | Engagement proactif avec les sous-traitants et les fournisseurs pour réduire leurs émissions et priorisation à long terme des fournisseurs qui décarbonent fortement. |
| | NDC (2,3°C) | Faible | Élevé | Élevé | | |
| Avoir accès à une quantité suffisante d'électricité et à des réseaux électriques robustes | Net zero 2050 (1,4°C) | Très faible | Moyen | Faible | Seule une partie limitée de nos opérations serait affectée par une panne localisée, car les activités sont réparties sur plusieurs sites, ce qui minimise l'impact global. Cependant, nous restons dépendants du réseau énergétique pour soutenir l'électrification continue de notre flotte de véhicules et de nos systèmes de chauffage, et ce risque peut augmenter si la capacité et l'infrastructure du réseau ne suivent pas le rythme de nos plans d'électrification. | Atténuer ce risque de manière proactive, en particulier en Belgique et aux États-Unis, en augmentant notre propre capacité de production d'énergie grâce à l'électricité renouvelable (panneaux solaires) et au stockage de l'électricité (systèmes de batteries), tout en alignant le rythme de l'électrification sur les progrès en matière de renforcement et d'expansion du réseau électrique. |
| | NDC (2,3°C) | Très faible | Moyen | Moyen | | |

## Analyse de résilience détaillée – Opportunités de transition

La capacité de Bnode à saisir les opportunités de transition est détaillée dans le tableau ci-dessous. Nous poursuivons activement les opportunités de production d'énergie verte et les opportunités commerciales de la logistique à faible émission de carbone. tandis que nous sommes également en position de force en Belgique pour saisir les opportunités liées à l'accès restreint aux centres-villes.

| DESCRIPTION DE L'OPPORTUNITÉ DE TRANSITION | SCÉNARIO CLIMA-TIQUE | COURT TERME | MOYEN TERME | LONG TERME | RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉSILIENCE | ACTIONS VISANT À MAXIMISER L'OPPORTUNITÉ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Production d'énergie renouvelable | Net zero 2050 (1,4°C) | Faible | Moyen | Élevé | Forte capacité à saisir cette opportunité dans le cadre de nos plans actuels. | Poursuivre le déploiement à grande échelle de panneaux solaires en Belgique et continuer à étudier les systèmes de gestion et de stockage de l'énergie. Étudier le potentiel de production d'énergie verte en dehors de la Belgique. |
| | NDC (2,3°C) | Faible | Moyen | Moyen | | |
| Avantage dû à l'accès plus restreint aux centres-villes en Belgique | Net zero 2050 (1,4°C) | Moyen | Moyen | Très faible | Forte grâce à l'échelle et à l'expertise en matière de mobilité douce, ainsi qu'à notre vaste flotte de camionnettes électriques. | Maintenir le leadership en matière de mobilité douce, assurer l'accès aux capacités de mise en œuvre de la mobilité douce et des faibles émissions dans d'autres villes européennes et continuer à surveiller les législations. |
| | NDC (2,3°C) | Moyen | Moyen | Très faible | | |
| Opportunités commerciales ou de réputation offertes par les solutions à faible intensité de carbone | Net zero 2050 (1,4°C) | Élevé | Très élevé | Moyen | Forte en Belgique grâce à notre leadership en matière de livraisons à faibles émissions de carbone et à notre calculateur de $CO_2$. Peut être renforcée pour nos autres divisions en dehors de la Belgique. | En Belgique, continuer à promouvoir nos progrès en matière de faibles émissions de carbone dans le cadre de notre stratégie commerciale et étudier les possibilités de les monétiser davantage. Sur d'autres marchés européens, renforcer notre collaboration avec les sous-traitants du transport routier à faible émission de carbone et développer des calculateurs de carbone pour Paxon et Landmark Global. |
| | NDC (2,3°C) | Élevé | Élevé | Moyen | | |

## Description de la capacité à ajuster ou à adapter la stratégie et le modèle économique au changement climatique

Actuellement, Bnode ne prévoit pas d'obstacles à sa capacité d'adapter sa stratégie ou son modèle économique dans le contexte du changement climatique à court, moyen ou long terme. La transition de Bnode vers une économie Net Zero, telle que décrite dans le plan de transition, nécessitera des investissements. Toutefois, Bnode ne s'attend pas à des difficultés majeures dans la réalisation de ce plan ambitieux.

L'analyse de résilience de Bnode a été exhaustive et a pris en compte l'ensemble des actifs et des activités commerciales. Bien que des éléments de l'analyse approfondie de la vulnérabilité au niveau desu sites soient toujours en cours, nous ne voyons pas de zones d'incertitude significatives.

# 6.2.1.3
# E1-1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

## Notre parcours vers l'objectif Net Zero : la stratégie de décarbonation et la feuille de route de Bnode pour 2050

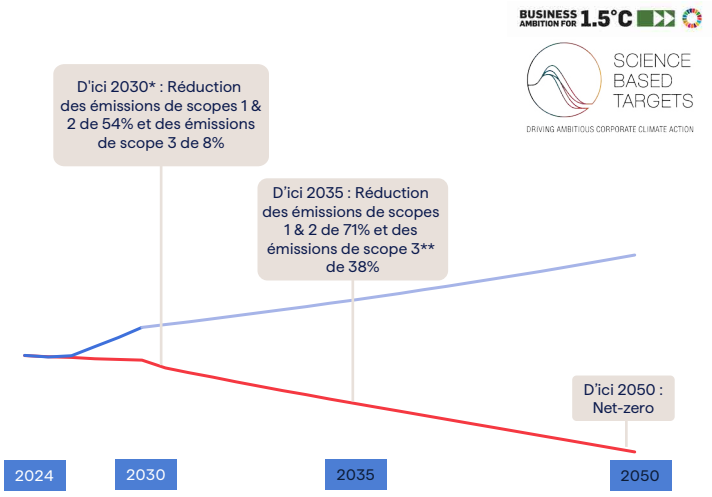
### Feuille de route de Bnode vers le Net-zero

**Nos leviers clés**

**Scope 1**
- Livraison du dernier kilomètre sans émission (actuellement en pleine mise en œuvre)
- Voitures de société sans émission
- Flotte de camions utilisant des carburants alternatifs et des remorques à double étage, accélération de l'électrification de la flotte à partir de 2029/2030, date à laquelle nous prévoyons que la technologie sera à maturité

**Scope 2**
- 100% d'approvisionnement en électricité verte certifiée
- Suppression progressive du chauffage au gaz naturel et au mazout dans nos bâtiments

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




*L'objectif de 2030 est un objectif plus possible interne pour Bnode par rapport aux objectifs pour 2035 et 2050 approuvés par SBTi.

**L''objectif scope 3 2035 exclut les transports aériens et maritimes sous-traités et les émissions liées à la production de notre flotte.

Publication : Bnode a procédé à une évaluation de ses activités au regard des critères d'exclusion obligatoires des indices de référence alignés sur l'accord de Paris (Paris Aligned Benchmarks ou PAB) de l'UE, notamment les interdictions liées aux armes controversées, à la production de tabac, aux violations des principes du Pacte mondial des Nations unies/de l'OCDE et aux seuils liés aux combustibles fossiles tels que le charbon ≥ 1%, le pétrole ≥ 10%, gaz ≥ 50% et production d'électricité supérieure à 100 g $CO_2$e/kWh — et a confirmé qu'aucune de ses opérations n'entrait dans ces catégories ; par conséquent, Bnode n'est pas exclu du cadre PAB de l'UE et reste éligible pour être inclus dans les stratégies d'investissement alignées sur les PAB.

Ces objectifs, approuvés en novembre 2025, alignent nos activités sur une trajectoire de 1,5 °C et réaffirment notre engagement à atteindre des émissions Net-Zero d'ici à 2050. Une fois que nous aurons atteint notre objectif scientifique à long terme et réduit nos émissions de plus de 90%, nous nous attaquerons à la partie des émissions résiduelles qui ne peuvent être éliminées en investissant dans des solutions durables et permanentes d'élimination du carbone. Conformément à la norme Net-Zero de Science Based Targets initiative (SBTi), ces émissions résiduelles seront neutralisées par des méthodes d'élimination du carbone de haute qualité et de stockage à long terme, ce qui nous permettra d'atteindre un état d'émissions Net-zero une fois que la décarbonation en profondeur et la neutralisation des émissions inévitables auront été achevées.

L'acquisition de Staci en 2024 a nécessité une mise à jour de nos objectifs validés par le SBTi pour notre nouveau champ d'activité, ce qui a donné lieu à une nouvelle base de référence (précédemment 2019) et à un objectif à court terme mis à jour pour 2035 (précédemment 2030). Malgré le défi de l'acquisition, nous restons pleinement engagés envers nos objectifs initiaux pour 2030 (par rapport à la base de référence de 2019). En particulier, notre objectif actualisé de réduction des émissions des scopes 1 et 2 de 54% d'ici à 2030 (référence 2024) va plus loin que notre objectif initial de réduction des émissions des scopes 1 et 2 de 55 % par rapport à notre niveau de référence initial de 2019.

*Afin de souligner son engagement en faveur de la décarbonation, Bnode a validé , avec le SBTi, des objectifs de réduction des émissions à court et à long terme fondés sur des données scientifiques :*

**Réduction 2035**
par rapport à 2024

| | |
|---|---|
| Scope 1 & 2 | 71,3% |
| Scope 3 | 38,2% |

**Réduction 2050**
par rapport à 2024

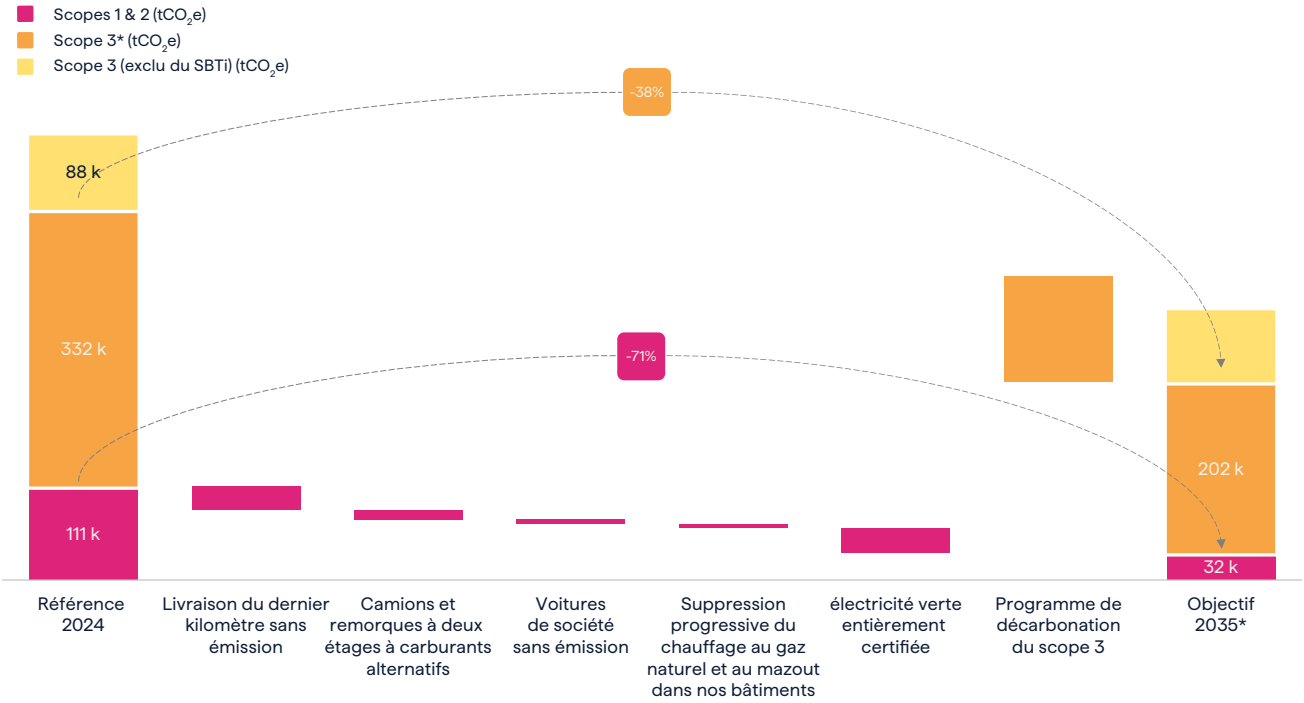
| | |
|---|---|
| Scope 1 & 2 | 90,9% |
| Scope 3 | 90,1% |

Notre objectif de scope 3 approuvé par le SBTi exclut les transports aériens et maritimes sous-traités, ainsi que les émissions liées à la production de notre flotte de véhicules, conformément aux critères d'exclusion du scope 3 du SBTi.

En particulier, pour la catégorie des « biens et services achetés », la flotte a été exclue de l'objectif 2035 mais a cependant été incluse dans l'objectif 2050. À long terme (période 2040-2050), Bnode prévoit une réduction des émissions en raison d'une diminution des nouvelles commandes de camions électriques, d'une flotte stable et d'une durée de vie plus longue des camions électriques, ainsi qu'une réduction des émissions pour la fabrication des camions électriques grâce à un modèle circulaire de production de batteries et à une production d'acier à plus faible teneur en carbone. La flotte en leasing a été exclue de l'objectif 2035, en appliquant le principe de comptabilisation des GES du SBTi.

Le transport aérien (court et long courrier) et le transport maritime sous-traités ont été exclus de l'objectif 2035, en appliquant les possibilités d'exclusion fournies par le SBTi et suite à une décision de gestion de Bnode. En effet, il n'existe actuellement aucune solution à grande échelle qui serait disponible d'ici 2035 pour le transport transcontinental urgent ( donc aérien) . Le transport aérien externalisé (court-courrier) a été inclus dans l'objectif de 2050 dans l'anticipation de pouvoir remplacer une partie des vols court-courriers par du fret routier ou ferroviaire décarboné lorsque cela est possible et d'utiliser une proportion croissante de carburants aéronautiques durables (SAF) pour les vols restants.

# Notre plan de transition climatique




*Le scope 3 exclut les transports aériens et maritimes sous-traités et les émissions liées à la production de notre flotte.

Ces cibles, liées à notre Politique environnementale (voir rubrique E1-2 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique, sont définies en termes relatifs (pourcentage de réduction par rapport au niveau de référence). Ce plan de transition a été approuvé par le Comité de Pilotage ESG de Bnode en septembre 2025 et a été ensuite validé par le Conseil d'Administration.

**Notre plan de transition pour 2035 sera activé au moyen de six leviers majeurs**. Il s'agit des actions concrètes qui soutiennent nos objectifs approuvés par le SBTi.

### Livraisons du dernier kilomètre sans émission

Nous mettons activement en œuvre des solutions visant à garantir que nos livraisons du dernier kilomètre en Belgique - généralement des centres de distribution aux clients - sont effectuées au moyen de véhicules sans émission. Notre objectif pour 2030 est de livrer 85% des colis sans émission dans le dernier kilomètre, en Belgique. Notre objectif pour 2035 est de livrer 100% des colis sans émission dans le dernier kilomètre, en Belgique.

### Voitures de société sans émission

Afin d'éliminer les émissions provenant de la mobilité des membres du personnel, notre parc de véhicules de société devient graduellement 100% électrique au fur et à mesure des remplacements depuis fin 2023.

### Électricité verte entièrement certifiée

Notre ambition est que toute l'électricité utilisée dans le cadre de nos activités provienne de fournisseurs d'énergie renouvelable, ce qui garantit l'absence d'émissions de carbone dues à la consommation d'électricité. Notre objectif est de parvenir à une électricité 100% verte dans toutes les entités de Bnode dans le monde d'ici à 2030.

### Flotte de camions fonctionnant avec des carburants alternatifs et remorques à double étage

Nous testons actuellement des camions électriques et prévoyons de remplacer progressivement nos camions alimentés avec des combustibles fossiles par des camions électriques à partir de 2028-2030, lorsque la technologie devrait être au point compte tenu des avancées technologiques attendues et après avoir mis en place l'infrastructure de recharge sur site nécessaire.

### Suppression progressive du gaz naturel et du mazout de chauffage

Nous remplaçons au fur et à mesure les systèmes de chauffage à base de combustibles fossiles dans nos bâtiments par des alternatives durables, telles que les pompes à chaleur et le chauffage urbain.

### Programme de décarbonation du scope 3

Dans le cadre de notre engagement à réduire les émissions du scope 3, nous intégrons des critères ESG dans nos processus de sélection et de gestion des fournisseurs. Les appels d'offres de Bnode incluent des exigences ESG, garantissant ainsi que les performances en matière de durabilité soient un facteur clé dans les décisions de passation de marchés. Des efforts sont également déployés en vue d'appliquer notre Code de conduite des Fournisseurs à l'ensemble des fournisseurs de Bnode et de donner la priorité aux partenariats avec des fournisseurs qui font preuve des meilleures pratiques en matière de réduction des émissions de carbone, de normes éthiques et de transparence.

# Évaluation des émissions verrouillées et des stratégies d'atténuation

Bnode n'a pas d'émissions verrouillées potentielles liées aux principaux actifs susceptibles de compromettre la réalisation de notre cible de réduction des émissions de GES pour 2035 (-71,3% sur les scopes 1 et 2).

Notre propre flotte[1] en Belgique constitue notre principal actif émetteur de carbone. Notre flotte du dernier kilomètre (10.383 camionnettes de livraison en 2025) représentait 27% de nos émissions des scopes 1 et 2 en 2025, tandis que notre flotte de camions (666 camions) représentait 25% de nos émissions des scopes 1 et 2 en 2025.

bpost SA électrifie actuellement sa flotte du dernier kilomètre en vue d'atteindre 100% d'ici 2035[2] Sur nos 10.383 camionnettes de livraison aucune n'a une période de location s'étendant au-delà de 2035. Nous électrifions également notre flotte de voitures de société, en vue d'une électrification complète d'ici 2030.

Ces actions en cours, ainsi que notre production et nos achats croissants d'électricité verte (objectif de 100% d'ici 2030), nous rendent confiants quant à la réalisation de notre engagement de réduction des émissions à l'horizon 2035, pris auprès du SBTi. Même si nous posséderons encore des camions alimentés avec des combustibles fossiles et des bâtiments chauffés aux combustibles fossiles en 2035, nous sommes en train de moderniser progressivement nos installations de chauffage en Belgique en les équipant de pompes à chaleur et en intégrant dans notre flotte des camions fonctionnant aux carburants alternatifs, en fonction des conditions du marché. Nous ambitionnons d'atteindre l'objectif Net-zero d'ici 2050 sans déclassement imposé d'actifs verrouillés.

**Flotte du dernier kilomètre**
Actifs émetteurs de carbone -
% de la flotte totale de camionnettes

| | |
|---|---|
| Camionettes de livraison | 70% |

**Flotte du dernier kilomètre**
Électrification -
% de la flotte totale de camionnettes

| | |
|---|---|
| Camionettes de livraison | 30% |

# Plan en vue d'aligner les activités économiques sur les critères de la taxonomie européenne

En vue d'améliorer l'alignement du chiffre d'affaires sur la taxonomie européenne, bpost SA développe l'utilisation de solutions de mobilité douce (vélos et remorques pour vélos électriques) et de camionnettes électriques pour les livraisons de courrier et de colis, dans le but de parvenir à une livraison du dernier kilomètre sans aucune émission d'ici 2035. En 2025, Bpost a acquis 942 nouvelles camionnettes électriques et 168 remorques pour vélos électriques. En outre, bpost SA a commencé à électrifier sa flotte de camions, en achetant son premier camion électrique en 2024 et un deuxième au début de l'année 2025.

Bpost s'efforce aussi d'augmenter le pourcentage de ses camionnettes électriques répondant aux critères « Ne pas causer de préjudice important » (Do Not Significantly Harm, DNSH). Dans ce contexte, elle a mis à jour les spécifications de ses marchés publics pour y inclure les pneus éligibles (depuis mi-2023).

En conséquence, l'éligibilité des camionnettes électriques de Bpost est passée de 9,5% à 22,8%.

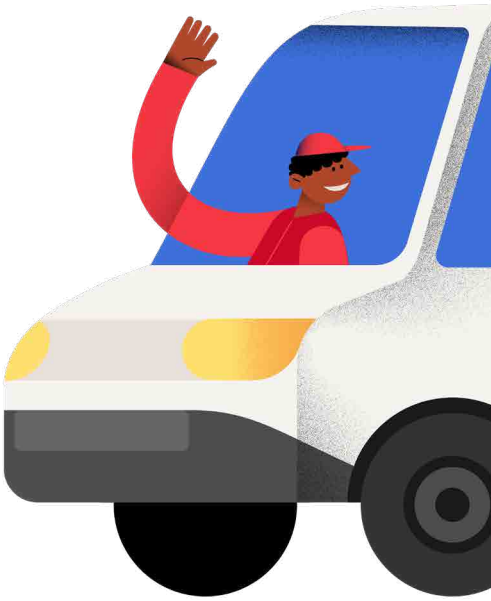
1 *La flotte propre comprend les véhicules possédés et loués, y compris les véhicules en location opérationnelle et financière.*

2 *Nous avons revu tous les objectifs et élaboré une nouvelle base de référence pour l'ensemble de Bnode, ce qui nous a permis de rééquilibrer la manière dont nous atteindrons nos objectifs pour 2030 et 2035. Notre objectif d'atteindre 100% demeure, mais notre échéance de 2030 a été repoussée à 2035 en raison du manque d'électricité disponible pour alimenter nos véhicules électriques dans certaines régions de Belgique et des retards dans l'infrastructure de recharge.*

# Explications sur la manière dont le plan de transition est intégré dans la stratégie générale et la planification financière de l'entreprise et aligné sur celles-ci

Le plan de transition de Bnode est entièrement intégré dans notre stratégie et alignée sur celle-ci. Pilier essentiel de notre cadre stratégique, la durabilité environnementale est au cœur de notre mission. Nous sommes déterminés à décarboner les chaînes de valeur logistiques de l'e-commerce et des colis B2B dans les marchés que nous servons. Notre stratégie comprend l'expansion des Ecozones et la réalisation de 100% des livraisons du dernier kilomètre sans émission dans toute la Belgique d'ici 2035, offrant aux clients les services de livraison de courrier et de colis les moins polluants alors qu'ils poursuivent leurs propres objectifs de réduction des émissions de carbone.

Notre plan de transition est également intégré dans notre planification financière. Nos plans financiers à long terme sur cinq ans prévoient des investissements annuels pour l'électrification de la flotte de livraison, les camions à faibles émissions, la rénovation des bâtiments et l'expansion du réseau de distributeurs de colis (Bbox). En outre, le Plan stratégique en matière de panneaux solaires 2025-2029 de Bpost[3] vise à déployer des panneaux solaires sur tous nos centres de courrier en Belgique, qui seront équipés d'une infrastructure de recharge pour nos véhicules électriques.



# Description des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan de transition

La mise en œuvre du plan de transition climatique de Bnode est en cours. En 2025, nous avons réduit nos émissions des scopes 1 et 2 de 10,8% par rapport à notre référence de 2024.

Les détails de nos initiatives 2025 liées à ce plan figurent plus loin dans le présent rapport (**rubrique E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique**).

Le tableau ci-dessous présente les progrès accomplis dans la réalisation des cibles opérationnelles spécifiques en lien avec le plan.

**Progrès dans la réalisation des cibles opérationnelles du plan de transition climatique**

| | | SITUATION EN 2025 (PROGRÈS PAR RAPPORT À 2024) |
|---|---|---|
| Scope 1 | Livraison sans émission sur le dernier kilomètre en Belgique<br>- # de bornes de recharge | 2818 (+418) |
| | Livraison sans émission sur le dernier kilomètre en Belgique<br>- # nombre de camionnettes électriques | 3139 (+942) |
| | Voitures de société sans émission | 54% |
| | Camions fonctionnant avec des carburants alternatifs ou remorques à double étage | 96 (+8) |
| Scope 2 | Électricité verte entièrement certifiée | 76% (100% en Europe et au Canada) |

3 *Notre marque pour le dernier kilomètre en Belgique et aux Pays-Bas.*

# 6.2.1.4
# Politiques, actions et objectifs

## 6.2.1.4.1
## E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique

### Politique environnementale

#### Portée de la politique

Chez Bnode, nous nous engageons à atteindre trois objectifs spécifiques via notre Politique environnementale[1] (disponible en ligne). ). Elle concerne tous les sous-sous-thèmes importants de Bnode liés à l'environnement, à savoir :

**ESRS E1 - Changement climatique**
décarboner la chaîne d'approvisionnement de l'e-commerce et de la logistique pour compte de tiers

- Émissions de gaz à effet de serre de scopes 1, 2 et 3
- Énergie

**ESRS E2 - Pollution**
remédier aux impacts négatifs identifié sur la qualité de l'air

- Pollution de l'air (NOx)

**ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire**
offrir des solutions durables pour la chaîne de valeur de l'e-commerce au moyen d'emballages recyclables et réutilisables

#### Champ d'application et exclusions

Le champ d'application comprend tous les membres du personnel de Bnode, quels que soient leur fonction ou leur poste, ainsi que les personnes étroitement liées aux activités et opérations de Bnode qui ne sont pas des membres du personnel, mais à qui cette politique est communiquée. Il s'agit notamment des directeurs, des personnes exerçant des fonctions de direction, de conseil, de gestion ou de surveillance, des travailleurs temporaires, des stagiaires et des contractants. Des exclusions s'appliquent aux personnes ou entités qui ne sont pas explicitement mentionnées dans cette politique.

En outre, Bnode a commencé à demander aux parties prenantes de sa chaîne de valeur qui fournissent des biens ou des services à Bnode d'adhérer aux principes énoncés dans cette politique et de s'y conformer. L'ambition et les objectifs en matière de réduction des impacts environnementaux sont décrits dans le Code de Conduite des Fournisseurs de Bnode.

Une description détaillée du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités liés à l'analyse de double matérialité de Bnode en ce qui concerne la norme ESRS E1 – Changement climatique figure à la rubrique ESRS 2 IRO-1 – Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat.

1 *La version 2 de la politique environnementale sera mise à jour et publiée en ligne durant 2026. Elle incluera les nouvelles cibles approuvées SBTi de Bnode.*

### Publication de normes ou d'initiatives de tiers qui sont respectées à travers la mise en œuvre de la politique

Une approche de validation formelle par une consultation des parties prenantes (y compris les Business Units concernées, telles que Group Sustainability, Group Procurement, Environmental Squad Leaders et d'autres parties prenantes) a été suivie pour élaborer la Politique environnementale. Le processus comprend les respect des normes/processus de Bnode en matière de politiques, ainsi que des normes de tiers, repris ci-après :

- Respecter les exigences politiques définies par les normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS)
- Un processus standard de politique environnementale décrit par EcoVadis
- Le processus standard de validation d'une « politique stratégique » au sein de Bnode :
  - Approbateur « Business » (Responsable du Group Sustainability Department)
  - Réviseur (Group Compliance)
  - Validation formelle par le Comité Exécutif
  - Conseillers du Conseil d'Administration (Comité ESG du Conseil d'Administration)
  - Validation formelle par le Conseil d'Administration

### Description de l'échelon le plus élevé de l'organisation responsable de la mise en œuvre de la politique

Le CEO de Bnode, ainsi que le Comité Exécutif, sont responsables de l'impact environnemental de Bnode. La Politique environnementale a été validée par le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration en avril 2025.

### Explication sur la manière dont l'entreprise met la politique à la disposition des parties prenantes potentiellement affectées, ainsi que des parties prenantes qui doivent participer à sa mise en œuvre, le cas échéant

La Politique est mise à disposition sur notre site web dans plusieurs langues locales dans nos pays d'activité, pour les parties prenantes potentiellement concernées et celles qui doivent contribuer à sa mise en œuvre. En 2026, nous prévoyons de mettre en place des mesures visant à sensibiliser les parties prenantes internes et externes à la Politique environnementale et aux impacts, risques et opportunités environnementaux par l'intermédiaire de roadshows, de campagnes, de formations et d'une collaboration avec nos homologues du secteur au moyen de nos adhésions et associations.

### Grands principes de conduite de la politique liée au changement climatique

Une description détaillée des grands principes de conduite de la politique relative à la gestion et à la réparation de nos impacts, risques et opportunités matériels en matière d'atténuation et d'adaptation au changement climatique se trouve dans la Politique environnementale sur notre site web.

## 6.2.1.4.2 E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique

### Stratégie de décarbonation et actions clés

Chez Bnode, nous nous engageons à décarboner la chaîne d'approvisionnement de l'e-commerce et de la logistique des colis pour le compte de tiers. L'amélioration constante des performances environnementales dans nos activités mondiales est l'épine dorsale de notre stratégie et de la mise en œuvre d'actions clés visant à réduire l'empreinte carbone de nos opérations, ainsi que de nos activités de transport et de logistique externalisées.

Bnode a approuvé (depuis novembre 2025) des objectifs de réduction des émissions à court et à long terme fondés sur des données scientifiques avec la SBTi, alignant notre activité sur une trajectoire de 1,5 °C et réaffirmant notre engagement à atteindre des émissions Net-zero d'ici à 2050.

- **d'ici à 2035**, Bnode entend **réduire ses émissions des scopes 1 et 2 de 71,3%** et ses **émissions du scope 3 de 38,2%** par rapport à 2024
- **d'ici à 2050**, Bnode ambitionne de **diminuer ses émissions des scopes 1 et 2 de 90,9%** et ses **émissions du scope 3 de 90,1%** par rapport à 2024

**Réduction 2035**
par rapport à 2024

| | |
|---|---|
| Scope 1 & 2 | 71,3% |
| Scope 3 | 38,2% |

**Réduction 2050**
par rapport à 2024

| | |
|---|---|
| Scope 1 & 2 | 90,9% |
| Scope 3 | 90,1% |

Notre stratégie de décarbonation sera activée à l'aide des leviers de décarbonation[2] suivants :

1. **Livraison du dernier kilomètre sans émission**
2. **Électricité verte**
3. **Suppression progressive du chauffage au gaz naturel et au mazout dans nos bâtiments**
4. **Voitures de société sans émission**
5. **Flotte de camions utilisant des carburants alternatifs**
6. **Programme de décarbonation du scope 3**

Par conséquent, Bnode a mis en œuvre une série d'actions pour aborder la Politique environnementale, les objectifs et les leviers clés à l'horizon 2035 :

| OBJECTIF 2035 (VS. 2024) | PRINCIPAUX LEVIERS DE DÉCARBONATION | ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GES (2025 PAR RAPPORT À 2024)[3] | INVESTISSEMENT DANS LE PLAN DE TRANSITION CLIMATIQUE DE BNODE (2025) | ACTIONS D'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE[2] (RÉALISATIONS 2025 ET FUTURS PROJETS) |
|---|---|---|---|---|
| Réduction des émissions de scopes 1 et 2 de 71,3% | 1. Livraison du dernier kilomètre sans émission (électrification de notre flotte) | -1.7 KT $CO_2e$ (Bnode) | 32,6 mEUR (camionnettes électriques, stations de recharge, vélos et remorques électriques, chez bpost SA) | ■ Électrification de la flotte du dernier kilomètre<br>■ Développement des infrastructures de recharge.<br>■ Expansion des Ecozones<br>■ Livraisons dans les Points Poste et les Bbox |
| | 2. Électricité verte (utilisation d'électricité renouvelable) | -4 KT $CO_2e$ (Bnode) | 1,5 mEUR (installation de panneaux solaires chez bpost SA) | ■ Contrats d'électricité verte en Belgique, en France, au Royaume-Uni et en Allemagne, et achat de certificats d'origine supplémentaires pour disposer d'une électricité 100% verte en Europe, au Canada et dans une partie des États-Unis<br>■ Plan d'installation des panneaux solaires (mélange d'installations propres et d'installations tierces)<br>■ Éclairage LED dans les bâtiments<br>■ Remplacement des chaudières thermiques en fin de vie par des pompes à chaleur |
| | 3. Suppression progressive du chauffage au gaz naturel et au mazout dans nos bâtiments | -0.5KT $CO_2e$ (bpost NV/SA)<br>+ 0.5 KT$CO_2e$ (Bnode) | 0,92 mEUR (renouvellement de l'éclairage LED et modernisation des équipements CVC chez bpost SA) | |
| | 4. Voitures de société sans émission | -1.6 KT $CO_2e$ (Bnode) | 15,8 mEUR (nouvelles voitures de société électriques chez bpost SA) | ■ Politique visant à ce que tous les nouveaux véhicules de société soient entièrement électriques<br>■ Budget fédéral de la mobilité en Belgique |
| | 5. Flotte de camions fonctionnant avec des carburants alternatifs et remorques à double étage | +1.0 KT $CO_2e$ | 1,1 mEUR (1 camion électrique et plusieurs remorques à double étage) | ■ Poursuite du projet pilote de recours à des camions électriques et extension de l'utilisation des remorques à double étage |
| Réduire de 38,2% les émissions du scope 3 d'ici 2035 | 6. Programme de décarbonation du scope 3 | +0.2 KT $CO_2e$ | NA | ■ Déploiement d'un nouveau Code de Conduite des Fournisseurs<br>■ Programme d'engagement des fournisseurs de transport, commençant par la collecte de données sur les émissions de carbone spécifiques à chaque fournisseur<br>■ Renforcement de l'accent mis sur les critères ESG dans les appels d'offres |

2 *Pour un aperçu détaillé de nos principales actions d'atténuation du changement climatique au sein de Bnode en 2025 (et des futurs projets), veuillez consulter la section « Actions d'atténuation du changement climatique – Initiatives clés en 2025 » ci-dessous.*

3 *Nous ne divulguons pas les réductions ou augmentations « attendues » des émissions de GES par levier.*

### Financement du plan de transition climatique

Des ressources dédiées à la mise en œuvre du plan de transition sont prévues dans le plan financier quinquennal à long terme de Bnode (2025-2029).

Bnode a investi 52 mEUR en 2025 pour la mise en œuvre de son plan de transition climatique, principalement au niveau de bpost SA. Les montants des CapEx alignés sur la Taxonomie s'élèvent à 34,9 mEUR. La différence d'environ 17 mEUR s'explique principalement par : (1) l'éligibilité mais le non alignement des investissements dans les stations de recharge, les panneaux solaires et autres investissements liés à l'efficacité énergétique ( 9,35m Eur) en raison d'un manque de documentation appropriée pour répondre à l'exigence de l'annexe C du DNSH (2) l'éligibilité mais le non alignement de notre investissement dans des voitures de fonction électriques et nos camions électriques (16 mEUR) en raison d'un manque de preuves concernant les critères « pneus » du DNSH ainsi que (3) la non éligibilté de nos investissements dans les remorques à double étage. D'autre part, notre investissement de 9,25 mEUR dans la construction/rénovation d'installations de transbordement, telles que notre nouveau Mail Center à Charleroi, est conforme à la Taxonomie, mais n'est pas inclus dans notre investissement dans le Plan de transition climatique en tant que tel, car l'objectif de ces investissements va au-delà de la réduction des émissions.

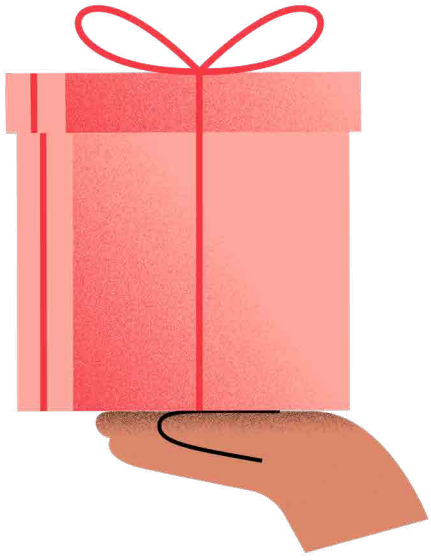
Les investissements liés au Plan de Transition climatique ont été entièrement financés par des ressources internes, sans recours à des instruments de financement durable. Bnode s'attend également à ce que le financement du Plan de Transition climatique pour la période 2026-2029, tel que prévu dans notre Plan à long terme, soit couvert par des financements internes.

Remarque : Bnode ne dispose pas de plan CapEx lié à la Taxonomie.

Il n'y a pas de référence à ces investissements dans les notes du bilan financier.

# Actions d'atténuation du changement climatique – Initiatives clés en 2025

## Levier de décarbonation 1 : Livraison du dernier kilomètre sans émission



### Électrification de notre flotte du dernier kilomètre

La proportion de véhicules électriques dans la flotte de Bpost continue d'augmenter à un rythme impressionnant. En 2025, nous avons continué à investir dans une flotte plus durable. Au 4e trimestre 2025, notre flotte du dernier kilomètre a atteint le cap des plus de 3.100 camionnettes électriques (3.129), soit 30% de notre flotte de camionnettes. Nous prévoyons de commander 1.000 camionnettes électriques supplémentaires en 2026 et ainsi atteindre 42% de véhicules électrifiés dans notre flotte de camionnettes. Grâce au processus de décarbonation, nous avons déjà éliminé 1.300 camionnettes à combustion.

Notre flotte de vélos avec remorques électriques recense désormais 610 véhicules, ce qui dépasse notre objectif de 600 en 2025, renforçant ainsi nos Ecozones et promouvant la mobilité douce. Cette expansion comprend des remorques électriques de nouvelle génération conçues pour remplacer les unités plus anciennes et pour soutenir l'augmentation des trajets à l'aide de remorques électriques dans les zones denses.

Cela fait de la flotte de Bpost non seulement la plus grande flotte opérationnelle de Belgique, mais aussi l'une des plus écologiques. Afin de démontrer notre engagement en faveur d'une conduite durable, nous avons reçu l'Eco-driving Efficiency Award, décerné par l'International Post Corporation (IPC), qui acte notre performance exemplaire en matière de conduite lors d'une tournée de livraison en camionnette électrique.

Après avoir testé des fourgonnettes électriques avec quelques sous-traitants en 2024, DynaGroup exploite désormais 3 grandes camionnettes électriques et a presque doublé son utilisation de camionnettes électriques en sous-traitance.

## Finalisation de notre réseau d'Ecozones en Belgique

L'Ecozone est un modèle qui réduit l'incidence de nos activités dans les villes belges. Les Ecozones reposent sur trois piliers : un réseau dense de points d'enlèvement et de dépôt dans les centres-villes (points PUDO, par ex., les Bureaux de Poste, les Points Poste ou Points Colis et les Distributeurs de Colis (Bbox)), la distribution par des dispositifs de mobilité douce (remorques et vélos électriques) et le remplacement des camionnettes au diesel restantes par des camionnettes électriques. En misant sur une flotte de camionnettes et de vélos écologiques, l'objectif est de réduire considérablement le nombre de trajets en voiture effectués pour les enlèvements et livraisons.

L'avantage pour les citadins est double : premièrement, une amélioration de l'air qu'ils respirent et deuxièmement, un allégement de la pression dans leur quotidien bien rempli. En 2020, Bpost a lancé le concept à Malines, et depuis lors, 21 villes ont été transformées en Ecozone Bpost : Bruxelles, Malines, Louvain-la-Neuve, Leuven, Hasselt, Eupen, Namur, Liège, Mons[4], Bruges, Saint-Nicolas, Courtrai[5], Ostende, Seraing, Verviers, Roulers, Andenne, Diest, Eeklo et Anvers. Un total de 108 codes postaux bénéficient de la livraison du dernier kilomètre sans émission[6]. Début 2026, nous finaliserons les Ecozones restantes afin d'atteindre 25 Ecozones couvrant de vastes zones et villes en Belgique.

Selon Mobilise, le département de recherche de la Vrije Universiteit Brussels (VUB)[7], Bpost réduit non seulement ses émissions de carbone, mais contribue aussi à une diminution significative du bruit et du trafic pour des villes où il fait bon vivre. Le projet a déjà remporté plusieurs prix décernés par Becom, Parcel & Postal Technology International et World Post & Parcel.




*Ecozone vélo pedelec*



*Recharge d'une camionnette électrique*

## Bpost fait de Bruxelles la première capitale européenne à livrer des colis et du courrier sans émission

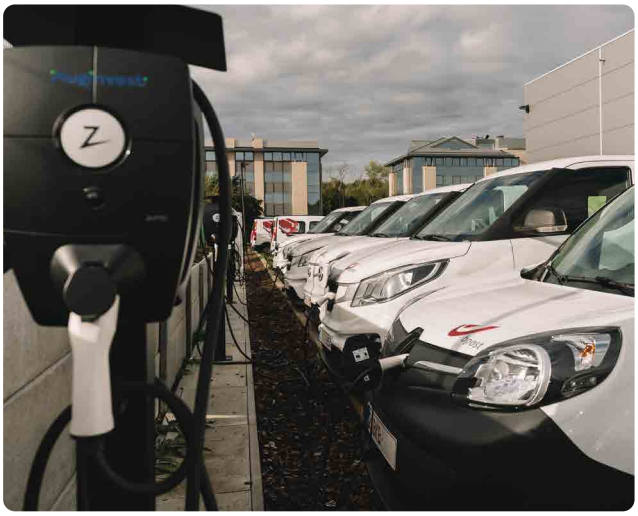
Depuis octobre 2025, Bpost livre les colis et l'ensemble du courrier à Bruxelles sans émission. Cette mesure s'applique aux 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale. La capitale belge, qui est en même temps la capitale de l'Europe, devient ainsi la première métropole européenne où les facteurs effectuent leur tournée quotidienne presque sans émission. Cela signifie une flotte sans émissions adaptée à la ville, une infrastructure de recharge interne et moins de livraisons manquées en offrant plus de choix.

Les résultats confirment la trajectoire de décarbonation que nous poursuivons : 750 tonnes de $CO_2$ économisées par an grâce aux camionnettes et remorques pour vélos électriques ; 12.830 kilomètres parcourus par jour par des véhicules et remorques pour vélos électriques ; plus de 1,3 million d'habitants bénéficient de livraisons de dernier kilomètre sans émission et un colis sur trois à Bruxelles est livré à un point d'enlèvement. Les Ecozones sont la preuve d'un impact majeur sur l'amélioration de la qualité de l'air dans la ville.

4. *centre-ville ou partie de la ville.*
5. *centre-ville ou partie de la ville.*
6. *Au moins 85% de tous les colis sont livrés sans émission.*
7. *La VUB a mené une étude sur la mobilité et la logistique urbaines qui incluait le concept d'Ecozone de bpost SA et son impact sociétal.*

## Extension de l'infrastructure de recharge pour une flotte plus écologique

En vue d'accélérer notre transition vers une flotte électrique, bpost SA s'engage à mettre en place une infrastructure de recharge solide dans toute la Belgique. D'ici 2030, nous comptons installer plus de 4.500 bornes de recharge de véhicules électriques dans tout le pays, afin de garantir que nos activités et nos employés aient un accès facile aux bornes de recharge nécessaires à la mobilité durable. Début 2025, 2.400 chargeurs étaient déjà en service, et ce nombre a continué d'augmenter pour atteindre 2.818 fin 2025.



*Bornes de recharge pour camionnettes électriques*




*Distribution en Bbox*

## PUDO - Bbox, le début d'une infinité de possibilités

Les Bbox ne cessent de gagner en importance dans le réseau de distribution de Bpost. Nous offrons aux consommateurs finaux une solution pratique, 24h/24 et 7 j/7, pour l'enlèvement de leurs colis et leurs retours. Plus besoin d'attendre leurs colis et plus de livraisons manquées. Le nombre de personnes choisissant de faire livrer un colis dans un Bbox a augmenté de 50% depuis 2024. Les statistiques tirées de notre enquête sur la satisfaction du client révèlent également que la livraison dans un distributeur de colis obtient le meilleur score de satisfaction auprès des clients parmi toutes les options de livraison out-of-home (hors du domicile) proposées par bpost SA.

Au cours de l'année écoulée, bpost SA a installé 1.250 nouveaux Bbox, doublant le nombre total de Bbox et triplant la capacité globale à 162.500 casiers par rapport à 2024. Les derniers Distributeurs de Colis sont généralement plus grands, ce qui nous permet de répondre à la demande croissante, d'accumuler des bénéfices opérationnels supplémentaires et de réduire les débordements causés par les fluctuations des volumes de colis. Parmi les 2.500 Bbox actuellement en place, 250 sont alimentés par l'énergie solaire. Ces unités sont conçues pour être totalement autonomes, équipées de batteries qui peuvent alimenter le distributeur pendant plusieurs semaines, même sans soleil.

Cette expansion des points d'enlèvement sans personnel garantit un accès universel à un point d'enlèvement à proximité, ce qui porte le nombre total de points d'enlèvement à 4.628. En augmentant notre capacité et en poursuivant notre croissance en 2026, les Bbox nous permettront d'améliorer nos livraisons sans émission sur le dernier kilomètre.

## Calculateur de carbone - Plus qu'un simple outil

Le calculateur de carbone de Bpost nous permet de soutenir nos clients dans leur démarche de décarbonation du scope 3. Tous les investissements de Bnode en faveur de livraisons à faible émission de carbone répondent également aux besoins d'un grand nombre de nos clients qui recherchent un partenaire fiable pour les aider à réduire leurs propres émissions du scope 3. Le calculateur de carbone, développé par Bpost, détermine les émissions de carbone associées à chaque colis pour lequel les entreprises font appel à nos services. L'outil tient compte de différents paramètres, tels que le poids, le nombre de colis, les distances parcourues, le nombre d'arrêts et le type de véhicule utilisé. Il offre aux clients une transparence carbone validée par Vinçotte, la plus grande entreprise belge dans le domaine du contrôle, de l'inspection et de la certification. D'un point de vue technique, le calculateur de carbone est conforme à la norme ISO 14083 and the Global Logistics Emissions Council (GLEC) Framework.

Avec ce calculateur de $CO_2$, Bpost a remporté le prix « Coups de cœur » RSE de PostEurop en 2025 dans la catégorie « Environnement ». Ce prix récompense notre calculateur de $CO_2$, un outil innovant qui offre à nos clients une plus grande transparence sur leur empreinte carbone et les aide à atteindre leurs objectifs en matière de durabilité. Depuis 2014, les « Coups de Cœur » RSE de PostEurop célèbrent les initiatives les plus innovantes en matière de responsabilité sociale et environnementale dans le secteur postal européen.



*Prix « Coups de Cœur » RSE 2025 de PostEurop*

## Initiatives en faveur du transport durable

Landmark Global, au Royaume-Uni, a conclu un partenariat réussi avec un prestataire de services de transport capable d'effectuer des collectes hebdomadaires auprès de l'un de nos clients dans la région d'Oxford en utilisant une camionnette entièrement électrique, tout en maintenant le même coût de transport qu'un véhicule diesel standard.

Cette transition contribue directement à la réduction des émissions et renforce l'engagement de Bnode à adopter des solutions logistiques plus respectueuses de l'environnement.

## Consolidation des itinéraires pour réduire la taille de la flotte

Outre le déploiement d'une camionnette électrique, Landmark Global au Royaume-Uni s'est concentré sur l'optimisation des itinéraires de collecte en regroupant plusieurs enlèvements dans un seul véhicule chaque fois que possible sur le plan opérationnel. Cette approche a permis de réduire le nombre de véhicules en circulation, de diminuer le kilométrage total et de réduire la consommation de diesel, ce qui contribue à une baisse supplémentaire des émissions de $CO_2$. Pour améliorer encore l'efficacité, les enlèvements de faible volume sont redirigés vers des transporteurs opérant à l'échelle nationale, ce qui permet de consolider ces chargements au sein de leur réseau britannique existant.



## Leviers de décarbonation 2 et 3: électricité verte et suppression progressive du gaz naturel et du mazout pour le chauffage des bâtiments

Alors que nous intensifions nos efforts pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments de Bnode, nous observons une tendance claire et positive. Nous avons réussi à réduire notre consommation d'électricité et notre dépendance à l'égard du gaz naturel, du chauffage urbain et du fioul, soulignant ainsi notre engagement à adopter des solutions énergétiques plus écologiques. Ces initiatives ont entraîné une réduction significative de la consommation en énergie par collaborateur, ce qui démontre que nous utilisons nos ressources énergétiques de manière plus efficace dans toutes les opérations.

### 100% d'électricité verte dans toute l'Europe

Pour les entités de Bnode situées en Belgique, aux Pays-Bas et en France, nous avons conclu des contrats d'électricité verte pour nos bâtiments et nos véhicules de livraison électriques. Par conséquent, la majorité de notre consommation d'électricité est verte et, pour le reste, nous achetons des certificats de « garantie d'origine ». À l'avenir, nous prévoyons d'étendre cette stratégie à d'autres pays où Bnode est présent, dans l'objectif d'atteindre 100% d'électricité verte d'ici 2030.

### Stratégie de bpost SA en matière de panneaux solaires

Conformément à la stratégie de déploiement de panneaux solaires dans tous nos centres de courrier en Belgique, nous comptons actuellement 73.500 m² de panneaux solaires en Belgique et 90.000 m² ( + 14.000 m² vs 2024) pour tout le groupe qui génèrent l'énergie nécessaire à nos plus grands sites de production, ce qui suffit pour alimenter environ 4.000 foyers par an. De plus, nous utilisons déjà une électricité 100% renouvelable en Europe et au Canada. Nous savons toutefois qu'il est possible de faire encore mieux. C'est pourquoi, d'ici à 2029, nous installerons encore 86.500 m² panneaux solaires en Belgique, soit l'équivalent d'environ 14 terrains de football.



*Panneaux solaires d'un Mail Center de bpost SA*



*Panneaux solaires sur le site de Bleiswijk*

### Améliorer l'efficacité énergétique de nos infrastructures

Dynalogic BV et Active Ants contribuent activement à la production d'énergie solaire pour la logistique du futur grâce aux panneaux solaires installés sur les toits et des véhicules électriques qui circulent sur la route. Dynalogic BV fait un grand pas vers une logistique plus durable. Il y a maintenant 2.142 panneaux solaires sur le toit de leur bâtiment de Bleiswijk. L'énergie produite est utilisée pour la plateforme logistique et pour recharger les véhicules de livraison électriques.

Active Ants fait un grand pas vers un avenir plus vert avec un projet de panneaux solaires à grande échelle sur notre site de Willebroek. Au total, 5.750 panneaux solaires ont été installés.

Staci Group s'est engagé à construire un modèle énergétique durable d'ici 2030 et à réduire son empreinte environnementale dans toutes ses activités. Tous les sites en Italie sont alimentés par des énergies renouvelables, ce qui témoigne de notre engagement en faveur d'une logistique responsable et respectueuse de l'environnement. Dans le même temps, nous améliorons l'efficacité énergétique de notre infrastructure en installant des panneaux solaires sur le toit d'un des entrepôts de Staci Belgium. Ces initiatives montrent que Staci Italia et Staci Belgium contribuent activement à la réalisation des ambitions de décarbonation de Bnode.

## Staci Poland construit une infrastructure durable pour la croissance

Staci Poland a ouvert un nouvel entrepôt de 9.350 m² certifié BREEAM à 10 km de Varsovie. Grâce à des solutions efficaces sur le plan énergétique et à un emplacement de choix dans un centre logistique de premier plan, nous combinons croissance et réduction de l'empreinte environnementale.

## Modernisation de nos installations frigorifiques pour protéger l'environnement

Staci France a lancé un projet de modernisation du système de refroidissement de son site tri-température de Moissy-Cramayel. La nouvelle installation utilise la technologie $CO_2$, une alternative plus écologique aux gaz fluorés, réduisant ainsi sa consommation d'énergie et son empreinte environnementale. Stratégiquement situé dans le sud de l'Île-de-France et certifié IFS Logistics, le site offre une infrastructure de pointe pour la gestion des produits à température ambiante, réfrigérés et congelés avec une traçabilité complète tout au long de la chaîne du froid. Cette initiative reflète l'engagement de Staci France à combiner la sécurité alimentaire, l'excellence opérationnelle et la durabilité dans la logistique à température contrôlée. Par cette initiative, Staci Group améliore ainsi la performance et la fiabilité du site pour ses clients, tout en contribuant à réduire son empreinte énergétique et environnementale.




*Panneaux solaires chez Staci Belgium*




*Installation frigorifique Staci France*

## Achat d'énergie verte pour tous les entrepôts de Barcelone

En 2025, nous avons achevé la transition vers l'utilisation exclusive d'électricité verte certifiée dans tous les entrepôts de la région de Barcelone. L'objectif principal était de réduire les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité (scope 2) et de s'orienter vers des opérations plus durables. Grâce à cette mesure, 100% de l'énergie consommée dans ces installations provient désormais de sources renouvelables, ce qui contribue de manière significative à la réduction de notre empreinte carbone.

## Une énergie plus intelligente, un avenir plus vert : New Mail Center Charleroi, Belgique

En septembre 2025, bpost SA a mis en service son nouveau Mail Center à Charleroi, une installation ultramoderne, neutre en $CO_2$, conçue pour dépasser les normes conventionnelles. Le site de 6.350 m² intègre des technologies durables telles que les pompes à chaleur, les toitures vertes, les systèmes de récupération des eaux de pluie, un éclairage intelligent et des panneaux photovoltaïques. La flotte a été modernisée, avec 75% de véhicules électriques et des zones de recharge couvertes.



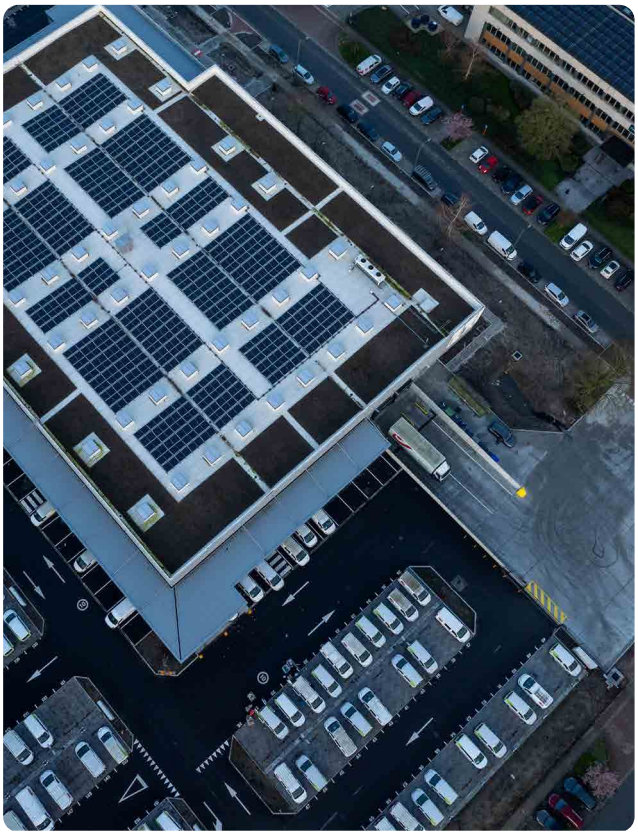
*Mail center de Charleroi*

### Gestion intelligente de l'énergie chez bpost SA : Système de gestion énergétique

Au cours des prochaines années, bpost SA subira une transformation énergétique d'envergure : l'électrification (complète) de la flotte, le déploiement à grande échelle d'actifs solaires, la volatilité des marchés de l'énergie et les obligations croissantes en matière d'ESG et de conformité. Pour relever ces défis, bpost SA met en place une infrastructure numérique de gestion de l'énergie qui permet d'obtenir des informations en temps réel dans l'ensemble de ses sites. L'EMS (Energy Management System) prépare bpost SA à l'avenir : il permet des investissements plus intelligents, des rapports fiables et un contrôle des coûts à long terme.

Les capacités futures comprennent :

- électrification intelligente de la flotte : prévenir les surcharges du réseau et optimiser les stratégies de charge.
- Optimisation de la performance des actifs : optimiser l'utilisation des systèmes solaires, de chauffage, de ventilation et de climatisation, et des systèmes des bâtiments.
- Approvisionnement basé sur les données : achat d'énergie au bon moment grâce à la visibilité de la demande en temps réel.
- Automatisation de la conformité et du reporting ESG : garantir la transparence et réduire les risques liés au reporting.
- Architecture extensible : le matériel informatique open source et les logiciels flexibles permettent d'éviter le verrouillage par les fournisseurs informatiques et de s'adapter aux besoins futurs.



*Panneaux solaires d'un Mail Center de Bpost*

### Optimisation énergétique et synergie d'approvisionnement au niveau de l'UE

Cette initiative vise à renforcer la durabilité dans toutes les filiales européennes de Bnode en combinant des investissements ciblés et des synergies stratégiques en matière d'approvisionnement. bpost SA modernise les systèmes de chauffage et de climatisation de ses cinq plus grands bâtiments à l'aide de solutions modernes telles que des pompes à chaleur, tout en consolidant les achats en énergie et en consultance énergétique avec les filiales de Bnode en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. S'appuyant sur l'acquisition de Staci Group, ce projet a permis de rationaliser la gouvernance de Bnode, d'optimiser les ressources et d'unifier les processus d'appel d'offres par l'intermédiaire d'un partenaire unique, en garantissant la conformité spécifique à chaque pays tout en favorisant l'efficacité à l'échelle de l'UE en matière de dépenses énergétiques, de conseil et de gouvernance opérationnelle pour l'énergie.

## Levier de décarbonation 4 : voitures de société sans émission

### Voitures de société sans émission

Depuis septembre 2023, toutes les nouvelles voitures de société[8] commandées chez bpost SA sont entièrement électriques et, depuis janvier 2024, toutes les voitures de fonction[9] commandées sont également entièrement électriques, ce qui représente une avancée significative. En conséquence, 57% de toutes les voitures de société et 47% de toutes les voitures de fonction sont désormais électriques. Ces chiffres s'amélioreront encore en 2026 et au-delà.

### Budget fédéral de mobilité

En 2024, bpost SA a adopté le budget mobilité fédéral en Belgique dans le but de promouvoir la mobilité durable pour le personnel. Le budget mobilité fédéral est un système flexible qui permet aux membres du personnel d'échanger leur (droit à une) voiture de société contre un budget. Ce budget peut être dépensé pour des alternatives de transport durable (par exemple, l'achat d'un vélo, des abonnements de train/métro) ou le remboursement des frais de logement. 114 employés ont utilisé ce budget en 2025.

8 *Une voiture de société est une voiture louée par Bpost auprès d'une société de leasing dans le cadre de la Company Car Policy et mise à la disposition des employés pour un usage professionnel et privé, dans le cadre de leur package salarial.*

9 *Une voiture de fonction est une voiture sélectionnée et louée par Bpost auprès d'une société de leasing dans le cadre de la Function Car Policy et mise à la disposition d'un employé afin de répondre aux exigences de mobilité professionnelle de sa fonction. L'utilisation privée est également autorisée.*

## Levier de décarbonation 5 : une flotte de camions fonctionnant avec des carburants alternatifs et des remorques à double étage

### Amélioration de la flotte grâce à des solutions innovantes en matière de remorques et de carburant

Après nous être concentrés sur les livraisons du dernier kilomètre sans émissions, nous avons également commencé à électrifier les véhicules pour le premier kilomètre, ce qui a permis de réaliser 14% de « collecte occasionnelle » sans émission.



*Double deck trailers de bpost SA*

Dans le contexte du « Mid Mile » (transport par camion), nous avons **intégré les connaissances acquises dans l'utilisation de carburants alternatifs et dans l'exploitation de notre flotte de 37 remorques à deux étages (Double Deck Trailers ou DDT)**. En 2026, nous étendrons encore cette flotte avec 19 unités supplémentaires. Ces remorques nous permettent de transporter plus de colis sans augmenter le nombre de kilomètres parcourus, puisque deux remorques à deux étages remplacent trois remorques simples, combinant ainsi efficacité et durabilité.

Nous avons également acquis un deuxième camion électrique, ce qui nous apporte une expérience précieuse avant d'accélérer l'électrification.

Sur la base des commandes passées en 2025, notre flotte de mars 2026 comprenait 115 camions fonctionnant avec des carburants alternatifs ou des remorques à double étage. 57 de ces camions fonctionnent au GNL, tandis que nous exploitons également deux camions électriques.




*Prix "Green Truck of the Year 2025"*

Nos efforts ont également été reconnus à l'extérieur : nous avons reçu le « Silver Award » pour le « Fleet Truck Owner of the Year 2025 » pour notre gestion de l'ensemble de la flotte de camions. En outre, nous avons reçu le prix « Green Truck of the Year 2025 » pour notre camion électrique. Ces reconnaissances confirment que nous sommes sur la bonne voie et nous motivent à continuer à explorer les meilleures options de carburants alternatifs pour notre flotte.

### Faire progresser les opérations durables au sein du Indy 2 aux Etats-Unis

Radial US continue de réduire son empreinte environnementale en intégrant des technologies plus propres dans l'ensemble de son réseau. Sur le site d'Indy 2 (installation de Radial), l'entreprise utilise désormais des camions de chantier électriques et a installé plusieurs stations de recharge pour véhicules électriques, contribuant ainsi à la réduction des émissions et à un écosystème logistique plus efficace sur le plan énergétique. Plusieurs sites ont également modernisé l'éclairage de leurs entrepôts en adoptant des systèmes LED afin de réduire davantage la consommation d'énergie.

En 2025, Radial a étendu ses efforts en matière de développement durable en lançant des opérations logistiques à Avon, dans l'Indiana, et en s'associant à YMX Logistics pour mettre en œuvre un programme de gestion des quais entièrement électrique. Quatre camions de chantier électriques ont remplacé les modèles diesel, ce qui a permis de réduire les émissions de $CO_2$ d'environ 272.155,4 kilogrammes et d'éviter l'utilisation de 102.206,12 litres de diesel par an. La transition devrait permettre de réaliser entre 170.000 et 200.000 dollars d'économies opérationnelles, tout en améliorant la qualité de l'air, en réduisant le bruit et les vibrations et en améliorant le confort général des travailleurs. Cette initiative soutient les objectifs plus larges de Radial en matière de développement durable en réduisant les émissions de scope 1 et représente la première phase d'une stratégie d'électrification plus large qui se poursuivra en 2026.




*Camions de chantier électriques Radial US*

## Levier de décarbonation 6 : programme de décarbonation du scope 3

La stratégie de réduction des émissions du scope 3 de Bnode s'articule autour de 3 piliers :

**Sélection des fournisseurs :**
choix des fournisseurs les plus vertueux - choisir et travailler avec eux en s'appuyant sur une analyse claire en matière de coûts et de durabilité

**Données fournisseurs :**
améliorer la qualité des données – quantifier l'impact de nos efforts à l'aide de données plus fiables sur les émissions des fournisseurs et de leurs produits

**Activation des fournisseurs :**
susciter l'engagement de nos fournisseurs, les activer et établir des partenariats avec ceux-ci afin de réaliser la décarbonation ensemble

### *Pilier 1 : sélection des fournisseurs*

Dans le cadre de notre engagement à réduire les émissions de scope 3, des efforts sont en cours pour faire appliquer notre Code de Conduite des Fournisseurs à l'ensemble des fournisseurs de Bnode. Notre stratégie à long terme consiste à donner la priorité à des partenariats avec des fournisseurs qui font preuve des meilleures pratiques en matière de réduction des émissions de carbone, de normes éthiques et de transparence. Nous développons actuellement un cadre de sélection des fournisseurs qui spécifiera les critères ESG dans les marchés, les appels d'offres et les contrats chez Bnode.

*Pour plus d'informations sur les politiques d'approvisionnement de Bnode (Code de Conduite Fournisseurs, Politique de Sous-traitance), l'approche en matière d'engagement des fournisseurs et les considérations environnementales relatives à la sélection des fournisseurs, veuillez vous référer aux rubriques ESRS S2-1, ESRS S2-4 et ESRS G1-2,*

#### Code de Conduite des Fournisseurs de Bnode

Notre Code de Conduite des Fournisseurs (référence ESRS S2-1) est un levier clé pour initier nos objectifs de décarbonation dans les années à venir. En 2025, nous avons actualisé notre Code de Conduite des Fournisseurs, qui renforce désormais l'attente que nos fournisseurs partagent leurs données d'émissions avec Bnode et les encourage à s'engager à atteindre des objectifs de zéro émission nette avec la Science-Based Targets initiative (SBTi).

Le Code de Conduite des Fournisseurs est incorporé dans nos processus d'appels d'offres dans plusieurs entités de Bnode. L'évaluation de nos fournisseurs par EcoVadis garantit leur engagement vis-à-vis du Code. Un questionnaire d'auto-évaluation sera transmis aux fournisseurs qui ne font pas l'objet d'une évaluation par EcoVadis. L'inclusion de critères environnementaux dans les appels d'offres et l'engagement actif de nos fournisseurs joueront sans aucun doute un rôle crucial. Nous comptons atteindre notre cible de réduction de 38,2% du scope 3 d'ici 2035 au moyen de ces actions.

*Pour plus d'informations sur le Code de Conduite des Fournisseurs de Bnode, veuillez vous référer à la rubrique ESRS S2-1. Pour plus d'informations sur nos actions de décarbonation du scope 3, veuillez consulter la rubrique ESRS S2-4.*

### *Pilier 2 : Données des fournisseurs*

L'amélioration de la qualité des données relatives à nos émissions du scope 3 constitue l'épine dorsale de notre programme de décarbonation du scope 3 lancé en 2024. Le passage à un modèle de collecte de données plus avancé est essentiel pour élaborer une feuille de route factuelle en vue d'un objectif de décarbonation à long terme dans le scope 3. Nous sommes passés d'un modèle de données basé sur les dépenses à un modèle hybride, qui combine des données basées sur les dépenses, des données basées sur le volume et des données spécifiques aux fournisseurs. Cette approche améliore l'exactitude de nos rapports sur les émissions dans les catégories des biens et services achetés et des biens d'investissement, car nous nous détournons des moyennes d'émissions à l'échelle du secteur pour nous concentrer sur les émissions propres à chaque fournisseur. Le modèle hybride nous permet de remplacer 28% des données basées sur les dépenses par des émissions spécifiques aux fournisseurs.
En 2024, nous avons lancé une enquête sur le carbone ciblant nos 50 principaux fournisseurs afin d'améliorer la précision et la transparence des données. En 2025, nous tirons parti de ces informations pour suivre les performances des fournisseurs, évaluer les progrès accomplis et identifier les possibilités de réduire les émissions de scope 3. Cette initiative est un outil essentiel pour fixer des objectifs de réduction à long terme et favoriser la collaboration au sein de notre chaîne d'approvisionnement.

### *Pilier 3 : Activation des fournisseurs*

En 2025, nous avons commencé à jeter les bases d'une approche collaborative de la décarbonation dans notre chaîne de valeur (en amont). Conscients que des progrès significatifs en matière d'émissions de scope 3 nécessitent des partenariats solides, nous avons lancé des programmes clés pour engager, activer et soutenir nos fournisseurs dans leur transition climatique. Nos efforts se concentrent sur le renforcement des capacités, le partage des meilleures pratiques et la création d'une communauté qui s'engage à réaliser des ambitions « Net-Zero ».



Trois initiatives phares ont marqué cette première phase : (1) le **projet « Carbon Coach »**, conçu pour aider les petits et moyens fournisseurs ayant une faible maturité carbone à faire leurs premiers pas vers le calcul carbone et la baisse des émissions ; (2) l'intégration de la décarbonation dans notre **« Centre d'Excellence du Transport »** récemment lancé, qui sert de plateforme pour l'échange de connaissances et l'engagement des fournisseurs de transport; et (3) l'adhésion à la **Communauté de pratiques « Journey to Net-Zero » de The Shift**, au sein de laquelle nous collaborons avec des pairs pour faire progresser les stratégies de mobilisation des fournisseurs. Ces initiatives reflètent notre engagement à travailler main dans la main avec nos fournisseurs afin d'accélérer la transition vers un avenir à faible émission de carbone.

*Pour plus d'informations sur l'approche de Bnode en matière d'engagement des fournisseurs, les actions clés et les considérations relatives à la sélection des fournisseurs en matière d'environnement, veuillez-vous référer à la rubrique ESRS G1-2.*

#### Projet « Carbon Coach »

Pour accélérer la décarbonation de notre chaîne de valeur en amont et en collaboration avec notre partenaire Climact - un cabinet de conseil spécialisé dans le changement climatique et la transition énergétique -, nous avons lancé un programme dédié aux petits et moyens fournisseurs ayant une faible maturité carbone. Ces fournisseurs sont souvent confrontés à des contraintes en termes de ressources et d'expertise, rendant difficiles la mesure des émissions et la fixation d'objectifs de réduction. Grâce à un accompagnement personnalisé, nous leur fournissons des conseils pratiques qui leur permettent de faire leurs premiers pas sur la voie de l'action climatique - mesurer leur empreinte carbone, définir des objectifs fondés sur des données scientifiques et mettre en œuvre des plans de réduction. Cette approche permet non seulement de renforcer leur résilience, mais aussi de s'aligner sur nos objectifs plus larges en matière de développement durable.

Les fournisseurs PME ont été sélectionnés sur la base de leur profil d'émissions et de leur intérêt stratégique, et huit d'entre eux se sont inscrits au programme. Dans un délai de quatre mois, ils devraient franchir des étapes clés, notamment une mesure indépendante des émissions de carbone et l'élaboration d'une feuille de route pour la réduction des émissions. Le programme a officiellement démarré en novembre 2025, marquant une étape importante dans la construction d'une chaîne d'approvisionnement plus durable et plus collaborative.

### Centre d'Excellence (CdE) - Transport

Suite à l'acquisition de Staci Group, Bnode a créé un centre d'excellence du transport dont l'objectif est d'identifier et de développer les meilleures pratiques dans le domaine de la gestion des transports externalisés et d'améliorer l'efficacité des opérations et de l'approvisionnement grâce à l'effet d'échelle. Le Centre d'Excellence Transport s'est fortement impliqué dans l'élaboration de notre plan de décarbonation du transport routier sous-traité, dans le cadre de la préparation de notre soumission SBTi. L'ambition de notre « Plan de Transition » pour le transport routier sous-traité est de réduire les émissions de 44% d'ici à 2035 (avant l'objectif de réduction de 38% du scope 3 au niveau du groupe) et d'au moins 95% d'ici à 2050.

Nous avons commencé à mettre en œuvre ce plan. Nous avons communiqué notre ambition à nos fournisseurs de transport et leur rôle :

- **En 2025/2026** : nous attendons de nos fournisseurs qu'ils nous fassent part de leur plan et de leurs stratégies en matière de décarbonation et qu'ils étudient la possibilité de collecter des données plus précises pour mieux calculer les émissions.

- **En 2027/2028** : nous attendons de nos fournisseurs qu'ils commencent à partager leurs émissions spécifiques à Bnode (s'ils ne l'ont pas encore fait), qu'ils partagent leur plan de transition global et qu'ils étudient les possibilités de collaboration pour les initiatives de décarbonation.

- **By 2029-2030** : nous examinerons leurs progrès et vérifierons que leurs projets sont compatibles avec l'ambition de Bnode. D'ici là, Bnode s'efforcera de donner la priorité à des « fournisseurs compatibles avec la trajectoire d'émission ».

### Qu'attendons-nous de vous en tant que Sous-traitant fournisseur/ partenaire de transport routier ?

**Maintenant**
Dans les 3 prochains mois

- Dites-nous quels sont votre vision et vos projets **actuels en matière de décarbonation**.
- Complétez notre **questionnaire relatif à la Décarbonation des fournisseurs de transport**.
- Fournissez-nous des données plus détaillées pour permettre une **meilleure mesure des émissions** (données sur les émissions de carbone et données détaillées sur les transports).

**Prochainement**
2026-2028

- **Mesurez et partagez vos émissions de $CO_2$** avec Bnode.
- Développez et partagez **votre plan de transition climatique**.
- Discutez des opportunités* de **collaboration** afin de faciliter une mise en œuvre efficace du plan.

Nous pouvons partager nos expériences et nos enseignements en ce qui concerne la mesure des taux de carbone et les plans de transition climatique.

**À moyen terme**
2029-2030

- Examinez et **discutez des progrès** accomplis et des récents projets - en particulier pour les véhicules utilitaires lourds.
- **Discutez de la compatibilité** de ces plans avec les objectifs de décarbonation de Bnode.
- **Déterminez** si une collaboration à plus long terme est possible et souhaitable... ou non.

*Bnode mène un projet pilote pour permettre aux fournisseurs de confiance de la région BeNe d'acquérir de nouvelles camionnettes électriques aux tarifs réduits dont bénéficie Bnode. N'hésitez pas à nous contacter pour discuter plus en détail de cette opportunité..*

*Extrait des communications à nos fournisseurs de transport sous-traitants partagées en octobre 2025.*

### La Communauté de pratiques The Shift - Journey to Net-zero

En 2025, Bnode a rejoint la Communauté de pratiques « Journey to Net-Zero » de The Shift. Au sein de cette communauté de pratiques, nous avons échangé sur les ambitions climatiques de Bnode et la manière dont nous les traduisons en actions efficaces pour pérenniser notre stratégie « Net-Zero ». Au cours de six sessions interactives avec des pairs du secteur, nous avons partagé des outils et des exemples pratiques sur les aspects clés d'une stratégie « Net-Zero ». La dernière session « Mobiliser les fournisseurs » a abordé l'importance d'impliquer les fournisseurs dans notre stratégie « Net-Zero ».

### Mesurer pour agir : renforcer la logistique durable grâce aux données

« Convaincu que le développement durable dans la logistique nécessite des actions concrètes, Staci Group renforce son offre de services grâce à un partenariat avec EcoTransIT World.

L'intégration de ce logiciel avancé nous permet de fournir à nos clients des calculs précis et scientifiquement validés des émissions de carbone pour tous les modes de transport - routier, ferroviaire, maritime, aérien et fluvial.

Conformes aux normes internationales (GLEC, ISO 14083), ces données fournissent une vision claire et exploitable de l'impact environnemental des chaînes d'approvisionnement. En transformant la mesure des émissions en leviers d'action, Staci Group accompagne ses clients dans la construction de chaînes logistiques plus responsables, sans compromis sur la performance ou la fiabilité. »

## *Autres initiatives environnementales clés pour 2025*

### La logistique, moteur de soins de santé durables

La durabilité ne se limite pas à des promesses, mais exige également des choix structurels et à long terme. Ce qui a commencé aux Pays-Bas se concrétise aujourd'hui en Belgique. DynaHealth est devenu le premier partenaire logistique à signer le Green Deal Sustainable Care, qui fait partie de l'initiative « Green Deals » plus large en Flandre. Il s'agit d'une étape importante dans notre mission qui consiste à rendre les soins de santé plus durables et pérens.




Notre contribution au développement durable est tangible et mesurable :

- Logistique circulaire des équipements de santé grâce aux flux de retour et au reconditionnement ;
- Routage intelligent avec des émissions de $CO_2$ minimales ;
- Réduction des déchets, réutilisation et traitement responsable des déchets électroniques.

### Mesures d'efficacité énergétique chez Landmark Global au Royaume-Uni

Landmark Global, au Royaume-Uni, a mis en place plusieurs initiatives visant à réduire la consommation d'électricité et à promouvoir le développement durable dans ses bureaux. Les employés sont encouragés à éteindre les lumières, les écrans et les équipements non essentiels en dehors des heures de travail, ainsi qu'à débrancher les chargeurs et les petits appareils lorsqu'ils ne sont pas utilisés. Les documents d'examen interne, les listes de contrôle et les notes d'audit sont désormais stockés électroniquement afin de réduire au minimum l'utilisation du papier, et il est rappelé au personnel qu'il doit respecter les directives en matière de tri des déchets.

### Conduire nos équipes, conduire le changement

Chez bpost SA, nous nous engageons à adopter la responsabilité sociale et la durabilité environnementale, et cet engagement se reflète dans la manière dont nous transportons nos employés vers et depuis nos centres de tri et de distribution. En plus d'offrir un moyen de transport pratique, nos minibus se connectent également de manière transparente aux transports publics en allant chercher les employés directement à la gare. Cette approche intégrée combine l'efficacité des transports publics avec notre réseau de camionnettes écologiques, réduisant ainsi notre empreinte carbone tout en garantissant l'accessibilité pour tous. À Bruxelles, notre flotte comprend quatre bus traditionnels complétés par deux minibus électriques, tandis que les quatre autres centres sont desservis exclusivement par des minibus, dont plusieurs sont électriques. Pour les activités de distribution, nous utilisons également des minibus, dont quatre sur cinq sont électriques, ce qui souligne notre volonté de réduire les émissions et de promouvoir des solutions de mobilité plus écologiques dans l'ensemble de nos activités.




## 6.2.1.4.3
## E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci

Bnode a fixé des cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) pour faire face aux impacts, risques et opportunités liés au climat. Ces objectifs ont été définis à la suite d'une analyse complète des activités et de l'empreinte carbone de Bnode, en prenant 2024 comme année de référence. Suite à l'acquisition de Staci Group à la fin de l'année 2024, nous avons mis à jour nos objectifs et l'inventaire de nos émissions 2024 pour inclure Staci Group.

Les objectifs couvrent à la fois les émissions directes (scopes 1 et 2, en ligne avec un scénario de 1,5 °C) et les émissions de la chaîne de valeur (scope 3, en ligne avec un scénario <2 °C pour notre objectif 2035 et en ligne avec un scénario de 1,5 °C pour notre objectif 2050), reflétant l'engagement de Bnode à réduire les émissions globales et à soutenir l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. Ces objectifs ont fait l'objet d'une assurance externe et ont été validés parSBTi[10].

Dans le cadre des hypothèses critiques utilisées pour fixer les objectifs de réduction des émissions de GES, Bnode a pris une hypothèse de croissance jusqu'en 2030 au même rythme que son plan long-terme ; puis après 2030, au même rythme que les hypothèses de croissance du PIB. Bnode a pris en compte les développements futurs tels que les demandes croissantes des clients, les réglementations mondiales (y compris le cadre juridique actuel comme base, par ex. l'Accord de Paris, le Pacte vert pour l'Europe, la CSRD et la CSDDD, la Taxonomie de l'UE, le PPWR, l'interdiction des combustibles fossiles, etc.), l'évolution des nouvelles technologies (telles que les carburants aéronautiques durables et l'électrification des camions). Selon des recherches d'experts externes, il n'existe actuellement aucune solution globale à grande échelle qui serait disponible à temps pour décarboner le transport transcontinental urgent. Cela minimise donc la capacité de Bnode à réduire ses émissions de scope 3 pour ce type de transport.

10 *Bnode n'a pas utilisé de trajectoire de décarbonation sectorielle ou intersectorielle pour fixer ses objectifs de décarbonation dans le cadre de SBTi.*

## Champ d'application

Le périmètre des objectifs de réduction de Bnode repose sur le contrôle opérationnel, conformément aux limites utilisées dans l'analyse de son empreinte carbone. Actuellement, il n'existe pas d'objectifs de réduction distincts pour les émissions des scopes 1 et 2, ni pour les émissions fondées sur la localisation. Les objectifs ne comprennent pas les absorptions des GES, les crédits carbone ou les émissions évitées, et se concentrent uniquement sur les réductions directes des émissions opérationnelles et de la chaîne de valeur de Bnode.

Nos objectifs en matière d'émissions de gaz à effet de serre incluent tous les gaz concernés, le cas échéant : $CO_2$, $CH_4$, $N_2O$, hydrofluorocarbures (HFC), perfluorocarbures (PFC), hexafluorure de soufre ($SF_6$) et trifluorure d'azote ($NF_3$).

## Méthodologie

Les objectifs de réduction ont été élaborés en se servant du cadre de la Science Based Targets initiative (SBTi), qui garantit l'adéquation avec les méthodologies validées. Les objectifs à court (2035) et long (2050) termes ont été validés par SBTi en novembre 2025, ce qui reflète l'engagement de Bnode à contribuer aux objectifs climatiques mondiaux.

Les objectifs ont été fixés à l'issue d'un vaste processus de consultation interne, comprenant une participation du CEO, du CFO et du Comité de Pilotage ESG, ainsi qu'un exercice de benchmarking concurrentiel et une analyse des tendances clés du secteur menés par une société de conseils stratégiques de premier plan. L'objectif de réduction de 71,3% des émissions des scopes 1 et 2 d'ici à 2035 reflète une décision stratégique visant à fixer des objectifs ambitieux pour Bnode. De même, la décision d'actualiser notre ambition Net-Zero d'ici à 2050 visait tout d'abord à s'aligner sur SBTi à court et à long terme (étant donné que 2024 est notre nouvelle année de référence, 2035 reflète un objectif à court terme et 2050 reflète un objectif à long terme). Deuxièmement, les objectifs pour 2035 et 2050 s'alignent sur le consensus scientifique, en particulier l'IPPC et l'Accord de Paris.

Ces objectifs ont été fixés en tenant compte des évolutions attendues dans le secteur, de la technologie et des tendances sectorielles. Il convient de noter que notre objectif de réduction des émissions validé par SBTi pour 2035 exclut les émissions des transports aériens externalisés, car le carburant aéronautique durable ne semble pas être une solution évolutive et abordable pour la décarbonation de l'aviation à cette échéance, de même que le transport maritime. Pour la même raison, nous avons exclu les solutions de transport aérien externalisées à longue distance (>3.500 km) de notre engagement Net-Zero à long terme. Les émissions liées à la production de notre flotte sont également exclues de l'objectif 2035.

## Progrès

Le tableau ci-dessous résume les cibles de réduction, les références et les progrès réalisés à ce jour concernant les émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 d'ici à 2035.

Conformément à la rubrique 6.1.1.2 BP-2 - Publication d'informations relatives à des circonstances particulières, les chiffres sont présentés à la fois avec et sans Staci Group. Staci Group avait été exclu du champ d'application du rapport de 2024, alors que le rapport 2025 inclut Staci Group. La présentation des deux séries de chiffres garantit la transparence et la comparabilité avec le périmètre de l'année précédente.

### Résultats pour Bnode - Avec Staci Group

| CHAMP D'APPLICATION | OBJECTIF 2035 | OBJECTIF 2050 | ANNÉE DE RÉFÉRENCE | VALEUR DE RÉFÉRENCE | PÉRIODE VISÉE | STATUT 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Émissions de GES des scopes 1 et 2 (fondées sur le marché) | -71,3% | -90,9% | 2024 | Scope 1 = 80.717 teq$CO_2$ (15,2%)<br><br>Scope 2 = 29.804 teq$CO_2$ (5,6%)<br><br>Scope 1 and 2 = 110.521 teq$CO_2$ | 2035 | -10,8% |
| Émissions de GES du scope 3 | -38,2% | -90,1% | 2024 | Scope 3 = 419.684 teq$CO_2$ (79,2%) | 2035 | 0% |

### Résultats pour Bnode - Sans Staci Group

| CHAMP D'APPLICATION | OBJECTIF 2035 | OBJECTIF 2050 | ANNÉE DE RÉFÉRENCE | VALEUR DE RÉFÉRENCE (2024) | PÉRIODE VISÉE | STATUT 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Émissions de GES des scopes 1 et 2 (fondées sur le marché) | -71,3% | -90,9% | 2024 | Scope 1 = 76.513 teq$CO_2$ (18,2%)<br><br>Scope 2 = 22.129 teq$CO_2$ (5,3%)<br><br>Scope 1 and 2 = 98.642 teq$CO_2$ | 2035 | -6,2% |
| Émissions de GES du scope 3 | -38,2% | -90,1% | 2024 | Scope 3 = 320.757 teq$CO_2$ (76,5%) | 2035 | -1,5% |

Une liste des mesures d'atténuation du changement climatique et des leviers de décarbonation figure dans la rubrique 6.2.1.4.2 - E1-3 - Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique. En outre, dans la rubrique 6.2.1.3 E1-1 Plan de Transition pour l'atténuation du changement climatique, nos leviers de décarbonation et leurs contributions quantitatives estimées à la réalisation des objectifs de réduction des émissions de GES de Bnode sont ventilés par scope (1, 2 et 3) dans le graphique « Notre plan de transition climatique ».

# 6.2.1.5 Métriques

## 6.2.1.5.1 E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique

Dans le cadre de son engagement en faveur d'activités durables, Bnode se concentre sur la transition vers des solutions énergétiques plus vertes pour ses bâtiments et sa flotte de véhicules.

Une liste détaillée des actions liées à ce sujet figure dans la rubrique 6.2.1.4.2 E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique.

Afin de fournir un aperçu de la performance énergétique de Bnode, les tableaux suivants détaillent la consommation totale d'énergie et le mix énergétique, la production d'énergie et l'intensité énergétique de nos activités.

Conformément à la rubrique 6.1.1.2 BP-2 - Publication d'informations relatives à des circonstances particulières, les chiffres sont présentés à la fois avec et sans Staci. Staci avait été exclue du champ d'application du rapport de 2024, alors que le rapport 2025 inclut Staci. La présentation des deux séries de chiffres garantit la transparence et la comparabilité avec le périmètre de l'année précédente.

**Consommation totale d'énergie en MWh liée aux activités propres, ventilée**

| CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE | 2025 AVEC STACI | 2025 SANS STACI | 2024 SANS STACI |
|---|---|---|---|
| (1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon (en MWh) | 0 | 0 | 0 |
| (2) Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers (en MWh) | 214.038 | 209.915 | 224.671 |
| (3) Consommation de combustible provenant du gaz naturel (en MWh) | 113.009 | 96.912 | 93.381 |
| (4) Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles (en MWh) | 0 | 0 | 0 |
| (5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles (en MWh) | 30.905 | 27.544 | 36.820 |
| **(6) Consommation totale d'énergie fossile (en MWh) (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)** | **357.953** | **334.372** | **354.872** |
| Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %) | 73 | 74 | 75 |
| **(7) Consommation provenant de sources nucléaires (en MWh)** | **8.129** | **5.988** | **10.889** |
| Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %) | 2 | 1 | 2 |
| (8) Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables incluant la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, les biocombustibles, les biogaz, l'hydrogène provenant de sources renouvelables, etc.) (en MWh) | 740 | 3 | 0 |
| (9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (en MWh) | 114.158 | 99.789 | 96.392 |
| (10) Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (en MWh) | 9.014 | 9.014 | 8.371 |
| **(11) Consommation totale d'énergie renouvelable (en MWh) (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)** | **123.912** | **108.805** | **104.763** |
| Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %) | 25 | 24 | 22 |
| **Consommation totale d'énergie (en MWh) (calculée comme la somme des lignes 6, 7 et 11)** | **489.993** | **449.165** | **470.525** |

En 2025, hors Staci, notre consommation totale d'énergie a diminué de 5% par rapport à 2024. Cette réduction est principalement due à la diminution de la consommation de combustibles fossiles et à la poursuite des gains d'efficacité dans l'ensemble de nos activités. L'électrification de notre flotte de véhicules, le déploiement des distributeurs de colis Bbox en Belgique (qui réduisent les besoins en énergie sur le dernier kilomètre), la croissance de l'électricité renouvelable autoproduite et la fermeture d'un nombre limité de bâtiments sont autant d'éléments qui y ont contribué. Dans le même temps, la consommation d'énergie renouvelable a augmenté de 4%, portant sa part dans notre mix énergétique à 24%, contre 22% l'année précédente, en grande partie grâce à l'expansion de nos installations de panneaux solaires.

En incluant Staci, notre consommation totale d'énergie atteint 489.993 MWh. Notre consommation d'énergie reste essentiellement basée sur les combustibles, ce qui reflète les réalités opérationnelles de notre secteur. Toutefois, 25% de notre énergie proviennent désormais de sources renouvelables, ce qui souligne les progrès significatifs réalisés dans l'intégration d'une énergie plus verte dans nos activités.

Staci renforce encore cette trajectoire positive en fournissant une quantité importante d'énergie renouvelable - en particulier des combustibles renouvelables (biogaz utilisé dans plusieurs bâtiments de Staci) - contribuant à améliorer le bouquet énergétique global de Bnode et à réduire la part relative de l'énergie provenant des combustibles fossiles.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment que nous allons dans la bonne direction, tout en soulignant l'importance de continuer à développer les mesures d'efficacité énergétique, d'augmenter l'utilisation des énergies renouvelables et d'accélérer notre transition vers un modèle énergétique plus propre et plus durable dans l'ensemble de Bnode.

**Production totale d'énergie en MWh liée aux activités propres, ventilée**

| PRODUCTION D'ÉNERGIE | 2025 AVEC STACI | 2025 SANS STACI | 2024 SANS STACI |
|---|---|---|---|
| Production d'énergie non renouvelable (MWh) | 0 | 0 | 0 |
| Production d'énergie renouvelable (MWh) | 14.839 | 14.839 | 11.399 |
| Production totale d'énergie (MWh) | **14.839** | **14.839** | **11.399** |

En 2025, notre production totale d'énergie a atteint 14.839 MWh, entièrement à partir de sources renouvelables. Cela représente une augmentation significative d'environ 30% par rapport à 2024 et reflète à la fois l'expansion de nos installations et l'amélioration des performances de nos actifs existants.

Ces résultats confirment la contribution croissante de l'énergie renouvelable autoproduite à nos efforts de décarbonation et renforcent l'importance d'un investissement continu dans les solutions énergétiques propres.

## Méthodologie

La consommation d'énergie déclarée couvre tous les sites détenus et loués (y compris l'énergie autoproduite) ainsi que les véhicules détenus et loués, dont les véhicules en leasing opérationnel et financier. Les sources d'énergie renouvelables comprennent la production sur site (principalement des panneaux solaires), les garanties d'origine et les contrats d'électricité verte.

Afin de compiler ces données, nous collectons des informations sur la consommation d'énergie auprès de toutes les entités du groupe, tant pour les bâtiments que pour les flottes de véhicules.

- Bâtiments : les données sont principalement obtenues à partir des factures des services publics.
- Flotte de véhicules : les données proviennent des reçus de carburant dans les stations-service ou des factures des fournisseurs de cartes de carburant ou d'électricité.

Lorsque les données réelles ne sont pas disponibles, des estimations sont utilisées selon des méthodes normalisées afin de garantir l'exactitude et la cohérence des résultats :

- Bâtiments
  - Les données mensuelles manquantes sont estimées sur la base des modes de consommation historiques de 2024 et 2025.
  - En l'absence de données historiques, les estimations sont calculées sur la base de la surface du bâtiment et de l'intensité énergétique de bâtiments similaires.
- Flotte de véhicules
  - La consommation est estimée sur la base de la distance parcourue enregistrée et de la consommation moyenne du véhicule.
  - Si les données relatives à la distance ne sont pas disponibles, nous appliquons la consommation annuelle moyenne de carburant ou d'électricité pour la catégorie de véhicules concernée.
- Ventilation des sources d'énergie
  - Si aucune information directe n'est disponible concernant la source d'énergie, nous utilisons les mêmes bases de données que celles utilisées pour les facteurs d'émission de scope 2 fondés sur le marché afin de déterminer la répartition de la source d'énergie. Ces sources comprennent l'AIE, l'AIB, eGRID, le gouvernement du Canada et DEFRA.

Tous les chiffres relatifs à l'énergie sont exprimés en valeur calorifique nette.

**Intensité énergétique provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (MWh)**

| INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE PAR CHIFFRE D'AFFAIRES NET | 2025 AVEC STACI | 2024 SANS STACI | % 2025 / 2024 |
|---|---|---|---|
| Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (MWh) | 489.993 | 470.525 | 4% |
| Chiffre d'affaires net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (en mEUR) | 4.482,3 | 4.003,6 | 12% |
| Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par chiffre d'affaires net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (en MWh/mEUR) | 109,3 | 117,5 | -7% |

En 2025, notre intensité énergétique a diminué de 7%, passant de 117,5 à 109,3 MWh par mEUR de chiffre d'affaires. Cette amélioration reflète les gains d'efficacité réalisés dans l'ensemble de nos opérations, la croissance des revenus étant supérieure à l'augmentation de la consommation d'énergie. Cette réduction est également soutenue par l'intégration du groupe Staci, dont les activités ont une moindre intensité énergétique que notre périmètre précédent, ce qui améliore encore notre performance globale.

## Méthodologie

Bnode opère dans des secteurs identifiés comme ayant un fort impact climatique, tels qu'énumérés dans la section H du code NACE : transports et entreposage. Cela inclut les activités sous H49.4.1 (Transport routier de fret) et H53 (Activités postales et de coursier). Compte tenu de la nature de son modèle économique, Bnode tire ses revenus de ces secteurs à fort impact climatique. Par conséquent, le chiffre d'affaires net présenté dans les états financiers est entièrement imputable aux activités dans ces secteurs. L'intensité énergétique est ensuite calculée en divisant la consommation totale d'énergie par le revenu net total.

Le chiffre d'affaires net utilisé est conforme au chiffre d'affaires publié dans les états financiers consolidés de Bnode, les informations détaillées sur le chiffre d'affaires étant disponibles à la page 358.

## 6.2.1.5.2
## E1-6 – Émissions de GES brutes de scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES

Conformément à la rubrique 6.1.1.2 BP-2 - Publication d'informations relatives à des circonstances particulières, les chiffres sont présentés à la fois avec et sans Staci. Staci avait été exclue du champ d'application du rapport de 2024, alors que le rapport 2025 inclut Staci. La présentation des deux séries de chiffres garantit la transparence et la comparabilité avec le périmètre de l'année précédente.

Le tableau suivant présente une ventilation détaillée des émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3 de Bnode en teq$CO_2$.

Conformément aux définitions de l'ESRS :

- Les émissions de GES du scope 1 sont des émissions directes de GES provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise.
- Les émissions de GES du scope 2 sont des émissions indirectes provenant de la production d'électricité, de vapeur, de chaleur ou de froid achetés ou acquis et consommés par l'entreprise.
- Les émissions de GES du scope 3 sont toutes les émissions indirectes de GES (non incluses dans les émissions de GES du scope 2) qui se produisent dans la chaîne de valeur de l'entreprise déclarante, y compris les émissions en amont et en aval.

**Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES**

| | RÉTROSPECTIVE | | | | | JALONS ET ANNÉES CIBLES | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2024 AVEC STACI ANNÉE DE RÉFÉRENCE | 2025 AVEC STACI | % 2025 / 2024 | 2024 SANS STACI | 2025 SANS STACI | 2035 | 2050 | OBJECTIF ANNUEL EN % / ANNÉE DE RÉFÉRENCE |
| **Émissions de GES du scope 1** | | | | | | | | |
| **Émissions brutes totales de GES du scope 1 (teq$CO_2$)** | **80.717** | **78.729** | **-2%** | **76.513** | **74.419** | | | |
| 1. Combustion fixe | 21.875 | 22.324 | 2% | 18.511 | 19.016 | | | |
| 2. Combustion mobile | 58.128 | 55.838 | -4% | 57.356 | 54.883 | | | |
| 3. Émissions fugitives | 714 | 567 | -21% | 646 | 520 | | | |
| Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 relevant des systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (%) | / | / | / | / | / | | | |
| **Émissions de GES du scope 2** | | | | | | | | |
| **Total des émissions brutes de GES du scope 2 fondées sur la localisation (teq$CO_2$)** | **43.509** | **44.679** | **3%** | **36.300** | **41.276** | **31.682** | **10.088** | **-6%** |
| 1. Électricité achetée | 43.421 | 44.591 | 3% | 36.212 | 41.188 | | | |
| 2. Chaleur, vapeur et refroidissement achetés | 88 | 88 | 0% | 88 | 88 | | | |
| **Émissions totales brutes de GES du scope 2 fondées sur le marché (teq$CO_2$)** | **29.804** | **19.893** | **-33%** | **22.129** | **18.083** | | | |
| 1. Électricité achetée | 29.717 | 19.805 | -33% | 22.041 | 17.995 | | | |
| 2. Chaleur, vapeur et refroidissement achetés | 88 | 88 | 0% | 88 | 88 | | | |

| | | RÉTROSPECTIVE | | | | JALONS ET ANNÉES CIBLES | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2024 AVEC STACI<br>ANNÉE DE RÉFÉRENCE | 2025 AVEC STACI | % 2025 / 2024 | 2024 SANS STACI | 2025 SANS STACI | 2035 | 2050 | OBJECTIF ANNUEL EN % / ANNÉE DE RÉFÉRENCE |
| **Émissions significatives de GES du scope 3** | | | | | | | | |
| **Émissions totales brutes indirectes de GES (scope 3) (teq$CO_2$)** | **419.684** | **419.874** | **0%** | **320.757** | **315.790** | | | |
| 1. Biens et services achetés[1] | 117.750 | 125.544 | 7% | 85.489 | 96.726 | | | |
| 2. Biens d'investissement | 27.821 | 25.579 | -8% | 27.821 | 19.965 | | | |
| 3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 ou 2) | 28.293 | 25.860 | -9% | 25.625 | 23.940 | **204.939** | **37.462** | **-5%** |
| 4. Transport et distribution en amont | 198.393 | 197.502 | -1% | 142.431 | 137.017 | | | |
| 5. Déchets produits lors de l'exploitation | 5.263 | 4.142 | -21% | 2.373 | 2.872 | | | |
| 6. Voyages d'affaires | 2.470 | 2.018 | -18% | 1.952 | 1.590 | | | |
| 7. Déplacements domicile-travail des membres du personnel | 39.694 | 39.230 | -1% | 35.066 | 33.680 | | | |
| **Émissions totales de GES** | | | | | | | | |
| **Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (teq$CO_2$)** | **543.910** | **543.282** | **0%** | **433.570** | **431.485** | | | |
| **Émissions totales de GES (fondées sur le marché) (teq$CO_2$)** | **530.205** | **518.496** | **-2%** | **419.399** | **408.292** | | | |

Pour plus d'informations sur nos jalons et nos objectifs, veuillez consulter la rubrique 6.2.1.4.3 E1-4 - Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation.

## Émissions de GES du scope 1

**Combustion fixe** : les émissions ont légèrement augmenté par rapport à 2024 (+2%). Cette légère augmentation est liée à des variations opérationnelles normales sur nos sites, telles que des différences dans les besoins de chauffage, les conditions saisonnières ou l'utilisation des équipements. Les principaux bâtiments concernés sont situés aux États-Unis, principalement dans le Midwest et le Nord-Est, où le temps plus froid en 2025 a contribué à une augmentation de la demande d'énergie.

**Combustion mobile** : les émissions ont diminué de 4% en 2025, sous l'effet de l'électrification continue de notre flotte de véhicules. En cours d'année, davantage de voitures de fonction ont été remplacées par des véhicules électriques, des camionnettes électriques ont été déployées à grande échelle dans les opérations, et les solutions de mobilité douce ont été de plus en plus adoptées pour la distribution des lettres et des colis. Ces changements ont réduit la dépendance à l'égard des véhicules à essence et diesel et ont contribué directement à la baisse des émissions.

**Émissions fugitives** : les émissions ont nettement diminué par rapport à 2024 (-21%). Bien qu'aucune initiative n'explique à elle seule cette réduction, plusieurs mesures y ont contribué, notamment l'amélioration des performances des équipements, les activités d'entretien de routine et le remplacement progressif des anciens systèmes de réfrigération.

## Émissions de GES du scope 2

**Électricité achetée** : les émissions ont diminué de manière significative en 2025 (-33%). Cette réduction est principalement due à l'utilisation accrue d'électricité renouvelable dans l'ensemble de nos activités. En Europe, plusieurs sites sont désormais approvisionnés par des contrats d'électricité verte, tandis que les autres sites sont couverts par des garanties d'origine. En outre, le Canada et certaines parties des États-Unis sont désormais couverts par des certificats d'énergie renouvelable.

L'intégration de Staci a encore renforcé cette trajectoire positive, beaucoup de ses sites européens s'appuyant déjà sur des contrats d'électricité verte et des garanties d'origine.

1 *Afin de se conformer à la méthodologie SBTi, les émissions liées aux forêts, aux terres et à l'agriculture (FLAG) ont été incluses dans la rubrique 3.1 « Biens et services achetés ». Les émissions FLAG pour l'exercice 2024 n'ont pas été auditées par EY, car elles n'étaient pas incluses dans notre rapport annuel 2024, mais faisaient partie de notre soumission SBTi en 2025.*

L'ensemble de ces développements a permis de réduire considérablement l'intensité en carbone de l'électricité que nous achetons.

## Émissions de GES du scope 3

**Biens et services achetés et biens d'investissement** : les émissions ont légèrement augmenté dans la catégorie des biens et services achetés et légèrement diminué dans celui des biens d'investissement. Dans l'ensemble, elles ont légèrement augmenté. Les fluctuations sont dues à une meilleure qualité des données et à un taux d'extrapolation inférieur à celui de l'année précédente.

**Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie** : les émissions ont diminué de 9% grâce à l'amélioration de notre mix énergétique global. La baisse de la consommation d'énergie, combinée à une part plus importante d'électricité renouvelable, a permis de réduire les émissions indirectes liées à l'extraction, à la production et au transport des combustibles et de l'énergie que nous utilisons.

**Transport et distribution en amont** : les émissions ont légèrement diminué par rapport à 2024 (-1%). Cette évolution est principalement liée à l'amélioration de la précision des données, car nous continuons à renforcer la collaboration avec nos transporteurs et à améliorer la qualité du reporting en matière de transport. Si les pratiques opérationnelles sont restées largement stables, la collecte de données plus précises et plus complètes permet désormais d'avoir une vision plus claire et plus fiable de nos émissions liées au transport.

**Déchets produits lors de l'exploitation** : les émissions ont diminué de 21% par rapport à 2024. Cette réduction est principalement due à l'amélioration des pratiques de collecte des données et à une plus grande précision entre les sites. En outre, un nombre limité de facteurs d'émission ont diminué cette année, contribuant ainsi à la baisse globale.

**Voyages d'affaires** : les émissions ont diminué de manière significative cette année (-18%), principalement en raison d'une application plus stricte de notre politique de voyage. En outre, le facteur d'émission pour les voyages aériens - notre principale source d'émissions liées aux déplacements professionnels - a également diminué cette année, contribuant ainsi à la réduction.

**Déplacements domicile-travail des membres du personnel** : les émissions ont légèrement diminué (-1%), principalement en raison de la baisse du nombre d'employés et de l'évolution progressive des déplacements domicile-travail.

## Méthodologie

Bnode s'engage à veiller à ce que ses rapports sur les émissions de GES évoluent conformément aux meilleures pratiques et aux normes sectorielles. L'évaluation continue des méthodologies et des catégories vise à améliorer l'exhaustivité et l'exactitude des données relatives aux émissions.

## Événements significatifs et changements dans les rapports sur la chaîne de valeur

Les données utilisées pour les émissions couvrent toute l'année civile 2025. Aucun événement significatif ou changement de circonstances en rapport avec les émissions de GES n'est survenu entre la date de déclaration des entités de Bnode et la publication des états financiers de Bnode. De plus, il n'y a pas eu de changements significatifs dans la définition par Bnode de ce qui constitue l'entreprise déclarante et sa chaîne de valeur en amont et en aval.

## Normes appliquées

Les émissions ont été calculées conformément à l'ESRS et en tenant compte du protocole GES.

Bnode applique principalement :

- la norme de comptabilisation et de déclaration des entreprises du Protocole GES
- les directives relatives au scope 2 du Protocole GES
- la norme de comptabilisation et de déclaration relative à la chaîne de valeur de l'entreprise (scope 3)

## Périmètre de reporting

Bnode applique l'approche du contrôle opérationnel pour définir son périmètre organisationnel, qui englobe toutes les filiales sous son contrôle opérationnel. Les absorptions de GES, les crédits carbone et les quotas de GES sont exclus des calculs.

## Méthodologie de calcul des émissions

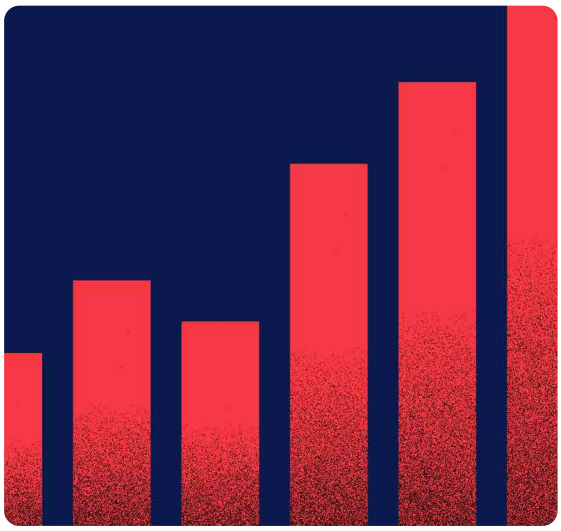
Les données sont collectées au moins une fois par an. Pour calculer son empreinte carbone, Bnode s'appuie, dans la mesure du possible, sur des données d'activité primaires, comme les registres d'achat, les factures de services d'utilité publique et les rapports de consommation de combustibles. Pour les facteurs d'émission, nous utilisons principalement des valeurs moyennes provenant de bases de données fiables, telles que l'Agence internationale de l'énergie (AIE) et le ministère britannique de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales (DEFRA). Ces facteurs d'émission ne sont pas spécifiques aux activités ou aux fournisseurs et sont donc considérés comme des données secondaires.

Les émissions sont calculées à l'aide de facteurs d'émission provenant de différentes bases de données : DEFRA, AIB, AIE, eGRID, Gouvernement du Canada, IPCC AR5 et AR6 et S&P. En ce qui concerne l'AIB, les émissions sont rapportées en $CO_2$ plutôt qu'en équivalent $CO_2$, cette dernière information n'étant pas disponible. Pour les émissions scope 2 fondées sur la localisation, le mix de production tiré de la base de données de l'AIE est utilisé pour les pays autres que le Canada et les États-Unis. Les émissions de scope 3 pour les voyages d'affaires, les déplacements domicile-travail des employés et le transport et la distribution en amont sont calculées à l'aide des facteurs d'émission Well-to-Wheel (WTW). Pour le transport aérien, les facteurs d'émission excluent le forçage radiatif.

Cette année, Bnode a procédé à plusieurs adaptations en vue d'améliorer l'exactitude et l'exhaustivité de son empreinte carbone :

- adoption de facteurs d'émission de l'électricité spécifiques aux régions pour les États-Unis et le Canada ;

- simplification des méthodes de calcul suite à la migration vers un nouveau système de base de données pour les biens et services achetés et les biens d'investissement. Nous appliquons désormais des facteurs d'émission sectoriels exclusivement à nos cinq catégories d'approvisionnement les plus importantes. Ces facteurs d'émission sont tirés des mêmes sources fiables que précédemment. Nos facteurs d'émission datent de l'année 2024 ou antérieure.



En parallèle, à la suite de notre soumission SBTi, Bnode a également affiné sa méthodologie de comptabilisation des émissions de carbone afin de s'aligner pleinement sur les orientations de la SBTi. Ces ajustements reflètent à la fois des mises à jour méthodologiques, telles que l'inclusion des émissions liées aux forêts, aux terres et à l'agriculture (FLAG), et la correction de deux erreurs matérielles au cours de l'exercice 2024, concernant (i) l'inclusion des émissions liées aux coûts de location du parc automobile dans les biens et services achetés, bien qu'elles se situent en dehors de la limite minimale de la SBTi, et (ii) l'enregistrement des émissions liées aux bâtiments dans les biens et services achetés, au lieu des biens d'investissement. Ces mises à jour et corrections entraînent les changements suivants pour l'empreinte carbone de l'exercice 2024 :

- inclusion des émissions de FLAG dans la catégorie des biens et services achetés, ajoutant 1.812 teq$CO_2$. Ces émissions sont liées aux matériaux d'emballage que nous achetons.

- Suppression des émissions liées aux coûts de location du parc automobile dans la catégorie des achats de biens et de services, ce qui a permis de réduire les émissions de 14.471 teq$CO_2$. Les émissions liées à l'utilisation des véhicules sont déjà prises en compte dans les scopes 1 et 2, et la fabrication de véhicules en leasing n'entre pas dans les limites minimales requises par la SBTi.

- Transfert des émissions liées à la construction et/ou à l'acquisition de bâtiments des biens et services achetés vers les biens d'investissement, ce qui représente 9.107 teq$CO_2$.

Ces changements correspondent à l'évolution des normes sectorielles et préservent la transparence.

### Émissions de GES des scopes 1 et 2

Les sources d'émissions comprennent les sites possédés et loués ainsi que les véhicules possédés et loués, y compris les véhicules en leasing opérationnel et financier. L'ordre suivant est appliqué pour les émissions de scope 2 fondées sur le marché :

1. Certificats d'attributs énergétiques
2. Contrats d'électricité
3. Facteurs d'émission spécifiques aux fournisseurs
4. Facteurs d'émission du mix résiduel d'AIB
5. Facteurs d'émission de la moyenne du réseau de l'AIE lorsqu'aucune autre donnée n'est disponible

### Émissions de GES du scope 3

Bnode continue d'évaluer et d'affiner l'inclusion des catégories d'émissions de scope 3. Plusieurs catégories ont été exclues après une évaluation approfondie de leur matérialité et de leur pertinence pour les activités de Bnode. Des explications détaillées sur ces exclusions sont fournies dans le tableau ci-dessous.

### Exclusions par Scope

| CATÉGORIE | RAISON DE L'EXCLUSION |
|---|---|
| **Scope 1 : Émissions directes** | |
| Émissions de procédés | Les services postaux et de transport n'impliquent aucun processus de fabrication. |
| **Scope 3 : Autres émissions indirectes** | |
| 8. Actifs loués en amont | Les émissions provenant des actifs loués sont déjà incluses dans les scopes 1 et 2, pour éviter un double comptage. |
| 9. Transport et distribution en aval | Bnode fournit principalement des services postaux et de transport. Les émissions dues au transport effectué par nos sous-traitants sont déclarées sous le « Scope 3.4 Transport et distribution en amont ». Les émissions provenant du transport par notre propre flotte de véhicules sont comptabilisées dans les scopes 1 et 2. |
| 10. Transformation des produits vendus | Bnode fournit principalement des services postaux et de transport. Les produits d'emballage vendus ne nécessitent pas de transformation. |
| 11. Utilisation des produits vendus | Bnode fournit principalement des services postaux et de transport. Les produits d'emballage vendus ne produisent aucune émission pendant leur utilisation. |
| 12. Traitement en fin de vie des produits vendus | Bnode fournit principalement des services postaux et de transport. Les produits d'emballage vendus, principalement composés de papier et de carton, ont des émissions négligeables en fin de vie. |
| 13. Actifs loués en aval | Bnode ne loue pas d'actifs à des tiers et les émissions provenant des véhicules et des bâtiments utilisés sont déjà incluses dans les scopes 1 et 2. |
| 14. Franchises | Bnode n'applique pas un modèle de franchise. |
| 15. Investissements | Les investissements représentent moins de 1% des actifs de Bnode. Compte tenu de la contribution négligeable, cette catégorie a été exclue de l'empreinte carbone. |

Les méthodes de calcul utilisées pour les catégories du scope 3 pertinentes sont les suivantes :

| ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 3 | PÉRIMÈTRE DE REPORTING | MÉTHODE DE CALCUL |
|---|---|---|
| 1. Biens et services achetés | Émissions du berceau à la porte des biens et services achetés | Méthode des données moyennes basée sur la consommation et nos facteurs d'émission sectoriels moyens provenant des sources susmentionnées. |
| 2. Biens d'investissement | Toutes les dépenses en capital identifiables | Méthode des données moyennes basée sur la consommation et nos facteurs d'émission sectoriels moyens provenant des sources susmentionnées. |
| 3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2) | Sites en propriété et en location ainsi que véhicules en propriété et en location, y compris les véhicules en leasing opérationnel et financier - Émissions en amont uniquement | Méthode des données moyennes, basée sur la consommation d'énergie et les facteurs d'émission moyens de DEFRA, AIE et IPCC AR5.<br>Pour l'électricité couverte par des instruments contractuels, les émissions en amont sont calculées à l'aide d'une approche fondée sur le marché.<br>Pour l'électricité sans instruments contractuels, les facteurs d'émission spécifiques à chaque pays de l'AIE fondés sur la localisation sont appliqués. Cette situation concerne les pays hors Europe et Canada, principalement les États-Unis.<br>Les pertes liées au transport et à la distribution sont actuellement calculées uniquement pour l'électricité non couverte par des instruments contractuels. |
| 4. Transport et distribution en amont | Transport par des prestataires logistiques tiers | Deux méthodes :<br>i. les transporteurs ont fourni des données eq$CO_2$ lorsqu'elles étaient disponibles ;<br>ii. méthode basée sur la distance tenant compte de la masse, de la distance et du mode d'expédition, ainsi que des facteurs d'émission moyens de DEFRA. |
| 5. Déchets produits lors de l'exploitation | Traitement des déchets des bâtiments en propriété et en leasing | Méthode spécifique au type de déchets, basée sur le type de déchets, la méthode de traitement et les facteurs d'émission de DEFRA. |
| 6. Voyages d'affaires | Transport des employés pour des activités liées à l'entreprise dans des véhicules n'appartenant pas ou n'étant pas exploités par Bnode. | Méthode basée sur la distance du trajet, le moyen de transport et les facteurs d'émission moyens de DEFRA. |
| 7. Déplacements domicile-travail des membres du personnel | Employés internes | Méthode fondée sur la distance, utilisant la distance domicile-travail, les jours de travail effectif, les jours de télétravail, le moyen de transport et les facteurs d'émission DEFRA. |

23% des émissions du scope 3 étaient basées sur les données primaires des fournisseurs ou de la chaîne de valeur.

## Hypothèses et estimations significatives

Lors de la préparation de la Déclaration de Durabilité et de la détermination de certaines mesures relatives aux gaz à effet de serre, le management a appliqué des hypothèses, des jugements et des estimations qui influencent les montants déclarés. Par conséquent, il existe une incertitude inhérente dans certains de nos calculs

| ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 3 | HYPOTHÈSES ET ESTIMATIONS SIGNIFICATIVES |
|---|---|
| 1. Biens et services achetés<br><br>2. Biens d'investissement | Nous supposons que les profils d'émissions n'ont pas changé de manière significative depuis 2024 et nous utilisons donc les mêmes facteurs d'émission cette année encore. Nous avons l'intention de procéder à une mise à jour importante au cours de l'année à venir afin de vérifier cette hypothèse. Nous devons également utiliser les ratios d'émissions des dépenses des T1-3 de 2025 pour évaluer les dépenses du T4 en raison de l'impossibilité d'effectuer des calculs précis à temps pour la publication du rapport annuel sur les dépenses du T4.<br><br>Cette année, la principale amélioration est que nous couvrons plus de 50% des dépenses avec des facteurs d'émission cette année par rapport à l'année dernière. Dans le même temps, nous avons choisi d'utiliser les mêmes ratios d'émissions liés aux achats qu'en 2024 en raison du passage à un nouveau système de données dans lequel notre catégorisation n'est pas encore aussi bonne que l'année précédente. Cela signifie que, comme nous ne disposons pas encore d'une classification précise des dépenses dans leurs catégories respectives, nous obtenons une plus grande précision en utilisant les ratios d'émissions liés aux achats de 2024, c'est-à-dire la répartition entre les différentes catégories d'émissions, pour 2025. Pour être clair, un facteur d'émission correspond à l'intensité carbone d'un fournisseur ou d'une catégorie de dépenses, et le ratio d'émission lié aux achats correspond au poids relatif des différentes catégories d'émissions liées aux achats par rapport au total des dépenses, c'est-à-dire PG&S, biens d'investissement, etc.<br><br>Pour certaines entités dont les données sont arrivées tardivement, nous avons appliqué des extrapolations sur les ratios d'émissions, en particulier pour Staci Americas. Le principe consiste à utiliser l'entité la plus similaire pour effectuer ces extrapolations.<br><br>Après avoir calculé les émissions pour les dépenses de notre modèle, nous devons extrapoler la part restante qui n'est pas couverte. Pour 2025, le facteur d'extrapolation s'élève à 16,6% d'après les dépenses opérationnelles de la déclaration de revenu pour les entités qui ne sont pas couvertes par le modèle. |
| 3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2) | 1. Bâtiments : si les données relatives à la consommation d'électricité ou de gaz naturel sont manquantes pour certains mois, nous les estimons d'après les tendances de consommation historiques de 2024 et 2025. Si aucune donnée relative à la consommation d'électricité ou de gaz naturel n'est disponible pour un bâtiment, nous procédons à une estimation sur la base de sa surface au sol et de l'intensité énergétique de bâtiments similaires au sein du groupe.<br>2. Véhicules : si aucune information n'est disponible sur la consommation de carburant ou d'électricité, nous basons l'estimation sur la distance parcourue par le véhicule et sa consommation moyenne. Si aucune information n'est disponible sur le véhicule (ni la distance, ni la consommation de carburant), nous utilisons la consommation annuelle moyenne et les données de distance pour le type de véhicule correspondant.<br>3. Aspects méthodologiques : les émissions en amont pour l'électricité achetée sont calculées selon deux approches : (i) une approche fondée sur le marché pour l'électricité couverte par des instruments contractuels, et (ii) une approche fondée sur la localisation pour l'électricité sans instruments contractuels (principalement aux États-Unis). Dans les pays où les facteurs d'émission fondées sur la localisation incluent une part importante d'électricité renouvelable, cela peut conduire à une sous-estimation des émissions. De plus, les pertes liées à la transmission et à la distribution (T&D) sont actuellement calculées uniquement pour l'électricité non couverte par des instruments contractuels. Cette couverture partielle introduit une incertitude, les pertes T&D associées à l''électricité couverte par des instruments contractuels n'étant pas encore prises en compte. |
| 4. Transport et distribution en amont | 1. Transport par la route : la détermination du type et de la taille du véhicule est principalement guidée par l'expertise de l'entreprise, en tenant compte de facteurs tels que l'itinéraire spécifique et les exigences en matière de livraison de colis.<br>2. Transport par la route : le type de carburant est généralement déduit des pratiques sectorielles courantes, le diesel étant le choix le plus fréquent pour les camionnettes et les camions en raison de son utilisation répandue dans le secteur.<br>3. Transport par la route : Pour la méthode basée sur la distance, les API de Google sont utilisées pour calculer la distance parcourue entre les points de départ et d'arrivée.<br>4. Transport aérien : la méthode de la distance du grand cercle est utilisée pour calculer la distance parcourue entre les aéroports de départ et d'arrivée. |
| 5. Déchets produits lors de l'exploitation | De plus amples informations sont fournies dans la rubrique E5-5 - Flux de ressources sortants. |
| 6. Voyages d'affaires | Dans les cas où les données relatives à la distance n'étaient pas disponibles auprès de la société de transport, nous avons utilisé les méthodes suivantes :<br><br>1. Transport par la route : Pour la méthode basée sur la distance, les API de Google sont utilisées pour calculer la distance parcourue entre les points de départ et d'arrivée.<br>2. Transport aérien : la méthode de la distance du grand cercle est utilisée pour calculer la distance parcourue entre les aéroports de départ et d'arrivée. |
| 7. Déplacements domicile-travail des membres du personnel | 1. Si le mode de transport est inconnu, nous utilisons un mode de transport moyen associé au pays de travail du travailleur, en fonction d'études statistiques nationales sur les déplacements domicile-lieu de travail.<br>2. Si la distance domicile-lieu de travail est inconnue, elle est calculée à l'aide de l'adresse du lieu de travail et du code postal du travailleur via les API de Google.<br>3. Lorsque l'adresse du lieu de travail ou le code postal du membre du personnel n'est pas connu, nous appliquons la distance de déplacement moyenne de l'entité. Cette moyenne est calculée en se servant des distances domicile-travail d'autres travailleurs au sein de la même entité. |

Bnode s'engage à augmenter l'exactitude de ses données en améliorant les processus de collecte des données tout au long de l'année. Les mesures principales sont les suivantes :

- installer des compteurs intelligents afin de suivre la consommation d'énergie dans nos bâtiments.
- Continuer à soutenir nos entités en vue de simplifier et de rationaliser le processus de collecte des données.
- Développer et mettre en œuvre des outils et une plateforme pour l'établissement de rapports tout au long de l'année.
- Organiser des sessions de formation dédiées à la collecte et à la communication de données exactes.
- Mettre en place des plateformes de collaboration où les entités peuvent partager les meilleures pratiques, les outils et les ressources.

En outre, Bnode dialogue avec ses fournisseurs afin de faciliter le processus de reporting et de collecter les données directement auprès d'eux. Cette collaboration vise à identifier et à combler les lacunes en matière de données, en particulier pour les transports sous-traités.

## Émissions biogéniques

Bnode utilise une quantité limitée de biomasse pour le carburant des véhicules et le chauffage. Les émissions incluses dans les scopes 1 et 3 - Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2) couvrent uniquement les émissions de $CH_4$ et de $N_2O$.

## Instruments contractuels

Les émissions de GES du scope 2 fondées sur le marché sont associées à des instruments contractuels. Le tableau ci-dessous en donne un aperçu :

**Type et part d'instruments contractuels**

| | PART DE L'ÉLECTRICITÉ, DE LA VAPEUR, DE LA CHALEUR ET DU FROID ACHETÉS OU ACQUIS COUVERTE | | | |
|---|---|---|---|---|
| TYPE D'INSTRUMENTS CONTRACTUELS | 2025 AVEC STACI | 2025 SANS STACI | 2024 SANS STACI | % 2025 / 2024 |
| **Instruments groupés** | | | | |
| Accords d'achat d'électricité (Power Purchase Agreements ou PPA) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0% |
| Contrat d'électricité verte | 36,6% | 35,2% | 35,9% | -2% |
| Taux d'émission spécifiques aux fournisseurs | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0% |
| **Instruments dégroupés** | | | | |
| Certificats d'énergie renouvelable (CER) | 11,4% | 12,9% | 0,7% | 1743% |
| Garanties d'origine (GO) | 19,2% | 18,9% | 14,7% | 29% |
| Autres certificats d'attributs énergétiques | 0,0% | 0,0% | 1,2% | -100% |

En 2025, la part de notre électricité couverte par des instruments contractuels a augmenté, principalement parce qu'une plus grande partie de nos activités est désormais alimentée par de l'électricité verte. En Europe, plusieurs sites fonctionnent dans le cadre de contrats d'électricité verte, tandis que les autres sites sont couverts par des garanties d'origine, ce qui garantit que 100% de notre consommation d'électricité en Europe est verte. Cette année, le Canada et une partie des États-Unis ont également bénéficié de certificats d'énergie renouvelable, ce qui a permis d'augmenter encore la proportion d'électricité renouvelable dans notre mix global.

L'intégration de Staci a encore renforcé cette tendance positive, beaucoup de ses sites européens s'appuyant également sur des contrats d'électricité verte et des Garanties d'origine.

Outre ces instruments contractuels, Bnode a également produit sa propre électricité renouvelable. Cette approche équilibrée encourage nos efforts en vue de réduire notre empreinte carbone.

## Intensité des émissions de GES

### Intensité des émissions de GES

| INTENSITÉ DES GES PAR CHIFFRE D'AFFAIRES NET | 2025 AVEC STACI | 2024 SANS STACI | % 2025 / 2024 |
|---|---|---|---|
| **Instruments groupés** | | | |
| Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (teq$CO_2$) | 543.282 | 433.570 | 25% |
| Émissions totales de GES (fondées sur le marché) (teq$CO_2$) | 518.496 | 419.399 | 24% |
| Chiffre d'affaires net (mEUR) | 4.482,3 | 4.003,6 | 12% |
| Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (en teq$CO_2$/millions d'euros) | 121,2 | 108,3 | 12% |
| Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par chiffre d'affaires net (en teq$CO_2$/millions d'euros) | 115,7 | 104,8 | 10% |

En 2025, les émissions totales de GES ont augmenté par rapport à 2024, principalement en raison de l'intégration de Staci dans le périmètre de reporting. Les émissions fondées sur la localisation ont augmenté de 25%, tandis que les émissions fondées sur le marché ont augmenté de 24%. Sur cette même période, le chiffre d'affaires net a augmenté de 12%.

Les émissions ayant augmenté à un rythme plus rapide que les revenus, l'intensité des GES de Bnode a également augmenté. Cela s'explique principalement par l'intégration de nouvelles activités qui ont actuellement une empreinte carbone plus élevée. À mesure que ces opérations seront intégrées et que les mesures de décarbonation seront mises en œuvre, ces efforts devraient contribuer à réduire progressivement l'intensité des GES au fil du temps.

## Méthodologie

L'intensité des GES est calculée en divisant le total des émissions brutes de GES par le chiffre d'affaires net total, tel que déclaré dans les états financiers. Le chiffre d'affaires net utilisé est conforme au chiffre d'affaires publié dans les états financiers de Bnode, les informations détaillées sur le chiffre d'affaires étant disponibles à la 358.

### 6.2.1.5.3
## E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

Chez Bnode, nous n'incluons pas l'absorption des GES ou les crédits carbone comme moyen d'atteindre nos objectifs de réduction des émissions de GES.

### 6.2.1.5.4
## E1-8 – Tarification interne du carbone

Actuellement, Bnode n'a pas mis en place de système de tarification interne du carbone. Toutefois, nous prévoyons d'analyser l'opportunité de mettre en œuvre un système de tarification du carbone, un budget carbone ou un mécanisme similaire à l'avenir afin de mieux associer nos projets, nos initiatives et nos plans à nos objectifs en matière d'émissions de carbone.

### 6.2.1.5.5
## E1-9 – Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au changement climatique

En 2025, nous avons approfondi notre analyse des risques physiques et de transition identifiés afin d'évaluer qualitativement leur ampleur financière dans l'ensemble du groupe. Pour les résultats de 2025, veuillez vous référer à la section 6.2.1.1 E1 ESRS2 SBM-3 - Évaluation des risques climatiques et analyse de résilience.

# 6.2.2
# ESRS E2 - Pollution

## 6.2.2.1
## Politiques, actions et objectifs

### 6.2.2.1.1
### E2-1 – Politiques en matière de pollution

La Politique environnementale a été élaborée à la suite des consultations des parties prenantes menées dans le cadre de la DMA, dont les détails figurent sous le point ESRS 2 IRO-1. La Politique intègre à la fois des contributions internes et externes, y compris le feed-back de panélistes tels que Natuurpunt et le fournisseur de gestion des déchets de Bpost, Renewi.

La Politique environnementale, détaillée dans la Politique en matière de changement climatique (E1-2), comprend les éléments clés suivants concernant la pollution de l'air dans le cadre de nos propres activités :

**1. Aborder les impacts négatifs identifiés sur la qualité de l'air :**

- collecter les données nécessaires à l'élaboration d'inventaires des émissions pour les principaux polluants liés à nos activités, en l'occurence NOx.
- Quantifier la pollution de l'air générée par nos activités et nos produits.

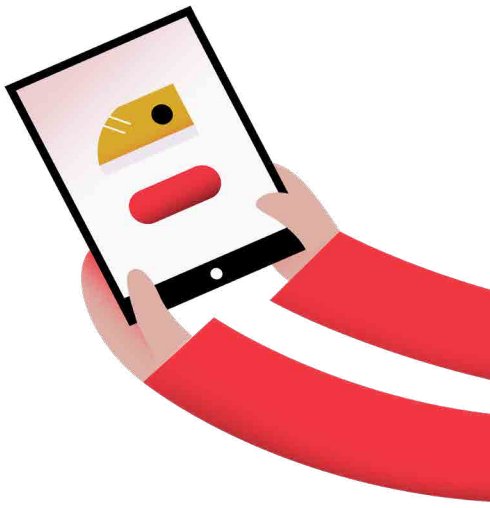
**2. Mettre en œuvre des programmes de réduction de la pollution de l'air au moyen de notre stratégie de décarbonation et de l'électrification de notre flotte**

- Tous les nouveaux véhicules loués doivent être soit électriques, soit être pourvus d'un moteur Euro 6.
- Depuis 2025, tous les véhicules diesel sont équipés d'un filtre à particules.
- Identifier et évaluer les possibilités d'actions supplémentaires pour améliorer la qualité de l'air.

**3. Sensibiliser à l'aide d'une communication transparente :**

- Mener des campagnes de sensibilisation pour communiquer les niveaux d'émissions de nos activités.
- Expliquer les mesures prévues pour réduire les émissions.

**Remarque :** l'investissement dans des livraisons du dernier kilomètre sans émission et des infrastructures de recharge aura des répercussions positives sur la réduction des émissions de GES et sur l'atténuation de la pollution de l'air.



La Politique environnementale se concentre sur la pollution de l'air, car il s'agit du seul sous-sujet lié à la pollution qui a été identifié comme matériel. Par conséquent, elle ne traite pas de la pollution de l'eau et du sol, des substances préoccupantes, des substances extrêmement préoccupantes ou de la prévention des incidents, puisque ces sous-sujets ont été jugés non matériels pour Bnode. Toutefois, Bnode continuera à surveiller ces domaines au moyen de mises à jour régulières de sa DMA et du processus de certification ISO 14001.

La rubrique « Pollution » de la Politique environnementale ne fait pas référence à des normes de tiers.

En qualité de prestataire de services logistiques, Bnode enregistre des émissions résultant principalement de la consommation de carburant de sa flotte de véhicules. La Société ne traite pas directement des polluants. Bnode respecte les limites de circulation appliquées en cas de mauvaise qualité de l'air. C'est pourquoi la Politique environnementale en matière de pollution de l'air ne prévoit pas de mesures spécifiques pour la prévention des incidents et des situations d'urgence.

La Politique environnementale est disponible en ligne.

## 6.2.2.1.2
## E2-2 – Actions relatives à la pollution

La pollution de l'air étant presque exclusivement générée par la combustion de carburant dans nos véhicules et nos bâtiments, elle est étroitement liée aux émissions de $CO_2e$. Les actions que nous entreprenons en vue de réduire les émissions de $CO_2e$ contribuent également à réduire la pollution de l'air. Pour bpost SA (champ d'application de la pollution de l'air), ces actions sont les suivantes :

- **932 camionnettes électriques livrées en 2025**, portant la part totale de ces camionnettes électriques (e-vans) à **30% de tout bpost SA** et ajout d'environ 1.000 nouvelles camionnettes électriques prévues en 2026.
- **Expansion des Ecozones en Belgique**, passant de **14 en 2023 à 21 à la fin de 2025** et à **25 d'ici la fin du premier trimestre 2026**[1] , l'ambition consistant à atteindre 200 codes postaux sans émission d'ici la fin de 2026 (contre 107 à la fin de 2025).
- **Déploiement de remorques pour vélos électriques**, avec **168 remorques de ce type supplémentaires livrées en 2025 (une partie pour le remplacement, une partie pour l'expansion de la flotte)**, portant le total à **610.**
- **100% des nouvelles voitures de société** livrées en 2025 sont électriques

Les actions énumérées ci-dessus ont entraîné une **réduction de 4% des émissions de $CO_2$ de la flotte en scope 1 de bpost SA en 2025 par rapport à 2024**.

Les principales mesures de lutte contre la pollution de l'air relèvent du **Changement climatique (E1)**, notamment par des investissements dans des livraisons du dernier kilomètre et des infrastructures de recharge sans émission. En outre, bpost SA met en œuvre des initiatives spécifiques de réduction de la pollution atmosphérique :

| ACTION SUR LA POLLUTION DE L'AIR | KPI ASSOCIÉS | HORIZON TEMPOREL | PROGRÈS |
|---|---|---|---|
| Moteur Euro 6d pour tous les nouveaux leasings de véhicules | Part des contrats de leasing de véhicules neufs équipés d'un moteur Euro 6d | Fin 2026 | Depuis janvier 2025, 100% de tous les nouveaux véhicules thermiques en leasing sont conformes à la norme Euro 6d ou à une norme supérieure. |
| Fin d'utilisation de toutes les camionnettes diesel impliquées dans nos activités dont le moteur est inférieur à la norme Euro 6 | Part de l'ensemble des camionnettes diesel en leasing équipées d'un moteur Euro 6 | Fin 2026 | 99,7%. Nombre de camionnettes louées dont la norme d'émission euro est antérieure à Euro 6 : 31 en 2025 contre 60 en 2024. |

Remarque : les ressources allouées pour l'action susmentionnée ne sont pas significatives et ne font dès lors pas l'objet d'une exigence de publication. Les principales ressources allouées, qui contribuent à atténuer la pollution de l'air, sont liées au Changement climatique et décrites dans la rubrique E1-3.

1 *En raison de l'intensité opérationnelle de la période de fin d'année 2025, la finalisation des 4 dernières Ecozones a été reportée d'un trimestre, c'est-à-dire au premier trimestre 2026*

## 6.2.2.1.3
## E2-3 – Cibles en matière de pollution

Bien que les principaux objectifs en matière de lutte contre la pollution de l'air relèvent du **Changement climatique (E1)**, bpost SA a également fixé des cibles spécifiques supplémentaires liées à la pollution de l'air dans le cadre de ses propres activités.

Toutes les cibles décrites ci-dessous sont **volontaires**.

- Pour les **cibles E1**, voir la rubrique **E1-4**.
- En ce qui concerne les cibles spécifiques à E2, l'équipe ESG de Bnode a consulté le gestionnaire de flotte de bpost SA et les deux parties se sont alignées. Les cibles ont été définies d'après le plan de renouvellement de la flotte de bpost SA, garantissant le remplacement des véhicules par des modèles conformes à la norme Euro 6 ou plus performants à l'expiration du contrat.

Selon le PNAS, les véhicules électriques n'émettent pas de NOx, puisqu'ils fonctionnent sans combustion. En outre, les données de l'Emission Factor Data Viewer de l'Agence Européenne pour l'Environnement (EEA) confirment que les normes d'émission Euro les plus récentes sont conçues pour réduire considérablement les émissions de NOx.

Pour la méthodologie et les hypothèses, voir la rubrique E2-4.

| KPI | CHAMP D'APPLICATION[2] | RÉFERENCE (2024) | CIBLE | PROGRÈS (2025 EOY) | JUSTIFICATION DE LA CIBLE | ANNÉE CIBLE | OBJECTIF POLITIQUE ASSOCIÉ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Part des camionnettes électriques (E1) | bpost SA | 22% | 100% | 30% | Les véhicules électriques n'émettent pas de NOx – conformément à la cible d'atténuation du changement climatique | 2030 | Mise en place d'un programme de réduction de la pollution de l'air, objectif de réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 |
| Part des nouvelles voitures de société entièrement électriques (E1) | bpost SA | 94,5%+ (100% pour bpost SA et entités belges) | 100% | 100% | Les véhicules électriques n'émettent pas de NOx – conformément à la cible d'atténuation du changement climatique | 2030 | Mise en place d'un programme de réduction de la pollution de l'air, objectif de réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 |
| Part de l'ensemble des véhicules diesel équipés d'un moteur Euro 6 | bpost SA | 98.5% | 100% | 98,3% | Rôle majeur dans la stratégie globale de contrôle des émissions | 2026 | Tous les véhicules diesel doivent être équipés d'un filtre à particules |

Puisque la pollution de l'air est le seul sous-sujet lié à la pollution identifié comme matériel, ces cibles se concentrent exclusivement sur la pollution de l'air. Par conséquent, les cibles de Bnode ne concernent pas la pollution de l'eau, la pollution du sol, les substances préoccupantes ou les substances extrêmement préoccupantes, puisque ces sous-sujets ont été jugés non matériels pour l'entreprise. Cependant, Bnode s'engage à toujours respecter les exigences légales, y compris les permis environnementaux, et continuera à surveiller ces sujets et à prendre des mesures le cas échéant.

En outre, en tant que société de services, les mesures spécifiques de la charge de polluants atmosphériques ne sont pas applicables et ne sont donc pas abordées.

Les cibles et la méthode sont stables, identiques à 2024.

Toutes les cibles sont exprimées en termes relatifs (pourcentage de véhicules conformes).

2 *Conformément à la DMA, le champ d'application de la pollution atmosphérique concerne bpost SA. Afin de s'améliorer par rapport à l'année dernière et de faciliter la cohérence, le champ d'application a été modifié, passant de toutes les entités à bpost SA.*

# 6.2.2.2 Métriques

## 6.2.2.2.1 E2-4 – Métriques de pollution

### Champ d'application

L'accent est mis sur bpost SA, qui représente plus de 95% des émissions de flotte de scope 1. Par conséquent, la grande majorité de la consommation de carburant au sein des opérations de Bnode - entraînant des émissions de NOx - est imputée à cette entité. Les 5% restants sont répartis entre diverses zones géographiques, dont l'Amérique du Nord.

### Formule et facteur d'émission

Bnode calcule les émissions de NOx à l'aide de la formule suivante :

**Émissions de NOx = kilomètres parcourus par type de véhicule × facteurs d'émission**

Un type de véhicule est défini comme une combinaison :

- du type de carburant
- du poids brut du véhicule
- des normes européennes d'émission

Les facteurs d'émission utilisés sont issus de l'Agence européenne pour l'environnement (AEE). La mesure de la métrique n'est pas validée par un organisme externe.

### Méthode, processus et hypothèse

#### Camionnettes et camions

- Le nombre de kilomètres parcourus et les types de véhicules sont enregistrés dans FleetWave, le logiciel de gestion de la flotte de bpost SA.
- Les kilomètres parcourus sont déterminés par la différence des relevés d'odomètre entre le 1er janvier et le 31 décembre. Ces données sont collectées via la télématique installée dans chaque véhicule.
- Si la norme d'émission Euro d'un véhicule n'est pas complète (p. ex. « Euro 6 » sans lettre pour suffixe) ou est manquante dans FleetWave, elle sera présumée en vertu de l'année du modèle (aussi connue comme l'année d'enregistrement). Par mesure de prudence, la norme d'émission Euro minimale requise pour l'année en question est appliquée.

#### Voitures de société

- Le type de voiture et une estimation du nombre de kilomètres parcourus sont fournis par les sociétés de leasing partenaires de bpost SA.
- Si une voiture de société a été utilisée pendant moins de 12 mois en 2025, l'estimation de son kilométrage annuel a été adaptée pro rata temporis.
- Pour chaque véhicule pris en leasing, la norme d'émission Euro est déterminée d'après l'année de début du contrat, en appliquant la norme Euro minimale obligatoire pour cette année-là.
- Tous les véhicules pris en leasing sont neufs, car bpost SA ne prend pas de véhicules d'occasion en leasing.

### Émissions de NOx en 2025

Sur la base de la méthodologie ci-dessus, bpost SA (Belgique) estime ses émissions totales de NOx comme suit :

| $NO_x$ EN TONNES MÉTRIQUES | 2025 | 2024 | 2025 VS 2024 |
|---|---|---|---|
| Véhicules utilitaires légers et lourds (camionnettes et camions) | 38,5 | 72,6 | -47,0% |
| Voitures de société | 1,0 | 1,6 | -38,3% |
| **Total** | **39,5** | **74,3** | **-46,8%** |

Parmi les véhicules utilitaires légers et lourds :

- En 2024, au sein de ce segment, 2.625 véhicules ayant des normes d'émission Euro plus anciennes (plus anciennes qu'Euro VI pour les véhicules utilitaires lourds et qu'Euro 6 a/b/c pour les véhicules utilitaires légers) représentent 60% des émissions de NOx.
- En 2025, ces véhicules avec des normes d'émission plus anciennes ne sont plus que 133.

Pour les voitures, la diminution des NOx est due à la part croissante des voitures électriques dans le parc automobile. En 2025, la part des véhicules électriques dans le total des kilomètres parcourus par les voitures de société atteint 40%, contre 21% en 2024.

Ces améliorations de la flotte expliquent la réduction très significative de 46,8% des émissions de NOx chez bpost SA en 2025 par rapport à 2024.

## 6.2.2.2.2 E2-5 – Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes

Il ne s'agit pas d'un sujet matériel selon la DMA.

## 6.2.2.2.3 E2-6 – Incidences financières escomptées

La DMA conclut qu'il n'y a actuellement pas de risques ou opportunités matériels liés à la pollution.

# 6.2.3
# ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire

## 6.2.3.1
## Politiques, actions et objectifs

### 6.2.3.1.1
### E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire

La politique environnementale de Bnode comprend deux paragraphes consacrés aux grands principes de conduite propres aux déchets et aux emballages. Pour plus de détails sur la Politique environnementale, tels que le contexte et la responsabilité, voir la rubrique E1-2.

Les trois sous-sous-sujets matériels - flux de ressources entrant, flux de ressources sortant et gestion des déchets (cf. E5 ESRS 2 IRO-1) - sont traités par cette politique.

#### Gestion des déchets

Bnode s'efforce d'améliorer le recyclage et la réutilisation des déchets générés par ses activités, principalement composés de papier, de carton et de plastique. Bnode est engagée dans les initiatives suivantes :

- **Augmenter le tri des déchets :** notre objectif est d'augmenter la part des déchets triés par rapport à l'ensemble des déchets produits par le groupe, afin d'améliorer significativement le recyclage de ces déchets. Cela implique d'adapter les produits vendus et utilisés (par exemple, en réduisant les emballages à deux composants non triables qui sont vendus dans notre réseau retail), ainsi que d'améliorer les infrastructures de tri dans les entrepôts, les centres de traitement des commandes ("fulfillment") et les bureaux distributeurs.

- **Réduire les déchets plastiques :** conscients de l'impact du plastique sur l'environnement et afin de réduire les déchets plastiques en aval de la chaîne de valeur, nous nous efforçons de réduire, dans la mesure du possible, l'utilisation du plastique dans nos emballages. Lorsque des matières plastiques sont nécessaires, nous donnerons la priorité aux options recyclables et travaillerons avec les fournisseurs afin qu'ils réduisent leurs déchets plastiques. À cette fin, dans la mesure du possible, les équipes opérationnelles donneront la priorité au bioplastique plutôt qu'au plastique d'origine non biologique.

- **Améliorer le recyclage des déchets :** nous avons pour objectif d'augmenter le pourcentage de déchets recyclés, en mettant spécifiquement l'accent sur les déchets en carton et en plastique. Nous visons à mettre en œuvre des programmes de recyclage ou à les améliorer sur tous les sites, en veillant à ce qu'aucun déchet recyclable ne soit mis en décharge.

- **Réduire l'intensité de nos déchets :** nous ambitionnons de réduire notre production de déchets par rapport à l'activité du groupe, ce qui signifie une réduction des déchets par rapport aux revenus.

Ces initiatives reflètent l'engagement de Bnode en faveur du développement durable et de la responsabilité environnementale.

## Emballage

Nous reconnaissons l'impact considérable des emballages sur notre empreinte environnementale. Par conséquent, nos objectifs sont axés sur les éléments suivants :

- **Encourager l'utilisation de contenants réutilisables pour les flux internes :** Bnode s'engage à minimiser l'utilisation d'emballages dans ses zones logistiques en favorisant les emballages réutilisables (par exemple, les boîtes et conteneurs en plastique). bpost SA, notre plus grande entité en termes de chiffre d'affaires et d'ETP, utilise déjà exclusivement des emballages réutilisables pour tous les flux internes, y compris entre les centres de tri et les bureaux distributeurs, dans les infrastructures de fulfillment et dans les échanges avec certains clients récurrents.

- **Encourager la réutilisation :** nous étudions les moyens d'accroître la réutilisation de nos emballages. Nous déployons notamment des projets pilotes sur des solutions d'emballage réutilisable pour certains produits d'expédition et nous encourageons les clients à réutiliser les emballages lorsque c'est possible.

- **Maximiser la recyclabilité :** nous nous sommes engagés à faire en sorte que la plupart de nos emballages soient recyclables ou réutilisables, ce qui est actuellement le cas à 94,3%. Nous aspirons à atteindre un contenu 100% recyclable dans nos emballages en carton et nos enveloppes d'ici 2030. En ce qui concerne les emballages non recyclables, nous cesserons progressivement de vendre des emballages à double composant, en visant l'objectif zéro d'ici 2030.

- **Augmenter le contenu recyclé :** nous voulons augmenter régulièrement le pourcentage de matériaux recyclés utilisés dans nos emballages, en nous concentrant principalement sur le carton et les enveloppes vendus dans nos bureaux retail en Belgique et utilisés dans nos activités. En nous approvisionnant en matériaux d'emballage contenant une plus grande part de contenu recyclé, nous réduisons la demande de matériaux vierges et nous contribuons à une chaîne d'approvisionnement en emballages plus durable.

- **Réduire l'intensité de nos emballages :** notre objectif consiste à minimiser le recours aux emballages par rapport à l'activité du groupe, ce qui signifie une réduction du poids de l'emballage par colis expédié.

Ces initiatives reflètent notre engagement en faveur du développement durable et de la réduction de notre impact sur l'environnement.

## Cohérence entre les objectifs liés aux déchets et aux emballages et les thèmes matériels des IROs

### Contexte des thèmes matériels des IROs

Les IROs ont identifié trois thèmes matériels : les flux de ressources entrants, les flux de ressources sortants et la gestion des déchets (cf. E5 ESRS 2 IRO-1). Par conséquent, les objectifs susmentionnés ont été rédigés de manière à correspondre à ces thèmes matériels.



# 6.2.3.1.2
# E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

## *Liste des actions*

Bnode ambitionne d'optimiser considérablement l'utilisation des ressources, de l'énergie et des matériaux, au travers de sa consommation et de sa production d'emballages ainsi que de sa production de déchets. Ces objectifs sont détaillés dans la Politique environnementale (augmentation de la proportion de déchets triés, réduction des déchets plastiques, amélioration du recyclage des déchets, promotion de l'utilisation de contenants réutilisables pour les flux internes et externes, promotion de la recyclabilité, augmentation de la part de contenu recyclé), et renforcés par des KPI dédiés et des objectifs associés (cf. E5-3).

Pour atteindre ses objectifs en matière d'utilisation des ressources et de circularité, Bnode a identifié une série d'actions.

## Relation entre les actions, l'utilisation des ressources et la circularité

### Déchets

- **Suivi et réduction des déchets non triés :** l'objectif consiste à améliorer le processus de tri des déchets, à mieux préparer le traitement des déchets et à ainsi augmenter le volume des déchets recyclés ou réutilisés. Un audit préliminaire sur les types de déchets non triés et les causes est essentiel avant d'autres actions.

- **Réutilisation des déchets de papier dans l'emballage :** l'utilisation de déchets d'emballage pour remplir les colis dans le cadre des activités de fulfillment réduira le volume de déchets d'emballage produits et améliorera la circularité des emballages en réutilisant des produits destinés à être jetés.

- **Évaluation des emballages réutilisables pour la logistique des colis (B2B et B2C) et facilitation des flux circulaires :** évaluer la pertinence et le potentiel de marché de diverses initiatives dans le domaine de l'e-commerce et de la logistique des colis B2B qui exploitent des options d'emballage réutilisables ainsi que des initiatives visant à faciliter les flux de déchets circulaires.

### Emballage

- **Modification des appels d'offres :** l'adaptation des appels d'offres pour les emballages vendus dans les bureaux de poste belges et utilisés dans les activités fulfilment afin de mettre l'accent sur la circularité, la recyclabilité et la réutilisabilité garantira la conformité avec le Règlement sur les emballages et les déchets d'emballage (REDE) d'ici 2030. Cela permettra également de sélectionner des fournisseurs offrant des solutions optimales en matière de circularité.

- **Identification d'alternatives recyclables :** la recherche d'une alternative recyclable aux enveloppes à bulles à double composant augmentera la recyclabilité des emballages sur le marché et réduira les déchets d'emballage en aval.

- **Mise en œuvre de processus d'emballage adaptés :** le développement de processus d'emballage qui réduisent l'espace vide et les emballages par livraison diminuera l'espace vide dans les colis, comme l'exige le Règlement sur les Emballages et les Déchets d'Emballage (REDE), et limitera l'intensité des emballages (poids de l'emballage par colis expédié), les frais de transport et les émissions liées.

Ces actions sont conçues pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources et promouvoir la circularité au sein des activités de Bnode.

| ACTION | CHAMP D'APPLICATION | KPI ASSOCIÉS | HORIZON TEMPOREL | PROGRÈS EN 2025 | TYPE DE RES-SOURCES ALLOUÉES |
|---|---|---|---|---|---|
| **DÉCHETS** | | | | | |
| Réalisation d'un **audit** par entité afin de comprendre le taux de tri et les raisons de l'absence de tri. | Entités contribuant le plus pour atteindre au moins 90% de nos déchets non triés (avec l'accent mis sur bpost SA et Radial US) | Déchets non triés et non recyclés | Dans les 3 prochaines années (moyen terme) | Cela devrait débuter en 2026 après une réorganisation opérationnelle en 2025. | Jours-hommes des managers des entités |
| **PACKAGING INFLOWS AND OUTFLOWS** | | | | | |
| Modification des **appels d'offres** pour mieux prendre en compte les besoins de circularité, recyclabilité et réutilisabilité | bpost SA (pour les emballages vendus dans nos bureaux retail en Belgique)<br>Paxon BU pour les emballages utilisés dans nos activités 3PL, en commençant par les plus importants | Emballages recyclables ou réutilisables mis sur le marché<br>Matériaux recyclés utilisés dans les emballages mis sur le marché | Fin 2029 (moyen terme) | Nous intégrons de plus en plus l'exigence d'un minimum de 80% de contenu recyclé dans nos appels d'offres pour le carton - le champ d'application doit encore être élargi. | Jours-hommes de l'équipe des achats (Procurement) |
| Identifier une alternative recyclable aux enveloppes à bulles à **deux composants** | bpost SA/NV | Emballages à deux composants | Fin 2026 (court terme) | Fait. Le nouvel accord-cadre conclu avec notre fournisseur d'emballages prévoit une alternative au double composant. | Coût d'achat additionnel associé à la solution identifiée |
| Identifier et mettre en œuvre des processus d'emballage **adaptés à l'objectif** (réduction des espaces vides et des emballages par livraison) | Entités de traitement de commandes (Paxon) partout où cela est possible | Poids de l'emballage/ colis expédié | Fin 2029 (moyen terme) | Les meilleures pratiques en cours comprennent : Publidispatch et sélection de logiciels, Active Ants et découpe de carton sur mesure. | Dépenses en capital pour installations et équipements supplémentaires |
| **EMBALLAGES ET DÉCHETS COMBINÉS** | | | | | |
| Généraliser l'utilisation de **déchets pour remplir les colis** dans le cadre des activités de fulfillment | Entités de traitement de commandes (Paxon) partout où cela est possible | **Matériaux recyclés utilisés** dans les emballages mis sur le marché<br>Poids des déchets/ revenus | Début 2030 (moyen terme) | En cours. La pratique existe sur certains sites de Staci. Des visites sur place ont été effectuées chez Staci et DynaGroup, l'enquête est en cours. | Dépenses en capital pour installations et équipements supplémentaires |
| Évaluation des emballages réutilisables pour la logistique des colis (B2B et B2C) et facilitation des flux circulaires | Bene Last Mile & activités de traitement des commandes (Paxon) | **Emballages recyclables ou réutilisables** mis sur le marché<br>Poids de l'emballage/ colis expédié<br>Poids des déchets/ revenus | Fin 2027 (moyen terme) | Initiative sans emballage ou étiquette chez bpost SA<br>Fin de la collaboration avec Hipli mais poursuite de la collaboration avec Re-Zip et lancement d'un nouveau projet pilote de solutions d'emballage réutilisable avec deux détaillants soucieux du développement durable. (AS Adventure et Torfs)<br>Lancement d'initiatives pilotes autour d'articles partagés (par exemple, des « perceuses électriques ») en tirant avantage des Bbox | Jours-hommes de l'équipe de développement commercial |

Le plan d'action sur la circularité ne nécessite pas de charges d'exploitation ou de dépenses en capital significatives, ni actuellement, ni dans les trois années à venir. Le type de ressources allouées indiqué dans la colonne ci-dessus se réfère à la fois aux ressources allouées actuelles et futures.

## Utilisation des ressources et actions en faveur de l'économie circulaire : initiatives de 2025

### *1. Initiatives liées au suivi et à la réduction des déchets non triés*

**Lancement du programme de réduction des déchets de bpost SA : de petites actions pour un grand impact**

En 2024, chez bpost SA en Belgique, 35% de tous les déchets n'étaient pas triés. Fin 2025, nous avions réduit ce taux à 20%, grâce à des données plus précises et au réaménagement de plusieurs bureaux à la suite de la fusion de centres de distribution. Des stations de tri ont été installées dans des endroits logiques tels que les cafétérias et à côté des distributeurs automatiques de nourriture et de boissons, avec une attention accrue pour un tri correct. En outre, nous avons adapté l'infrastructure de traitement des déchets sur plusieurs sites, ce qui devrait permettre de réaliser des économies annuelles d'environ 200.000 EUR dans le domaine de la gestion des déchets.

Nous entendons améliorer encore le recyclage et la rentabilité en 2026 en élaborant un plan visant à normaliser les pratiques de gestion des déchets sur l'ensemble des sites, à adapter les types de conteneurs et les fréquences de ramassage, et à veiller à ce que les conteneurs soient remplis au maximum de leur capacité avant d'être collectés.

**Initiatives multiples de réduction des déchets dans l'ensemble de l'entreprise Staci**

Depuis plusieurs années, Eurodislog (partie de Staci France) mène une initiative de développement durable sur cinq sites afin d'optimiser le tri des déchets et de maximiser les revenus générés par ces « déchets ». À l'origine, 30 tonnes de déchets étaient déclassées et seulement trois tonnes valorisées. Grâce à une formation ciblée, au suivi des indicateurs de performance et à la gestion des écarts, les résultats se sont rapidement améliorés. En 2025, la valorisation est proche de 100%, ce qui génère un excédent financier net de la gestion des déchets.

Certains clients d'Eurodislog travaillent également avec des « palettes en carton » réutilisables, une pratique qui permet « d'éviter » les déchets de carton d'emballage.

D'autres mesures comprennent la récupération des palettes ou le rachat par les fournisseurs, un système de traçabilité qui devrait être opérationnel d'ici début 2026 et un film d'emballage optimisé via des machines calibrées.

Staci Barcelone a également mis en place de nouvelles mesures pour améliorer le tri, le traitement et la valorisation des déchets générés par les activités (campagnes de sensibilisation internes, optimisation des stations de tri, accords avec les gestionnaires de déchets autorisés).

En 2026 et 2027, nous nous efforcerons de voir comment nous pourrions étendre ces initiatives à l'ensemble de notre business unit Paxon.



**Création d'un flux circulaire de déchets de polystyrène/styrofoam chez Dynalogic**

Dynalogic collecte de grandes quantités de déchets de polystyrène dans le cadre de son activité de livraison et d'installation d'appareils électroménagers, car elle reprend tous les emballages (principalement du carton et du polystyrène) des appareils qu'elle livre et installe chez les consommateurs finaux. Dans l'usine Dynalogic de Breda, les déchets de polystyrène sont broyés, compressés et revendus aux producteurs de polystyrène, ce qui permet de créer un flux circulaire efficace.

## *2. Initiatives liées à la réutilisation des déchets de papier dans les emballages*



**Staci France transforme ses déchets de carton en matériau de remplissage protecteur à base de carton.**

Dans plusieurs sites de Staci en France, les déchets de carton sont réutilisés et transformés en matériau de remplissage pour protéger les objets fragiles. Cela permet à la fois de réduire les déchets et l'achat de matériaux de remplissage. Cette opération est réalisée à l'aide d'une machine sur mesure opérée plusieurs jours par semaine par des personnes handicapées d'une entreprise partenaire de « travail inclusif » sous la supervision d'un employé de Staci (photo). Un bel exemple de durabilité environnementale et sociale combinée.

## *3. Initiatives liées à l'évaluation des emballages réutilisables pour la logistique des colis (B2B et B2C) et facilitation des flux circulaires*



**Faciliter l'utilisation des emballages réutilisables**

Bien que nous ayons mis fin au projet pilote avec Hipli, qui a cessé ses activités, nous avons continué à travailler avec Re-zip ou Raja comme autre option réutilisable et nous lançons des projets pilotes d'emballages d'expédition réutilisables avec deux détaillants soucieux du développement durable : AS Adventure et Torfs.

**Pas d'étiquette, pas d'emballage, pas de souci**

Pour les consommateurs, nous avons déployé le service « sans emballage, sans étiquette », qui permet l'envoi de distributeur à distributeur afin de simplifier et d'encourager des transactions C2C (de consommateur à consommateur) plus durables. En utilisant l'application My Bpost, il est possible d'envoyer d'un Bbox à un autre en assurant une utilisation durable de notre réseau de distributeurs de colis.

## *4. Initiatives liées à la mise en œuvre de processus d'emballage adaptés à l'objectif*

**À la bonne taille, avec moins de déchets**

Les machines de conditionnement automatisées d'Active Ants créent des boîtes sur mesure qui s'adaptent parfaitement à chaque commande. En diminuant l'espace vide, nous réduisons les besoins en matériaux de remplissage (c'est-à-dire l'utilisation de matériaux d'emballage) et nous réduisons l'espace nécessaire aux camions et camionnettes pour le transport, ce qui contribue à limiter les émissions de $CO_2$.



### *5. Initiatives contribuant à la réduction des déchets ou à des flux de travail plus circulaires en dehors de notre chaîne de valeur (donc non incluses dans nos objectifs)*

**Partenariat Woosh & Dynahealth - Le vent de la circularité souffle sur l'univers des couches-culottes**

La société belge Woosh, connue pour ses couches recyclables, s'est associée à Dynahealth, filiale de Bnode, pour étendre sa solution de couches circulaires aux foyers de toute la Belgique. Déjà utilisé par plus de 1.500 crèches et recyclant environ 2.000 tonnes de déchets de couches par an, Woosh propose désormais un système de commande en ligne facile à utiliser pour les parents. Dynahealth gère le stockage, l'emballage et la livraison le lendemain, tout en collectant les couches usagées et scellées lors des livraisons suivantes, garantissant ainsi un processus en boucle fermée. Cette collaboration soutient les objectifs de développement durable des deux entreprises et s'attaque à un défi majeur en matière de déchets : les couches jetables représentent près de 10% des déchets résiduels de la Belgique.




**Staci s'engage à réduire les déchets provenant des stocks excédentaires et des articles invendus**

Staci France s'est associée à Phenix, acteur majeur de la lutte contre le gaspillage, pour aider ses clients à réduire les stocks et les invendus. Grâce à une plateforme dédiée, les stocks peuvent être donnés aux organisations bénéficiaires avec une gestion simplifiée, une traçabilité complète et un suivi en temps réel, de la collecte à la livraison. Ce système permet de limiter la destruction des invendus, de réduire l'empreinte environnementale, de maximiser l'impact social des dons et d'assurer la conformité réglementaire, tout en contribuant à une logistique plus responsable et durable.

## 6.2.3.1.3
## E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

### KPI rapportés au niveau de Bnode et objectifs associés

Bnode ambitionne d'optimiser considérablement l'utilisation des ressources, de l'énergie et des matériaux, par sa consommation d'emballages, ainsi que par sa production de déchets. Par conséquent, Bnode a défini une série d'indicateurs de performance (KPI), sur lesquels rendre compte en relation directe avec ses objectifs définis au niveau du groupe.

### E5-3 Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

| KPI<br>l'unité est la masse en tonne) | OBJECTIF POLITIQUE ASSOCIÉ | CHAMP D'APPLICATION DES ENTITÉS | 2025 AVEC STACI | 2025 SANS STACI | RÉFÉRENCE SANS STACI | CIBLE | ANNÉE CIBLE | JUSTIFICATION DE LA CIBLE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **EMBALLAGE** (FLUX ENTRANTS ET SORTANTS DE RESSOURCES) | | | | | | | | |
| % emballages **recyclables ou réutilisables** mis sur le marché [E5-3_24b] | ■ Encourager l'utilisation de contenants réutilisables pour les flux internes<br>■ Encourager la réutilisation<br>■ Maximiser la recyclabilité | Retail[1] | 96,6% | 96,6% | 86,3% (2022) | 100% | 2030 | Maintien de la cible précédemment appliquée, sur base de la référence 2019 |
| | | Fulfillment | 99,1% | 99,3% | 2025 comme référence | | | |
| **% matériaux recyclés utilisés** dans les emballages mis sur le marché [E5-3_24c] | Augmenter le contenu recyclé | Retail | 83,9% | Sans objet | Non disponible sur base de la nouvelle méthodologie | 80% | 2030 | Maintien de la cible précédemment appliquée, sur base de la référence 2019 |
| | | Fulfillment | 37,1% | 46,8% | | | | |
| **Emballage à deux composants** (non triable) [E5-3_24a] | ■ Augmenter les déchets triés<br>■ Augmenter le contenu recyclé | Retail | 3,4% | 3,4% | 8,2% (2024) | 0% | 2030 | Objectif conforme au REDE (article 6, paragraphes 1 et 2) |
| **Poids des emballages/colis expédiés** (c.-à-d. Intensité d'emballage de l'activité) [E5-3_24d] | Encourager la réutilisation | Retail et Fulfillment[2] | 314 gr | 336 gr | Non disponible (nouvelle cible) | À déterminer | À déterminer | Encourager les emballages moins volumineux et plus légers (adaptés à la finalité, limiter l'air vide) |
| **DÉCHETS [E5-3_24E]** | | | | | | | | |
| **Déchets non triés et non recyclés** | ■ Augmentation des déchets triés<br>■ Renforcement du recyclage des déchets | Bnode (toutes les entités) | 21,8% | 17,4% | 21,7% | 15% max | 2030 | Cible alignée avec l'Accord de Coopération belge sur les déchets[3] |
| Déchets recyclés, réutilisés ou valorisés sous forme d'énergie – **plastique** | ■ Améliorer le recyclage des déchets<br>■ Réduire les déchets plastiques | Bnode (toutes les entités) | 99,4% | 100,0% | 95% | 95% | 2030 | Cible strictement supérieure à l'exigence minimale du REDE et adaptée à la valeur actuelle de Bnode. |
| Déchets recyclés, réutilisés ou valorisés sous forme d'énergie – **papier/carton** | Améliorer le recyclage des déchets | Bnode (toutes les entités) | 98,6% | 98,8% | 98% | 98% | 2030 | Cible strictement supérieure à l'exigence minimale du REDE et adaptée à la valeur actuelle de Bnode. |
| **Poids des déchets en g/chiffre d'affaires en €** (c.-à-d. intensité des déchets de l'activité) | Améliorer le recyclage des déchets | Bnode (toutes les entités) | 14,5 | ND | 16,0 | À déterminer | À déterminer | À déterminer |

**Références et Progrès :** Les données Staci ont été collectées et sont auditables à partir de 2025 (après l'acquisition par Bnode). Par conséquent, les données 2024 pour Staci ne sont pas communiquées.

1 ***Retail*** *: fait référence à tous les emballages vendus dans le réseau de détail de bpost SA.*

2 ***Retail et Fulfillment****, donc excluant la Business Unit Landmark Global. Landmark Global offre un service de livraison entre pays. Dans cette Business Unit, contrairement à Retail et Fulfillment, l'utilisation de l'emballage est très limitée. Landmark Global transporte des marchandises déjà emballées.*

3 *L'Accord de Coopération est un cadre juridique pour la prévention et la gestion de tous les types de déchets d'emballages en Belgique, qu'ils soient industriels/commerciaux ou ménagers. Il s'applique aux entreprises qui mettent sur le marché belge plus de 300 kg d'emballages ménagers et industriels/commerciaux par an. Les cibles globales minimales, exprimées en pourcentage de poids par rapport au poids total des matériaux d'emballage à usage unique mis sur le marché belge, s'élèvent à 80% pour le recyclage et à 85% pour la valorisation, y compris l'incinération dans des installations d'incinération des déchets avec valorisation énergétique.*

### Processus d'examen des KPI

Bnode examine deux fois par an les résultats des KPI par rapport aux objectifs. Toutes les actions déjà mises en œuvre ou à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs sont détaillées dans la rubrique E5-2. Les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs seront examinés comme suit :

- **Examen semestriel :** l'équipe ESG de Bnode et le Comité de Pilotage ESG étudieront les KPI deux fois par an pour s'assurer des avancées et du suivi des actions.
- **Examen opérationnel trimestriel :** les actions mises en œuvre et leur impact sur les KPI seront examinés lors de sessions dédiées avec les équipes opérationnelles sur une base trimestrielle.
- **Au moins une fois par an, examen des objectifs et des KPI :** les objectifs et les valeurs actuels des KPI seront analysés afin de valider la capacité de Bnode à réaliser ses objectifs.

Bnode prendra les mesures suivantes pour atteindre ses objectifs :

- **Identification des BU/entités surperformantes :** identifier ces entités pour comprendre leurs principaux leviers et les étendre à d'autres entités.
- **Examen des actions en cours :** identifier les actions en cours, partager les meilleures pratiques entre les entités.
- **Développement du plan d'action :** définir un plan d'action et allouer des ressources pour améliorer les performances quant aux KPI concernés.

Cette approche structurée assure un suivi et une amélioration continue, ce qui aide Bnode à rester sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs de développement durable.

## Relation entre les objectifs, l'utilisation des ressources et la circularité

### Emballage

- L'augmentation du pourcentage d'emballages **recyclables/réutilisables** contribue à améliorer la circularité des matériaux en réduisant la nécessité de produire de nouveaux emballages, limitant ainsi les besoins en ressources primaires, mais aussi les besoins énergétiques associés (production, transformation, etc.) en aval de la chaîne de valeur des filiales de Bnode.
- De même, l'augmentation du pourcentage de matériaux **recyclés** dans les emballages de Bpost limite le besoin d'utiliser des matériaux primaires dans le processus de production.
- Enfin, l'objectif visant à arrêter la vente des emballages à **double composant** consiste à augmenter la capacité des consommateurs à trier ces emballages, et donc à augmenter la recyclabilité en aval de la chaîne de valeur.

### Déchets

- Le suivi et la réduction des **déchets non triés** visent à améliorer le volume de déchets recyclés ou récupérés à partir de tous les déchets produits.
- Enfin, le suivi précis des volumes et des pourcentages de **déchets recyclés** (plastique et carton) s'inscrit dans la volonté de Bnode de limiter son impact sur l'utilisation des ressources et est conforme à la réglementation qui entrera bientôt en vigueur en vertu du REDE.
- Dans la hiérarchie des déchets, les KPI suivis de près par Bnode se réfèrent principalement au tri, à la réutilisabilité et à la recyclabilité.
- Ces objectifs sont fixés dans le cadre d'obligations réglementaires (emballages recyclables ou réutilisables mis sur le marché, déchets recyclés, réutilisés ou valorisés sous forme d'énergie, contenu recyclé des emballages mis sur le marché) et d'une initiative de reporting volontaire de Bnode visant à améliorer la circularité de sa chaîne de valeur, tant dans ses propres activités qu'en amont et en aval de sa chaîne de valeur (réduction des emballages à double composant, pourcentage de déchets non triés et non recyclés).

## Méthodologie

**La méthodologie utilisée pour définir les KPI** rapportés et suivis avec des objectifs par Bnode est la suivante :

- (A) Identification du KPI **précédemment rapporté** avec des objectifs dédiés dans des entités spécifiques.
- (B) Identification du KPI inclus dans une **réglementation** dédiée avec des cibles adéquates (p. ex. REDE, Accord de Coopération en Belgique).
- (C) Identification des KPI **matériels** concernant des activités spécifiques de Bnode.
- (D) Identification de KPI de pairs et d'organisations publiques
- Synthèse de (A) (B) (C) (D) pour déterminer les principaux KPI pour lesquels Bnode doit fixer des objectifs

**La méthodologie utilisée afin de déterminer l'objectif par KPI** de Bnode est la suivante :

- (A) Examen des **objectifs internes** pour les KPI dédiés
- (B) Identification des **réglementations**
- (C) Examen du **benchmarking** direct et indirect
- Définition des objectifs sur la base des points ci-dessus :
  - Comparaison avec les **actions** actuellement mises en place (de façon à établir un lien entre les objectifs et les leviers sous-jacents, ainsi que la stratégie et les investissements).
  - **Adaptation** régulière des objectifs intermédiaires en fonction de l'avancement des actions.

#### Implication des parties prenantes

Bnode a impliqué plusieurs catégories de parties prenantes pour définir les KPI et les objectifs en suivant cette méthodologie :

- les équipes opérationnelles (packaging product managers, BU managers, etc.) pour déterminer les actions mises en œuvre ou à mettre en œuvre ;
- les organisations professionnelles externes pour comprendre l'impact des réglementations ;
- l'équipe de gestion des risques de l'entreprise (ERM) de Bnode, chargée d'identifier les risques, les impacts et les opportunités de Bnode en termes d'utilisation des ressources et de circularité ;
- le Comité de Pilotage ESG de Bnode, y compris les membres de l'ExCo, et le Comité ESG et le Conseil d'Administration, responsables de la validation des KPI et des objectifs, conformément aux risques, impacts et opportunités de Bnode identifiés dans la DMA ;
- l'équipe ESG de Bnode, qui assure la gestion du processus et de la méthodologie définis ci-dessus, et de la synthèse de toutes les parties prenantes.

Ces concertations se sont déroulées tout au long de l'année 2024.

## Hypothèse

En l'absence de preuves, c'est le scénario du pire qui s'applique. Par exemple, si le pourcentage de produits recyclés n'est pas connu pour certains fournisseurs, on suppose qu'il est de 0% pour ces derniers. Exemple en ce qui concerne les déchets : si aucune donnée sur un traitement spécifique n'était disponible, nous avons supposé que ces déchets étaient entièrement envoyés dans des décharges.

Lorsqu'aucune donnée n'est disponible, elles sont estimées et leur calcul est documenté. L'estimation est généralement due au fait que les données de décembre n'étaient pas disponibles à temps pour l'audit et que certains vendeurs d'emballages en ligne n'avaient pas fourni d'aperçu du poids.

## Amélioration de la méthodologie de mesure

Bnode vise à améliorer continuellement son analyse et ses performances. Pour plus de détails sur l'amélioration, voir les rubriques E5-4 et E5-5.

En 2025, nous avons intégré Staci - acquise en 2024 - et nous améliorons la qualité et la précision des données saisies en étroite collaboration avec nos fournisseurs.

# 6.2.3.2 Métriques

## 6.2.3.2.1 E5-4 Flux de ressources entrants

### Clause de non-responsabilité

La présente rubrique de l'exigence de publication E5-4 fait référence aux emballages comme étant notre flux de ressources entrant. Les produits transitant par les installations de Bnode sont détenus par les clients de Bnode et ne relèvent donc pas de la responsabilité de Bnode. Par conséquent, Bnode n'est responsable que des emballages qu'il achète, tant pour emballer les produits vendus par ses clients (activités de fulfillment) que pour les vendre dans les bureaux retail de bpost SA en Belgique.

### Description des flux de ressources entrants

Bnode est une entreprise active dans la logistique du fulfillment, du courrier et des colis. Dans le cadre de nos activités, les emballages proviennent de fabricants et de fournisseurs d'emballages intermédiaires.

Si l'on approfondit la question de l'emballage en tant que flux de ressources entrant, plusieurs types d'emballages sont identifiés : le carton, le plastique, les enveloppes, les palettes et autres.

Des mesures détaillées ont été calculées sur la base de cette identification des flux de ressources entrants et de l'évaluation qualitative.

**E5-4 Métriques sur les flux de ressources entrants (emballages)**

| MÉTRIQUE | CALCUL MÉTRIQUE | 2025 BNODE | 2025 SANS STACI | 2024 SANS STACI |
|---|---|---|---|---|
| **(§31a) Poids total** des produits et des matières techniques et biologiques utilisés (en tonnes métriques) | = Poids total des emballages | 33.897 | 20.962 | 17.873 |
| **(§31b)** Pourcentage des matières **biologiques** (et biocarburants utilisés à des fins non énergétiques) utilisées pour produire les produits et services (y compris les emballages) qui sont **issues de sources durables** avec un certificat de type FSC, PEFC. | = Poids total des emballages biologiques issus de sources durables / Poids total des emballages | 52,1% | 73,2% | Non disponible sur la base de la nouvelle méthodologie, voir ESRS2 BP-2 |
| **(§31c)** Poids absolu des composants secondaires **réutilisés ou recyclés**, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires utilisés pour fabriquer les produits et services de l'entreprise (y compris les emballages) (en tonnes métriques). | = Poids total des composants réutilisés ou recyclés, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires utilisés | 18.853 | 12.587 | 11.269 |
| **(§31c) Pourcentage** des composants secondaires **réutilisés ou recyclés**, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires utilisés pour fabriquer les produits et services de l'entreprise (y compris les emballages). | = Poids total des composants réutilisés ou recyclés, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires utilisés / poids total de l'emballage | 55,6% | 60,0% | Non disponible sur la base de la nouvelle méthodologie[4] |

4 *En 2025, comme indiqué plus loin, nous avons amélioré la formation et la collecte de données. Les données divulguées en 2024 étaient basées sur des preuves limitées reçues et sur l'hypothèse du pire scénario en résultant, c'est-à-dire des composant ni réutilisés ni recyclés.*

Remarque : en 2025, la méthode de collecte des données s'est considérablement améliorée. Pour plus de détails, voir ci-dessous. En outre, pour Staci, suite à son acquisition par Bnode en août 2024, les données ont été collectées de manière approfondie et vérifiable à partir de 2025, d'où le fait que les données de 2024 ne sont pas communiquées en incluant Staci.

L'approvisionnement durable est garanti par des programmes de certification tiers, principalement :

- Forest Stewardship Council (FSC) (97%). La certification FSC vérifie la chaîne de contrôle (CoC) tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
- Autres certifications (3 %), telles que Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC)

Bnode applique le principe de cascade dans sa stratégie d'emballage en encourageant

- L'utilisation d'emballages réutilisables
- L'utilisation de fibres recyclées dans les emballages en carton et en papier, ainsi que de palettes en bois recyclées
- La réduction de l'utilisation de fibres vierges grâce à des initiatives de dimensionnement et d'optimisation des emballages
- La conception d'emballages entièrement recyclables dans les filières de recyclage existantes pour le papier et le carton

Cette approche est soutenue par les exigences de la chaîne de contrôle (CoC) du FSC, qui garantissent la traçabilité et la comptabilisation correcte des fibres vierges et recyclées tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Plusieurs enseignements clés peuvent être tirés des métriques relatives aux emballages de 2025 tel que partagé ci-dessous :

- Les matériaux biologiques représentent 81,7% de la masse des emballages. Ce pourcentage élevé résulte du fait que la majorité des matières utilisées dans les emballages sont le carton, le papier et les palettes en bois.
- Pour Bnode sans Staci, l'augmentation de la masse totale en 2025 par rapport à 2024, soit 17%, est due à une meilleure saisie des données pour cette deuxième année de reporting.
- L'activité de fulfillment, en raison de la nature de cette activité, représente 90% de la masse des emballages. Les 10% restants sont liés aux deux autres Business Units de Bnode, BeNe Last-Mile (principalement la livraison en Belgique, bpost SA) et Cross-border (livraison entre pays).

## Processus de collecte de données et de pièces justificatives

### Méthodologie

En vue de collecter les données sur les flux de ressources entrants et sortants, Bnode a mis en place un processus structuré et transparent de collecte de données afin d'obtenir les informations nécessaires de toutes les entités.

Dans un souci de transparence, les mesures suivantes ont été prises :

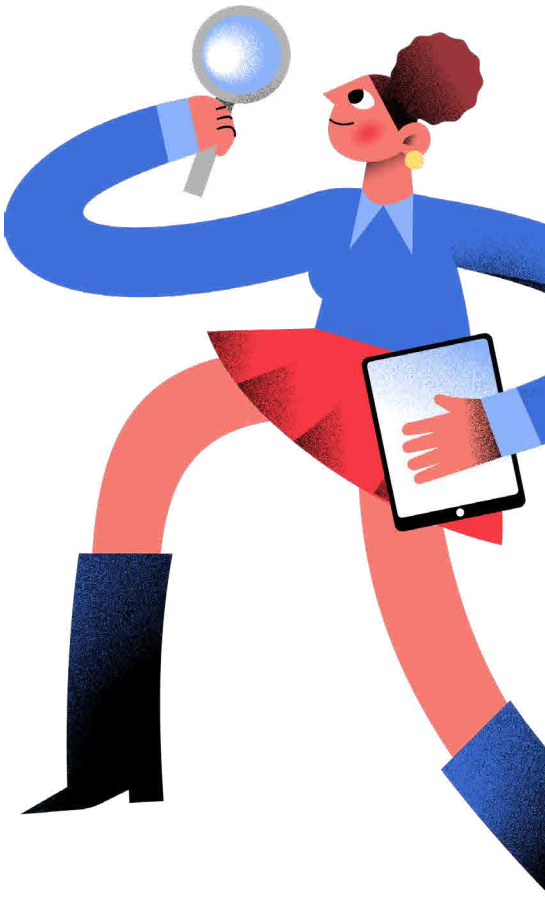
- **Division des métriques :** les métriques ont été divisées en indicateurs pour faciliter leur calcul.
- **Fourniture de données individuelles :** chaque entité a fourni les données brutes directement à l'équipe ESG de Bnode, en réduisant ainsi le besoin de transformations et d'hypothèses. Les entités ont fourni les données à l'aide du même modèle Excel que celui utilisé pour les déchets.
- **Consolidation des données :** toutes les données collectées ont été consolidées au niveau de Bnode.
- **Collecte des preuves :** les entités ont également été invitées à fournir des preuves de l'exactitude et de l'exhaustivité des données, comme des factures de fournisseurs, des e-mails pertinents contenant des informations importantes ou des fichiers Excel. Les entités ont téléchargé ces preuves sur SharePoint.
- **Formation :** Plusieurs réunions et sessions de questions-réponses ont été organisées avec les entités afin de garantir la clarté et la transparence.

Aucune des métriques n'a été validée par un organisme externe.

### Hypothèse

En l'absence de preuves, c'est le scénario du pire qui s'applique. Par exemple, si le pourcentage de produits recyclés n'est pas connu pour quelques fournisseurs, on peut supposer qu'il est de 0% pour ces derniers.

Lorsqu'aucune donnée n'est disponible, elles sont estimées et leur calcul est documenté. En 2025, 10,0% du poids des emballages est estimé. Cela est dû au fait que les données de décembre n'ont pas été disponibles à temps pour l'audit et que certains vendeurs d'emballages en ligne n'ont pas fourni d'aperçu du poids.



### Amélioration de la méthodologie depuis le précédent rapport

Bnode vise à améliorer continuellement son analyse et ses performances. Voici un aperçu des principales améliorations

- Staci est inclus dans le périmètre, l'acquisition ayant été réalisée en août 2024.
- Orientations et formations encore renforcées à l'intention des responsables des données de toutes les entités
- Nouveaux champs dans notre modèle, pour des données plus complètes et plus solides
  - % de matériel biologique (% au lieu de « biologique » ou « non biologique » dans le modèle de 2024)
  - Le matériel biologique est-il d'origine durable (oui/non) + Si oui, nom du certificat
  - % de contenu recyclé + % de contenu réutilisé (% au lieu de oui/non dans le modèle de 2024)
  - Estimé (oui/non)

Les changements susmentionnés permettent d'obtenir des données plus complètes et plus précises à partir de 2025. Ces modifications expliquent la baisse de performance observable en 2025 par rapport à 2024.

# 6.2.3.2.2
# E5-5 – Flux de ressources sortants

## Clause de non-responsabilité

Les flux sortants de Bnode se composent d'emballages et de déchets. Toutefois, le présent rapport se concentre principalement sur l'aspect déchets des flux de ressources sortants, puisque les emballages ne sont en aucune façon modifiés après les flux entrants dans les installations de Bnode, de sorte que leur nature reste inchangée (par ex. les emballages sont uniquement pliés, sans ajout ni retrait de matériau). En outre, cette question a déjà été traitée en détail dans la rubrique E5-4 Flux de ressources entrants.

## Description des flux de ressources sortants

### Flux sortant d'emballages

Les emballages qui sortent de Bnode en tant que flux de ressources sortant pénètrent dans Bnode en tant que flux de ressources entrant dans les mêmes conditions. Comme mentionné dans la rubrique E5-4 – Flux de ressources entrants, seules des adaptations telles que le pliage et le remplissage ont lieu dans les installations de Bnode. Par conséquent, les caractéristiques de recyclabilité, d'utilisation de matières biologiques et de potentiel de réutilisation et de recyclage restent inchangées, puisque les emballages ne font que transiter par les installations de Bnode. Vous trouverez plus de détails dans le tableau E5-4 Métriques sur les flux de ressources entrants (emballages).

### Flux sortant de déchets

Les déchets sont générés chez Bnode par divers processus, tels que le retrait du film plastique des palettes, le carton utilisé pour l'expédition et la distribution et des déchets électroniques provenant d'équipements défectueux.

**Les types de déchets les plus courants sont les suivants :**

- Papier et carton : déchets mixtes
- Plastiques : plastiques moyens
- Bois, généralement des palettes
- Déchets commerciaux et industriels, également appelés déchets résiduels

La liste complète des types de déchets est la suivante :

- Papier et carton : déchets mixtes, ou carton, ou papier
- Plastiques : plastiques moyens, ou films plastiques moyens, ou PEHD, ou PEBD et PEBDL, ou PET, PP, PS, PVC
- Agrégats
- Constructions moyennes
- Batteries
- Vêtements
- Verre
- Déchets ménagers résiduels
- Isolation
- Métal
- Huile minérale
- Déchets organiques (par ex. aliments et boissons, déchets de jardin et déchets mixtes)
- Sols
- Déchets d'équipements électriques et électroniques (par ex. réfrigérateurs et congélateurs, petits, mixtes, grands)



Bien que toutes les entités entrent dans le champ d'application de la politique et font rapport sur leurs déchets, chacune d'entre elles gère ses déchets différemment, en fonction de la législation et des pratiques locales. Par exemple, les centres de tri de bpost SA utilisent des presses à carton, et le carton compressé est collecté par une entreprise de recyclage qui le transforme en énergie ou le recycle. Par ailleurs, toutes les entités de Bnode travaillent en partenariat avec différents collecteurs de déchets. Toutes les entités trient d'abord les déchets avant de les confier à ces sociétés de collecte des déchets. Toutefois, le degré de recyclage varie considérablement en fonction des capacités des sociétés de recyclage, ce qui entraîne des différences notables entre les entités. De plus, les entités de Bnode sont réparties sur une zone géographique étendue (Europe, États-Unis, Australie, Asie), où s'appliquent différentes réglementations historiques en matière de reporting. Alors que certaines entités (comme en Europe) ont toujours disposé d'une granularité de données détaillée en raison de la législation locale, d'autres (comme les États-Unis) présentent encore un niveau de maturité des données plus faible. Par conséquent, certaines entités éprouvent des difficultés à fournir des données à la bonne granularité, ce qui nous empêche d'établir des rapports sur l'ensemble du champ d'application de Bnode pour certaines mesures. Néanmoins, les équipes ESG partagent les meilleures pratiques des entités de haut niveau avec l'ensemble des autres entités, afin d'améliorer en permanence la granularité des données communiquées au cours des prochaines années.

Le tableau suivant décrit les données obtenues par Bnode sur ses déchets avec les chiffres correspondants.

## Détails sur les flux de ressources sortants (déchets)

| DONNÉES | | 2025 AVEC STACI | | 2025 SANS STACI | | 2024 SANS STACI | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **POIDS** EN TONNES MÉTRIQUES | **POURCENTAGE** DU POIDS TOTAL | **TONNES MÉTRIQUES** | **%** | **TONNES MÉTRIQUES** | **%** |
| **Total [E-5_37a]** | | **65.166** | **100,0%** | **52.337** | **100,0%** | **49.182** | **100,0%** |
| **Dangereux ou non** | Dangereux | 2.068 | 3,2% | 1.959 | 3,7% | 1.778 | 3,6% |
| | Non dangereux | 63.098 | 96,8% | 50.378 | 96,3% | 47.404 | 96,4% |
| **Type de déchets** | Papier et carton | 38.237 | 58,7% | 31.948 | 61,0% | 30.025 | 61,1% |
| | Plastique | 1.245 | 1,9% | 968 | 1,8% | 772 | 1,6% |
| | Bois | 2.734 | 4,2% | 1.739 | 3,3% | 1.093 | 2,2% |
| | Déchets commerciaux et industriels | 13.010 | 20,0% | 8.182 | 15,6% | 8.815 | 17,9% |
| | EEE[5] | 8.667 | 13,3% | 8.576 | 16,4% | 7.904 | 16,1% |
| | Batteries | 17 | 0,0% | 9 | 0,0% | 2 | 0,0% |
| | Autres | 1.256 | 1,9% | 916 | 1,8% | 571 | 1,1% |

5 *Remarque : EEE signifie équipements électriques et électroniques. 98,8% du poids des EEE provient de l'entité DynaGroup, dont le cœur de métier inclut l'installation et la réparation d'électroménagers, d'équipement informatique et de télécommunication. L'augmentation du poids des EEE en 2025 par rapport à 2024 est liée à la croissance des activités de DynaGroup*

Des mesures détaillées ont été calculées sur la base de cette identification des flux de ressources entrants et de l'évaluation qualitative. Le tableau ci-dessous contient des explications sur le calcul des mesures.

## Explication des métriques sur les flux de ressources sortants (emballages et déchets)

| CATÉGORIE | MÉTRIQUE | CALCUL MÉTRIQUE |
|---|---|---|
| **(§36c)** Flux de ressources sortants – Emballages | Taux de contenu recyclable dans les emballages de produits | = Poids total des emballages recyclables / Poids total des emballages |
| **(§37a 37b 37c 37d)** Flux de ressources sortants – Déchets | Quantité totale de déchets générés à partir des activités propres (en kg) | = Somme (masse de déchets) |
| | Quantité totale de déchets dangereux **détournés** de l'élimination par type d'opération de récupération et par poids (en kg) | = Somme (Déchets dangereux si détournés de l'élimination) par type de traitement |
| | Quantité totale de déchets non dangereux **détournés** de l'élimination par type d'opération de récupération et par poids (en kg) | = Somme (Déchets non dangereux si détournés de l'élimination) par type de traitement |
| | Quantité totale de déchets dangereux **dirigés** vers l'élimination par type de traitement et par poids (en kg) | = Somme (Déchets dangereux si dirigés vers l'élimination) par type de traitement |
| | Quantité totale de déchets non dangereux **dirigés** vers l'élimination par type de traitement et par poids (en kg) | = Somme (Déchets non dangereux si dirigés vers l'élimination) par type de traitement |
| | Pourcentage de déchets non recyclés | = Poids total des déchets qui ne sont ni recyclés, ni préparés en vue du réemploi, ni compostés/ Poids total des déchets |
| | Quantité totale de déchets non recyclés (kg) | = Somme (Déchets si non recyclés) |
| **(§39)** Déchets dangereux | Quantité totale de déchets dangereux générés | = Quantité totale de déchets dangereux (explosif, oxydant, inflammable, irritant, nocif, toxique, cancérogène, corrosif, infectieux, tératogène, mutagène, toxique pour la reproduction, écotoxique) |

## Résultats des métriques sur les flux de ressources sortants (emballages et déchets)

Les métriques suivantes ont été calculées d'après les explications exposées ci-dessus.

| POINT DE DONNÉES | MÉTRIQUES EN TONNES MÉTRIQUES | 2025 AVEC STACI | 2025 SANS STACI | 2024 SANS STACI |
|---|---|---|---|---|
| **E5-5 36 c** | Taux de contenu **recyclable** dans les produits et leurs emballages | 99,3% | 99,1% | 99,4% |
| **E5-5 37a** | **Quantité totale de déchets** générés à partir des activités propres | **65.166** | **52.337** | **49.182** |
| **E5-5 37b** | Quantité totale de déchets **dangereux détournés** de l'élimination par type d'opération de récupération et par poids | **1.846** | **1.806** | **1.672** |
| | (i) Préparation pour réutilisation | 5,0 | 0,0 | 0,1 |
| | (ii) Recyclage | 1.744,8 | 1.737,5 | 1.375 |
| | (iii) Autres opérations de récupération | 96,1 | 68,9 | 297 |
| **E5-5 37b** | Quantité totale de déchets **non dangereux détournés** de l'élimination par type d'opération de récupération et par poids | **56.101** | **45.575** | **42.899** |
| | (i) Préparation pour réutilisation | 1.468 | 1.082 | 13.709 [6] |
| | (ii) Recyclage | 47.696 | 40.426 [7] | 23.137 |
| | (iii) Autres opérations de récupération | 6.938 | 4.067 | 6.053 |

6 *en 2024, l'une des entités (AMP) a déclaré comme traitement des déchets de papier, c'est-à-dire des journaux et magazines invendus, la « préparation à la réutilisation », alors que le terme « recyclage » aurait été plus approprié. Il en a été tenu compte pour 2025*

| POINT DE DONNÉES | MÉTRIQUES EN TONNES MÉTRIQUES | 2025 AVEC STACI | 2025 SANS STACI | 2024 SANS STACI |
|---|---|---|---|---|
| **E5-5 37c** | Quantité de déchets **dangereux dirigés** vers l'élimination par type de traitement et par poids | **222** | **152** | **106** |
| | (i) Incinération | 63 | 4 | 2,6 |
| | (ii) Mise en décharge[7] | 153 | 148 | 104 |
| | (iii) Autres opérations d'élimination | 6 | 0 | 0 |
| **E5-5 37c** | Quantité de déchets **non dangereux dirigés** vers l'élimination par type de traitement des déchets et par poids | **6.997** | **4.803** | **4.505** |
| | (i) Incinération | 287 | 253 | 676 |
| | (ii) Mise en décharge[7] | 6.710 | 4.550 | 3.829 |
| | (iii) Autres opérations d'élimination | 0 | 0 | 0 |
| **E5-5 37d** | Quantité totale de déchets non recyclés | 11.360 | 7.629 | 10.689 |
| | **Pourcentage de déchets non recyclés** | 21,8% | 17,4% | 21,7% |

Remarque : Bnode ne transporte pas de déchets radioactifs.

Aucune des mesures susmentionnées n'est validée par un organisme externe.

Le poids total des déchets est de 65.166 tonnes métriques pour Bnode.

Pour Bnode sans Staci (aucune donnée vérifiable sur les déchets n'est disponible en 2024 pour Staci), le poids total des déchets est de 52.337 tonnes métriques, soit une augmentation de 6,4% par rapport à l'année dernière, principalement en raison de l'amélioration de la collecte des données.

Plus particulièrement, 78,2% des déchets sont recyclés et 88,9% sont détournés de l'élimination. Le détournement de l'élimination comprend le recyclage, les opérations de récupération et la préparation pour réutilisation. **Pour Bnode sans Staci, le taux de recyclage s'est amélioré en 2025 par rapport à 2024, atteignant 82,6%, +4,4 points par rapport à 2024. Cela reflète les efforts en cours, voir la rubrique E5-2 pour en savoir plus sur les actions et initiatives de Bnode**.

Toutefois, 6.863 tonnes métriques, soit 10,5% des déchets, sont encore mises en décharge ou considérées comme telles en raison du manque actuel de preuves (approche basée sur le scénario du pire).

De plus, une part des déchets (3,2%) est classée comme des déchets dangereux provenant principalement des activités de DynaGroup, comme des batteries et d'autres déchets électroniques. 84,5% des déchets dangereux sont recyclés.

Bnode affiche un taux élevé (94,3%) de contenu recyclable dans ses emballages. Cela s'explique en grande partie par la nature des produits vendus. La Société est en mesure de contribuer à la circularité, puisqu'un pourcentage considérable de son offre consiste en des matières telles que le papier, le carton et le bois.

7 *Les déchets déclarés comme « mis en décharge » comprennent à la fois l'enfouissement effectif et le scénario du pire lorsque le mode de traitement des déchets n'est pas spécifié dans les justificatifs.*

### Méthodologie de collecte des données

#### Méthodologie

Pour collecter les données sur les flux de ressources sortants, le même processus structuré et transparent de collecte de données que celui décrit dans la rubrique E5-4 – Flux de ressources entrants a été mis en œuvre.

Les différentes mesures des emballages sont présentées dans le tableau E5-4 Mesures sur les flux de ressources entrants (emballages). Dans le tableau E5-5 Résultats des métriques sur les flux de ressources sortants (emballages et déchets) et le tableau Explications des métriques sur les flux de ressources sortants (emballages et déchets), vous trouverez les différentes mesures relatives aux déchets ainsi que les calculs correspondants.

#### Hypothèses

Dans quelques cas, nous avons manqué de données qualitatives, comme des informations sur le recyclage ou non de déchets. Lorsque nous n'avons pas été en mesure d'obtenir des preuves ou des données spécifiques, nous nous sommes basés sur le pire scénario. En ce qui concerne la gestion des déchets, notamment, lorsqu'aucune donnée sur un traitement spécifique n'était disponible, nous avons supposé que ces déchets étaient entièrement envoyés dans des décharges.

En outre, pour certaines entités, nous n'avons pas été en mesure de rassembler des données pour décembre 2025. Dans ces cas, nous avons procédé à une extrapolation sur la base des données disponibles de décembre 2024.

Le pourcentage total des données estimées est de 12,6% du poids des déchets.

## 6.2.3.2.3
## E5-6 – Incidences financières escomptées

La DMA conclut qu'il existe un risque matériel pour les déchets lié aux coûts de mise en conformité avec les réglementations et les normes de l'UE. Comme indiqué au point ESRS 2 BP-1, Bnode recourt à l'introduction progressive pour cette publication.

# 6.2.4
# Taxonomie de l'UE

## 6.2.4.1
## Introduction

Cette section rend compte des indicateurs clés de performance requis par le règlement (UE) 2020/852[1] et les Actes délégués[2] y relatifs (Taxonomie de l'UE), tels que modifiés par le Règlement de simplification (UE) 2026/73[3]. La Taxonomie de l'UE a été adoptée par la Commission européenne pour soutenir l'objectif d'orienter les capitaux vers des activités durables. Il est essentiel d'atteindre cet objectif pour réaliser l'ambition de l'UE de devenir neutre sur le plan climatique d'ici à 2050.

La Taxonomie de l'UE est un système de classification qui définit quelles activités économiques peuvent être considérées comme écologiquement durables. Une activité écologiquement durable est une activité qui :

- figure dans la Taxonomie de l'UE au titre de l'un des six objectifs environnementaux (et est donc considérée comme une activité « éligible à la Taxonomie ») ;
- répond aux critères de d'examen technique préalable pour prouver une Contribution substantielle à un ou plusieurs objectifs environnementaux (détaillé dans la rubrique 6.2.4.3.1 Critères d'examen technique préalable de la contribution substantielle) ;
- ne pas causer de préjudice important à l'un des autres objectifs environnementaux (détaillé dans la rubrique 6.2.4.3.2 Critères de Sélection technique préalable « ne pas causer de préjudice important ») ;
- est conforme aux garanties sociales minimales[4], liées aux droits humains, à la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, à la fiscalité et à la concurrence loyale.

Une activité durable sur le plan environnemental, également appelée activité « alignée sur la Taxonomie » est considérée comme apportant une contribution substantielle à l'un des six objectifs environnementaux de la Taxonomie de l'UE, sans nuire de manière significative à l'un des autres objectifs :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- prévention et contrôle de la pollution ;
- protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes

En tant qu'entreprise proposant des services logistiques et postaux, Bnode s'efforce de réduire son impact sur l'environnement à plusieurs niveaux, comme décrit au chapitre « 6.2. Informations environnementales », en particulier les rubriques « 6.2.1. Changement climatique », « 6.2.2. Pollution » et « 6.2.3. Utilisation des ressources et économie circulaire » de ce rapport afin d'informer nos parties prenantes de l'état d'avancement de la démarche de Bnode en matière de développement durable. Dans cette section, nous examinons notre contribution sous l'angle de la Taxonomie de l'UE. Pour cette quatrième année de reporting, Bnode a choisi de continuer à appliquer une approche prudente pour évaluer l'éligibilité et l'alignement sur la Taxonomie.

1 *Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil, publié au Journal officiel de l'Union européenne le 22 juin 2020.*

2 *Cela comprend l'Acte délégué relatif au volet climatique (Règlement délégué de la Commission (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021), l'Acte délégué « Disclosure » (Règlement délégué de la Commission (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021), l'Acte délégué complémentaire relatif au volet climatique (Règlement délégué de la Commission (UE) 2022/1214 du 9 mars 2022), l'Acte délégué relatif à l'environnement (Règlement délégué de la Commission (UE) 2023/2486 du 27 juin 2023) et toutes les Annexes qui s'y rapportent.*

3 *Règlement (UE) 2026/73 du Parlement européen et du Conseil, publié au Journal officiel de l'Union européenne le 8 janvier 2026.*

4 *Les garanties minimales seront des procédures mises en œuvre par une société qui exerce une activité économique visant à assurer l'alignement avec les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE et les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, y compris les principes et les droits énoncés dans les huit conventions fondamentales identifiées dans la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et la Déclaration universelle des Droits de l'Homme.*

L'éligibilité et l'alignement sur la Taxonomie de l'UE doivent être rapportés en tant que Key Performance Indicators (KPI) financiers, exprimés sous forme de pourcentages du revenu total d'une entreprise, des ajouts de dépenses en capital (CapEx) et des charges d'exploitation (OpEx), si elles sont significatives. Si le montant total des charges d'exploitation est considéré comme non significatif pour le modèle commercial de l'entreprise, cette dernière est exemptée de l'obligation de calculer le numérateur du pourcentage de charges d'exploitation, et doit à la place communiquer la valeur du dénominateur (montant total des charges d'exploitation tel que défini dans la Taxonomie). Les KPI de la Taxonomie de l'UE de Bnode sont détaillés à la rubrique 6.2.4.4.

## 6.2.4.2 Procédure d'évaluation de l'éligibilité à la Taxonomie de l'UE de Bnode

Une activité économique « éligible à la Taxonomie » est une activité décrite dans la Taxonomie de l'UE. Lorsqu'une activité économique est « éligible à la Taxonomie », elle est susceptible d'être durable du point de vue de l'environnement (c'est-à-dire « alignée sur la Taxonomie ») si elle répond en outre à des critères supplémentaires (voir rubrique 6.2.4.3) définis dans les Actes délégués correspondants.

L'évaluation de nos activités éligibles au titre de la Taxonomie de l'UE a comporté les étapes suivantes :

a. Recherche d'une correspondance basée sur le code NACE principal de Bnode (H53.10 - Activités de poste dans le cadre d'une obligation de service universel). En a résulté une correspondance avec l'activité 6.6 « Transport routier de fret » (contribuant à l'objectif environnemental d'atténuation du changement climatique).

b. Révision de la description des activités selon notre code NACE[5].

c. Nouveau passage au crible de nos activités en vue de les faire correspondre à d'autres activités décrites dans la Taxonomie de l'UE (outre l'activité 6.6 mentionnée ci-dessus). Le résultat de ce second passage au crible nous a permis d'identifier les activités éligibles supplémentaires suivantes exercées par Bnode :

   i. 6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique

   ii. 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers

   iii. 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone
   (infrastructures de transbordement). Nous considérons tous les centres de tri et de distribution de Bpost, ainsi que certains sites exploités par nos autres filiales, comme des infrastructures destinées au transbordement telles qu'elles sont décrites dans la Taxonomie de l'UE.

d. Passage au crible des investissements de Bnode. Nous avons identifié les dépenses en capital qui peuvent être considérées comme éligibles au titre des activités suivantes de la Taxonomie :

   i. 7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique

   ii. 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)

   iii. 7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables

Toutes les activités identifiées contribuent à l'objectif environnemental d'atténuation du changement climatique.

5 *La Taxonomie de l'UE comprend une référence aux codes NACE (révision 2) pour chaque activité. Toutefois, ces références ne sont qu'indicatives et ne prévalent pas sur la définition spécifique fournie dans le texte de l'Acte délégué correspondant.*

L'analyse d'éligibilité a été réalisée en impliquant et en collaborant avec chacune des Business Units concernées, ainsi que les Corporate et Support Units qui ont réalisé l'exercice de cartographie détaillé ci-dessus.

L'identification des activités éligibles pour Bnode a été réalisée en tenant compte de l'ensemble des objectifs environnementaux. Nous n'avons pas identifié d'activités éligibles susceptibles de contribuer à des objectifs environnementaux multiples.

Conformément aux rapports des années précédentes, nous considérons que les activités génératrices de revenus de tous nos centres de « fulfillment » d'e-commerce ne sont pas explicitement couvertes par les descriptions d'activités présentées dans la Taxonomie de l'UE et qu'elles ne sont donc pas éligibles. Cette analyse a été réalisée sur la base des meilleurs efforts d'interprétation de Bnode, tout en maintenant une approche prudente, étant donné que l'UE ne donne que peu d'indications quant à l'interprétation de ce qui est inclus ou exclu dans une activité spécifique.

En raison d'une migration et d'une recatégorisation des données au cours de l'année couverte par le rapport, il n'a pas été possible d'isoler les dépenses en capital potentiellement éligibles à la Taxonomie associées à la location de nouveaux bâtiments.

## 6.2.4.3 Processus d'évaluation de l'alignement sur la Taxonomie de l'UE de Bnode

Une « activité économique alignée » est une activité qui est éligible à la Taxonomie et qui, en outre, répond aux critères de Sélection technique préalables pour prouver une Contribution Substantielle à l'un des objectifs environnementaux de la Taxonomie de l'UE, ainsi qu'aux critères « ne porte pas atteinte de manière significative » pour cette activité et aux garanties minimales. Une telle activité économique est considérée comme écologiquement durable (« alignée sur la Taxonomie »).

L'évaluation de nos activités éligibles afin de déterminer si elles sont alignées sur la Taxonomie de l'UE a comporté les étapes suivantes :

a. Pour chaque activité éligible, analyser si les critères de Contribution substantielle applicables à cette activité sont également remplis.

b. Pour chaque activité éligible, analyser si les critères « ne porte pas atteinte de manière significative » pour cette activité éligible sont également remplis.

c. Analyser si Bnode dans son ensemble respecte les garanties minimales.

### 6.2.4.3.1 Critères d'examen technique préalable de la contribution substantielle

Les critères de Sélection technique préalables qui doivent être appliqués pour déterminer si une activité éligible apporte une contribution substantielle à l'un des objectifs environnementaux de la Taxonomie sont différents pour chaque activité définie par la Taxonomie. Il est donc nécessaire d'examiner séparément les différentes activités de Bnode éligibles à la Taxonomie, telles qu'elles sont regroupées dans la Taxonomie.

### Services de livraison locaux

Une part importante des services de distribution postale de Bnode est effectuée à vélo (électrique) et/ou vélo cargo et est considérée comme éligible à la Taxonomie dans le cadre de l'activité taxonomique 6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique. Comme ces activités sont intrinsèquement « vertes », les critères de contribution substantielle sont relativement simples : l'activité doit faire appel à des dispositifs de mobilité personnelle sans émission alimentés par l'utilisateur, une batterie ou une combinaison des deux, et les dispositifs de mobilité doivent être légalement autorisés à circuler sur les mêmes infrastructures que les vélos ou les piétons. Les activités de Bnode identifiées comme éligibles à la Taxonomie en vertu de cette activité répondent à ces critères de Sélection technique préalables.

### Services de livraison à moyenne portée

Pour les distances un peu plus longues et les colis plus volumineux, Bnode utilise une flotte de véhicules commerciaux légers qui est en train de passer du moteur à combustion interne à l'énergie électrique. Éligibles à la Taxonomie dans le cadre de l'activité taxonomique 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers, ces services de livraison sont soumis à un critère de Sélection technique préalable pour les émissions des véhicules : les véhicules légers destinés au transport de marchandises (catégorie de véhicule N1) ne doivent pas émettre plus de 50 g de $CO_2$/km. Les services de livraison effectués avec les camionnettes de livraison électriques de Bpost répondent à cette exigence.

### Transport en vrac du courrier et des colis

Pour le transport en vrac du courrier et des colis sur de plus longues distances, Bpost utilise une flotte moderne de camions conventionnels et de semi-remorques, qui comprend deux camions électriques, et qui est éligible à l'activité taxonomique 6.6 Transport routier de fret. En outre, aucun des véhicules de Bnode n'est destiné au transport de combustibles fossiles. Toutefois, les critères de Sélection technique préalable pour la Contribution substantielle sont stricts : les véhicules utilitaires lourds (camions/poids lourds et semi-remorques relevant des catégories de véhicules N1, N2 et N3) doivent soit être sans émission, soit être considérés comme des « véhicules utilitaires lourds à faibles émissions[6] » dont les émissions spécifiques de $CO_2$ sont inférieures à la moitié des émissions de référence de $CO_2$ de tous les véhicules de leur sous-groupe. Par conséquent, seuls les deux camions électriques répondent à ce critère. Le transport en vrac éligible à la Taxonomie utilise des véhicules conventionnels, qui produisent des émissions pouvant être considérées comme moyennes pour leur sous-groupe de véhicules, et ne répond pas à l'exigence d'émissions fixée. Puisque l'alignement à la Taxonomie dépend des critères de Sélection technique préalable susmentionnés, qui sont destinés à être appliqués au véhicule tirant la remorque, l'impact positif de la flotte de remorques à deux étages de Bnode ne se reflète pas dans les chiffres de revenu alignés sur la Taxonomie. Néanmoins, ces remorques peuvent être considérées comme ayant un impact significatif, car elles offrent une capacité de charge accrue de 60% qui se traduit par une réduction de 40% des émissions de carbone pour le volume de fret transporté, ainsi que par une diminution du nombre de camions sur les routes, réduisant ainsi les embouteillages.

### Infrastructure de support

Tous les services de livraison de Bpost dépendent d'un réseau de centres de tri et de distribution, qui s'efforcent de respecter les normes environnementales les plus récentes. Les activités liées à la distribution du courrier et des colis (à l'exclusion de la logistique de l'e-commerce), ainsi que les activités de transbordement menées sur certains sites exploités par les entités filiales de Bnode, AMP, Aldipress, Apple Express, DynaGroup, Landmark Global et SLS, sont considérées comme éligibles à la Taxonomie au titre de l'activité 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone. Les critères de Sélection technique précisent que les infrastructures et les installations doivent être dédiées au transbordement de marchandises entre les modes : infrastructures et superstructures terminales pour le chargement, le déchargement et le transbordement des marchandises. En outre, l'infrastructure ne doit pas être consacrée au transport ou au stockage de combustibles fossiles. Les activités de Bnode identifiées comme éligibles à la Taxonomie répondent à ces critères de Sélection Technique préalables.

6 *Tel que défini à l'article 3, point (12), du règlement (UE) 2019/1242 du 20 juin 2019*

### Parc de voitures de société

Les dépenses en capital pour les leasings de voitures de société peuvent être considérées comme éligibles à la Taxonomie dans le cadre de l'activité 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires. Bpost dispose d'un parc moderne de voitures de société et progresse vers l'électrification complète. 54% du parc de voitures de société de Bpost est électrique et répond aux critères techniques de sélection en matière d'émissions.

### Investissements dans un éclairage et des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation efficaces sur le plan énergétique

Nous continuons à déployer des efforts considérables pour moderniser nos bâtiments en les dotant d'un éclairage et de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation plus efficaces sur le plan énergétique. Ces investissements dans des sources d'éclairage et des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation très efficaces sur le plan énergétique répondent directement aux critères techniques de sélection de l'activité 7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique.

### Investissements dans les stations de recharge pour véhicules électriques

Afin de soutenir l'électrification de nos camionnettes de livraison et de nos voitures de société, Bnode investit massivement dans les stations de recharge pour véhicules électriques. Comme ces stations de recharge sont destinées aux véhicules électriques, ces investissements répondent aux critères techniques de sélection pour l'activité 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments).

### Investissements dans des panneaux photovoltaïques

Dans le cadre de son engagement en faveur de la décarbonation, Bnode investit de manière significative dans les panneaux solaires. Ces investissements répondent aux critères techniques de sélection pour l'activité 7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables, car les « systèmes photovoltaïques solaires » sont l'une des catégories énumérées dans les critères.

## 6.2.4.3.2 Critères d'examen technique préalable « Ne pas causer de préjudice important »

Pour pouvoir bénéficier de l'alignement, les activités éligibles à la Taxonomie ne doivent pas non plus causer un préjudice important à l'un des objectifs environnementaux de la Taxonomie de l'UE. Bien qu'il y ait un chevauchement important, les critères spécifiques « ne porte pas atteinte de manière significative » peuvent différer selon l'activité définie par la Taxonomie.

### Toutes les activités éligibles à la Taxonomie

Dans le cadre des critères « ne porte pas atteinte de manière significative », tous les services de livraison Bnode éligibles à la Taxonomie et les infrastructures de support et tous les sites où sont installés des stations de recharge de véhicules électriques et des panneaux solaires doivent faire l'objet d'une évaluation solide de la vulnérabilité et des risques climatiques. De même, pour toutes les activités éligibles, des mesures doivent être mises en place pour réduire les déchets pendant l'utilisation et en fin de vie, conformément à la transition vers une économie circulaire. Au quatrième trimestre de 2024, Bnode a réalisé la première phase du plan d'évaluation globale des risques climatiques, qui couvre l'ensemble de ses bâtiments dans le monde. En 2025, nous avons réalisé la deuxième phase de notre projet d'évaluation globale des risques climatiques, qui comprenait des analyses de vulnérabilité supplémentaires en Belgique et l'élaboration d'un plan d'adaptation pour nos activités de bpost SA.

### Services de livraison locaux

Les services de livraison en vélo (électrique) et/ou vélo cargo devraient répondre aux critères « ne porte pas atteinte de manière significative » pour la circularité. Comme les années précédentes, il a été confirmé que ces activités étaient pleinement en place, ce qui a permis de maintenir un alignement de 100% au titre de l'activité de la Taxonomie 6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique.

.

### Activités utilisant des véhicules de transport motorisés

Pour prévenir la pollution, les pneus utilisés sur les utilitaires légers (camionnettes), les poids lourds et les semi-remorques doivent être conformes à la classe la plus élevée (classe A) des exigences en matière de bruit de roulement externe, et doivent être conformes à l'une des deux classes les plus élevées (classe A ou B) pour l'efficacité énergétique (résistance au roulement). De plus, en s'appuyant sur les exigences « ne porte pas atteinte de manière significative » de l'économie circulaire, les camionnettes de livraison légères et les véhicules de transport en vrac de Bnode doivent être réutilisables ou recyclables à un minimum de 85% en poids, et réutilisables ou récupérables à un minimum de 95% en poids pour pouvoir bénéficier de l'alignement taxonomique.

Actuellement, 75,5% des camionnettes électriques sont équipées de pneus qui répondent à l'exigence « ne porte pas atteinte de manière significative » pour la prévention de la pollution. Des mesures ont été prises pour que toutes les nouvelles camionnettes électriques achetées soient directement équipées de pneus conformes à la Taxonomie. Pour les camionnettes électriques plus anciennes encore pourvues de pneus non conformes, Bpost applique une approche prudente afin de remplacer les pneus non conformes par des modèles conformes à la Taxonomie durant ses activités normales. Alors que Bpost continue à développer rapidement sa flotte de camionnettes électriques équipées de pneus conformes, le pourcentage de revenus alignés sur la Taxonomie pour cette activité continuera d'augmenter. Au fur et à mesure que la flotte de camionnettes de livraison de Bpost a évolué pour répondre aux critères stricts en matière d'émissions et de pneus, la part des revenus éligibles à la Taxonomie qui est également alignée sur la Taxonomie pour l'activité 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires a rapidement augmenté, passant de seulement 0,3% en 2023, à 9,5% en 2024 et à 22,8% en 2025.

Pour l'instant, les deux camions électriques ne sont pas équipés de pneus répondant à l'exigence susmentionnée « ne porte pas atteinte de manière significative » pour la prévention de la pollution. Il n'y a donc actuellement aucun alignement pour l'activité 6.6 Transport routier de fret.

Aucune donnée complète sur les pneus n'est actuellement disponible pour le parc de voitures de société de Bpost. Il n'est donc pas possible de déterminer l'alignement des dépenses en capital associées à l'activité 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires. Nous envisageons actuellement d'adopter des mesures visant à garantir que toutes les nouvelles voitures de société seront équipées de pneus répondant aux exigences « ne porte pas atteinte de manière significative » en matière de prévention de la pollution.

### Infrastructure de support

Des exigences supplémentaires « ne pas causer de préjudice important » s'appliquent aux infrastructures de support (sites de Bnode où un transbordement est effectué). Les risques de dégradation de l'environnement liés à la préservation de la qualité de l'eau et à la prévention du stress hydrique sont identifiés et traités. Au moins 70% (en poids) de tous les déchets de construction et de démolition non dangereux générés sur les sites de construction sont préparés en vue d'une réutilisation, d'un recyclage et d'une autre récupération des matériaux, et le cas échéant, le protocole européen de traitement des déchets de construction et de démolition est respecté. Le cas échéant, le bruit et les vibrations résultant de l'utilisation de l'infrastructure sont atténués et, pendant les travaux de construction ou d'entretien, des mesures sont prises pour réduire le bruit, la poussière et les émissions polluantes. Une étude d'impacts environnementaux ou un examen préalable a été réalisé, et là où une étude d'impacts environnementaux a été effectuée, les mesures d'atténuation et de compensation requises pour protéger l'environnement sont mises en œuvre si le permis l'exige. Pour les sites/opérations situés dans ou à proximité de zones sensibles du point de vue de la biodiversité, une évaluation appropriée, le cas échéant, a été réalisée et toutes les mesures d'atténuation nécessaires sont mises en œuvre.

Les plus grands sites de Bpost (104 au total, couvrant 86% de la superficie totale consacrée aux activités de transbordement) opérant en Belgique, ainsi que sept sites de transbordement exploités par d'autres entités de Bnode, ont été évalués pour la conformité aux critères « ne porte pas atteinte de manière significative » pour les différents objectifs environnementaux de la Taxonomie de l'UE pour l'activité 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics. Pour l'analyse, le permis pertinent pour chaque site a été analysé pour vérifier si les critères avaient été suffisamment pris en compte, par exemple au moyen d'une étude d'impacts environnementaux.

En ce qui concerne la biodiversité, la base de données Ibat a été utilisée afin d'identifier les bâtiments de transbordement situés à proximité d'une zone sensible du point de vue de la biodiversité. Pour certains sites, le permis ne portait pas sur le bruit et, dans ces cas, une analyse supplémentaire des éventuelles nuisances sonores a été réalisée sur la base du trafic de véhicules et de la proximité de zones résidentielles. 97,3% des sites de transbordement évalués répondent aux critères « ne porte pas atteinte de manière significative » et les revenus associés sont considérés comme alignés sur la Taxonomie. Ensemble, ces revenus représentent une grande partie des revenus totaux de Bnode alignés sur la Taxonomie.

### Investissements dans un éclairage et des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation efficaces sur le plan énergétique

L'alignement dans le cadre de l'activité 7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique exige que la fabrication des équipements d'efficacité énergétique réponde aux critères de l'activité 3.5 Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments[7]. Les informations techniques sur les modèles d'éclairage et de chauffage, de ventilation et de climatisation installés, qui seraient suffisamment détaillées pour confirmer l'alignement aux critères, n'étaient pas disponibles. Nous étudions actuellement la possibilité d'obtenir cette documentation pour les prochains exercices de reporting.

### Investissements dans les stations de recharge pour véhicules électriques

Le fabricant des bornes de recharge dans lesquelles nous avons investi a indiqué que le processus de fabrication ne répond pas actuellement aux critères pertinents pour l'alignement sur la Taxonomie dans le cadre de l'activité 3.20 Fabrication, installation et entretien de matériel électrique de haute, moyenne et basse tension pour la transmission et la distribution de l'électricité. Étant donné que l'alignement au titre de l'activité 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments) exige que la fabrication des stations de recharge réponde aux critères de l'activité 3.20[8], nous concluons qu'il n'est actuellement pas possible de revendiquer l'alignement pour ces investissements.

### Investissements dans des panneaux photovoltaïques

L'alignement au titre de l'activité 7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables exige que la fabrication de la technologie d'énergie renouvelable (c'est-à-dire les panneaux solaires) réponde aux critères de l'activité 3.1 Technologies de fabrication liées aux énergies renouvelables[9]. Les informations techniques sur les différents modèles de panneaux solaires installés, qui seraient suffisamment détaillées pour confirmer l'alignement aux critères, n'étaient pas disponibles. Nous étudions actuellement la possibilité d'obtenir cette documentation pour les prochains exercices de reporting.

---

7 *Comme l'indique la FAQ n° 61 de la communication de la Commission C/2025/1373 sur l'interprétation et la mise en œuvre de certaines dispositions juridiques de l'acte délégué relatif au volet environnemental de la taxinomie de l'UE, de l'acte délégué relatif au volet climatique de la taxinomie de l'UE et de l'acte délégué relatif aux informations à publier en lien avec la taxinomie de l'UE*

8 *Comme l'indique la FAQ n° 61 de la communication de la Commission C/2025/1373 sur l'interprétation et la mise en œuvre de certaines dispositions juridiques de l'Acte délégué relatif au volet environnemental de la taxinomie de l'UE, de l'Acte délégué relatif au volet climatique de la taxinomie de l'UE et de l'Acte délégué relatif aux informations à publier en lien avec la taxinomie de l'UE*

9 *Comme l'indique la FAQ n° 61 de la communication de la Commission C/2025/1373 sur l'interprétation et la mise en œuvre de certaines dispositions juridiques de l'Acte délégué relatif au volet environnemental de la taxinomie de l'UE, de l'Acte délégué relatif au volet climatique de la taxinomie de l'UE et de l'Acte délégué relatif aux informations à publier en lien avec la taxinomie de l'UE*

## 6.2.4.3.3 Garanties minimales

Pour se conformer aux exigences de garanties minimales telles qu'elles sont définies dans la Taxonomie de l'UE, une entreprise doit mettre en œuvre des procédures pour veiller à ce que ses actions soient réalisées conformément aux normes internationales suivantes :

- les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE ;
- les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains ;
- les principes et droits énoncés dans les huit conventions fondamentales identifiées dans la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- la Déclaration universelle des Droits de l'Homme.

En plus des procédures déjà établies, Bnode a continué à introduire progressivement des mesures concernant les thèmes des droits humains, de la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, de la fiscalité et de la concurrence loyale. Ces mesures sont considérées comme fournissant un niveau d'assurance suffisant pour conclure à la conformité de Bnode avec les exigences de garanties minimales. L'évaluation des garanties minimales a consisté en un examen des politiques, processus et autres documents de Bnode afin de vérifier l'alignement sur les normes internationales susmentionnées sur la base de critères conçus pour s'assurer de l'existence de processus en matière de devoir de vigilance (c'est-à-dire de garanties) et de la bonne mise en œuvre de ces processus.

Pour plus d'informations, voir les rubriques 6.3. Informations sociales et 6.4. Information en matière de gouvernance du présent rapport annuel.

# 6.2.4.4
# KPI de la Taxonomie de l'UE

## 6.2.4.4.1
## Tableau récapitulatif des KPI

Conformément aux dernières modifications apportées à la Taxonomie de l'UE[10], nous incluons désormais le tableau récapitulatif suivant, qui répertorie les principaux indicateurs clés de performance (KPI) de la Taxonomie de Bnode :

**EXERCICE 2025**

| ICP | TOTAL | PART D'ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE | ACTIVITÉS ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE | PART D'ACTIVITÉS ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE | VENTILATION PAR OBJECTIF ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE | | | | | | PART D'ACTIVITÉS HABILITANTES | PART D'ACTIVITÉS TRANSITOIRES | ACTIVITÉS NON ÉVALUÉES CONSIDÉRÉES COMME NON SIGNIFICATIVES (N-1) | ACTIVITÉS ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE AU COURS DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT (N-1) | PART D'ACTIVITÉS ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE AU COURS DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT (N-1) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ATTÉNUATIO DU CHANGEMENT CLIMATIQUE | ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE | EAU | ÉCONOMIE CIRCULAIRE | POLLUTION | BIODIVERSITÉ | | | | | |
| *(1)* | *(2)* | *(3)* | *(4)* | *(5)* | *(6)* | *(7)* | *(8)* | *(9)* | *(10)* | *(11)* | *(12)* | *(13)* | *(14)* | *(15)* | *(16)* |
| *Texte* | *mEuro* | *%* | *mEuro* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *mEuro* | *%* |
| Turnover | **4.482,3** | 44,3% | 846,4 | 18,9% | 18,9% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 13,1% | 5,4% | 0% | 431,6 | 9,9% |
| Capex | **301,5** | 31,2% | 34,9 | 11,6% | 11,6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 3,1% | 8,0% | 0% | 14,5 | 5,7% |

## 6.2.4.4.2
## Chiffre d'affaires

**EXERCICE FINANCIER 2025**

| ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES | CODE | ICP ÉLIGIBLE À LA TAXONOMIE (PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES ÉLIGIBLE À LA TAXONOMIE) | ICP ALIGNÉ SUR LA TAXONOMIE (VALEUR MONÉTAIRE DU CHIFFRE D'AFFAIRES) | ICP ALIGNÉ SUR LA TAXONOMIE (PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES ALIGNÉ SUR LA TAXONOMIE) | OBJECTIF ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE | | | | | | ACTIVITÉ HABILITANTE | ACTIVITÉ TRANSITOIRE | PART DE LA TAXONOMIE ALIGNÉE PAR RAPPORT À LA TAXONOMIE ÉLIGIBLE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE | ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE | EAU | ÉCONOMIE CIRCULAIRE | POLLUTION | BIODIVERSITÉ | | | |
| *(1)* | *(2)* | *(3)* | *(4)* | *(5)* | *(6)* | *(7)* | *(8)* | *(9)* | *(10)* | *(11)* | *(12)* | *(13)* | *(14)* |
| *Texte* | | *%* | *mEuro* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *(H ou applicable)* | *(T ou applicable* | *%* |
| Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique | CCM 6.4 | 0,4% | 17,1 | 0,4% | 0,4% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | | 100% |
| Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers | CCM 6.5 | 23,8% | 243,8 | 5,4% | 5,4% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | T | 22,9% |
| Transport routier de fret | CCM 6.6 | 3,4% | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | T | 0,0% |
| Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone | CCM 6.15 | 16,8% | 585,4 | 13,1% | 13,1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | H | | 77,7% |
| Somme des alignements par objectif | | | | | 18,9% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | | |
| **ICP total (chiffre d'affaires)** | | **44.3%** | **846,4** | **18,9%** | **18,9%** | **0%** | **0%** | **0%** | **0%** | **0%** | **13,1%** | **5,4%** | **42,6%** |

10 *Voir l'annexe II du règlement (UE) 2026/73 du Parlement européen et du Conseil, publié au Journal officiel de l'Union européenne le 8 janvier 2026.*

## Numérateur

Le numérateur du KPI relatif au chiffre d'affaires comprend le chiffre d'affaires net éligible et aligné relatif aux activités économiques énumérées ci-dessous :

- 6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique
- 6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers
- 6.6. Transport routier de fret
- 6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone

Dans cette liste, seule l'activité 6.15 est identifiée comme habilitante selon la définition de la Taxonomie de l'UE[11].

Conformément à l'analyse d'éligibilité de Bnode et à son interprétation du règlement de l'UE sur la Taxonomie, le numérateur n'inclut pas le chiffre d'affaires des activités de fulfillment de l'e-commerce. Dès lors, une grande partie du chiffre d'affaires de Bnode n'est pas considérée comme éligible à la Taxonomie, y compris les activités de Paxon qui ont été (ré)examinées à la suite de l'acquisition de Staci. Au-delà de bpost SA, des revenus éligibles à la Taxonomie ont été identifiés pour les activités de transbordement des filiales AMP, DynaGroup et SLS ainsi que pour celle Landmark Global.

Le double comptage a été évité en suivant le processus d'information financière de Bnode ; chaque unité a fourni les informations séparément, sur la base de la classification des activités. Les revenus nets totaux ont ensuite été agrégés et validés par l'équipe de consolidation financière. Il n'y a pas eu de transactions interentreprises, puisque l'analyse s'est concentrée sur bpost SA.

Pour calculer le revenu éligible et aligné à la Taxonomie, il convient de commencer par identifier le revenu associé à chaque activité éligible à la Taxonomie. Les revenus de bpost SA ne sont pas regroupés d'une manière qui permettrait une attribution directe des revenus aux activités éligibles à la Taxonomie identifiées. C'est pourquoi une clé de répartition fondée sur les coûts a été utilisée pour affecter les recettes aux activités éligibles à la Taxonomie proportionnellement aux coûts encourus pour ces activités.

## Dénominateur

Le dénominateur est le chiffre d'affaires net total de l'exercice 2025, tel qu'il ressort du compte de résultat consolidé inclus dans les états financiers consolidés.

## Commentaires sur le KPI relatif au chiffre d'affaires

Nous constatons une augmentation significative du chiffre d'affaires aligné sur la Taxonomie, qui passe de 9,9% en 2024 à 18,9% en 2025.

Une grande partie de cette augmentation est due à une expansion majeure de notre analyse existante des sites de transbordement de Bnode. Cette analyse élargie conclut qu'un grand nombre de ces sites remplissent tous les critères d'alignement dans le cadre de l'activité 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone.

La proportion du chiffre d'affaires aligné à la Taxonomie provenant de l'activité 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers augmente également pour passer de 2,5% à 5,4%. Cela illustre l'extension de notre flotte de camionnettes de livraison électriques, puisque toutes les nouvelles camionnettes sont équipées de pneus conformes à la Taxonomie.

11 *Voir l'article 10, paragraphe 1, point i), du règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil, publié au Journal officiel de l'Union européenne le 22 juin 2020.*

## 6.2.4.4.3 CapEx

**EXERCICE FINANCIER 2025**

| ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES | CODE | ICP ÉLIGIBLE À LA TAXONOMIE (PART DU CAPEX ÉLIGIBLE À LA TAXINOMIE) | ICP ALIGNÉ SUR LA TAXONOMIE (VALEUR MONÉTAIRE DU CAPEX) | ICP ALIGNÉ SUR LA TAXONOMIE (PART DU CAPEX ALIGNÉ SUR LA TAXINOMIE) | OBJECTIF ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITES ALIGNEES SUR LA TAXONOMIE | | | | | | | | PART DE LA TAXONOMIE ALIGNÉE PAR RAPPORT À LA TAXONOMIE ÉLIGIBLE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE | ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE | EAU | ÉCONOMIE CIRCULAIRE | POLLUTION | BIODIVERSITÉ | ACTIVITÉ HABILITANTE | ACTIVITÉ TRANSITOIRE | |
| *(1)* | *(2)* | *(3)* | *(4)* | *(5)* | *(6)* | *(7)* | *(8)* | *(9)* | *(10)* | *(11)* | *(12)* | *(13)* | *(14)* |
| *Texte* | | *%* | *mEuro* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *"(E, le cas échéant)"* | *"(T, le cas échéant)"* | *%* |
| Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique | CCM 6.4 | 0,5% | 1,4 | 0,5% | 0,5% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | | 100% |
| Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers | CCM 6.5 | 21,8% | 24,2 | 8,0% | 8,0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | T | 36,8% |
| Transport routier de fret | CCM 6.6 | 2,1% | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | T | 0% |
| Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone | CCM 6.15 | 3,7% | 9,3 | 3,1% | 3,1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | E | | 82,3% |
| Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique | CCM 7.3 | 0,3% | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | E | | 0% |
| Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments) | CCM 7.4 | 2,3% | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | E | | 0% |
| Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables | CCM 7.6 | 0,5% | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | E | | 0% |
| Somme des alignements par objectif | | | | | 11,6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | | |
| **ICP total (CapEx)** | | **31,2%** | **34,9** | **11,6%** | **11,6%** | **0%** | **0%** | **0%** | **0%** | **0%** | **3,1%** | **8,0%** | **37,0%** |

### Numérateur

Le numérateur inclut : (i) les dépenses en capital liées aux activités générant du chiffre d'affaires éligibles et alignées à la Taxonomie énumérées dans la rubrique 6.2.4.4.2 ci-dessus et (ii) les dépenses en capital liées à d'autres activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie, conformément à la rubrique 1.1.2.2 de l'Annexe I de l'Acte délégué « Disclosure »[12]. Toutes les dépenses en capital ne sont associées qu'à une seule activité de la Taxonomie. Le total des dépenses en capital éligibles à la Taxonomie est calculé à partir des activités suivantes :

- 6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique
- 6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers
- 6.6. Transport routier de fret
- 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone
- 7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique
- 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)
- 7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables

12 *Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021*

Dans cette liste, les activités 6.15, 7.4 et 7.6 sont identifiées comme habilitantes selon la définition de la Taxonomie de l'UE[13].

Un nombre important d'investissements « verts » éligibles à la Taxonomie ont été identifiés, notamment des investissements dans des systèmes d'éclairage et de chauffage, de ventilation et de climatisation efficaces, des stations de recharge électrique et des panneaux solaires. Les critères d'alignement sur la Taxonomie pour ces investissements sont complexes, et la documentation technique spécifique nécessaire pour démontrer l'alignement n'est actuellement pas facilement disponible auprès des fournisseurs.

**Dénominateur**

Le dénominateur est constitué des dépenses en capital totales de Bnode (investissements réalisés au cours de l'exercice 2025) et des ajouts d'actifs au titre du droit d'utilisation, tels qu'ils apparaissent dans le compte de résultat consolidé inclus dans les états financiers consolidés.

**Remarques**

Nous constatons une augmentation significative des dépenses en capital alignées sur la Taxonomie, qui passent de 5,7% en 2024 à 11,6% en 2025.

Une grande partie de cette augmentation est due à des investissements importants dans la flotte de camionnettes de livraison électriques de bpost SA. Nous avons veillé à ce que tous les nouveaux investissements répondent aux critères d'alignement sur la Taxonomie pour l'activité 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers.

Si nous considérions que nos investissements dans les panneaux solaires et l'infrastructure de recharge sont également alignés sur la Taxonomie, nos dépenses en capital alignées sur la Taxonomie s'élèveraient à 14,4%.

## 6.2.4.4.4 Charges d'exploitation (OpEx)

La Taxonomie de l'UE suit une définition limitée des charges d'exploitation. Selon la section 1.1.3.1 de l'annexe I de l'Acte délégué « Disclosure », les seules dépenses pouvant être considérées comme faisant partie du KPI des charges d'exploitation sont les coûts directs non capitalisés émanant de la recherche et du développement, des mesures de rénovation des bâtiments, des contrats de location à court terme, de l'entretien et des réparations, et des autres dépenses journalières pour l'entretien des immobilisations corporelles. Dans le cadre de cette définition limitée de la Taxonomie de l'UE, Bnode a identifié les locations à court terme et les dépenses d'entretien et de réparation (respectivement sous les comptes Bpost « loyer et frais de location » et « entretien et réparations »).

Conformément à la rubrique 1.1.3.2 de l'Annexe I de l'Acte délégué « Disclosure », tel que modifié par l'article 1, point 1c), du règlement de simplification (UE) 2026/73[14], les entreprises sont exemptées du calcul du numérateur du KPI des charges d'exploitation dans le cas où le chiffre de ces charges d'exploitation n'est pas significatif pour le modèle commercial. Pour l'exercice 2025, la valeur totale du dénominateur des charges d'exploitation selon la définition de la Taxonomie de l'UE des charges d'exploitation spécifiée à la rubrique 1.1.3.1 de l'Annexe I de l'Acte délégué « Disclosure » est égale à 239,0 mEUR. Ce montant est faible comparé au total des dépenses d'exploitation de Bnode ( beaucoup moins que 10%) et à la taille totale de l'entreprise Bnode et est donc considéré comme non significatif pour le modèle commercial de Bnode. Les charges du personnel, les frais d'intérim et les coûts de transport, qui ne font pas partie de la définition des charges d'exploitation dans le cadre de la Taxonomie de l'UE, contribuent par contre largement au modèle commercial de Bnode.

13 *Voir l'article 10, paragraphe 1, point i), du règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil, publié au Journal officiel de l'Union européenne le 22 juin 2020.*

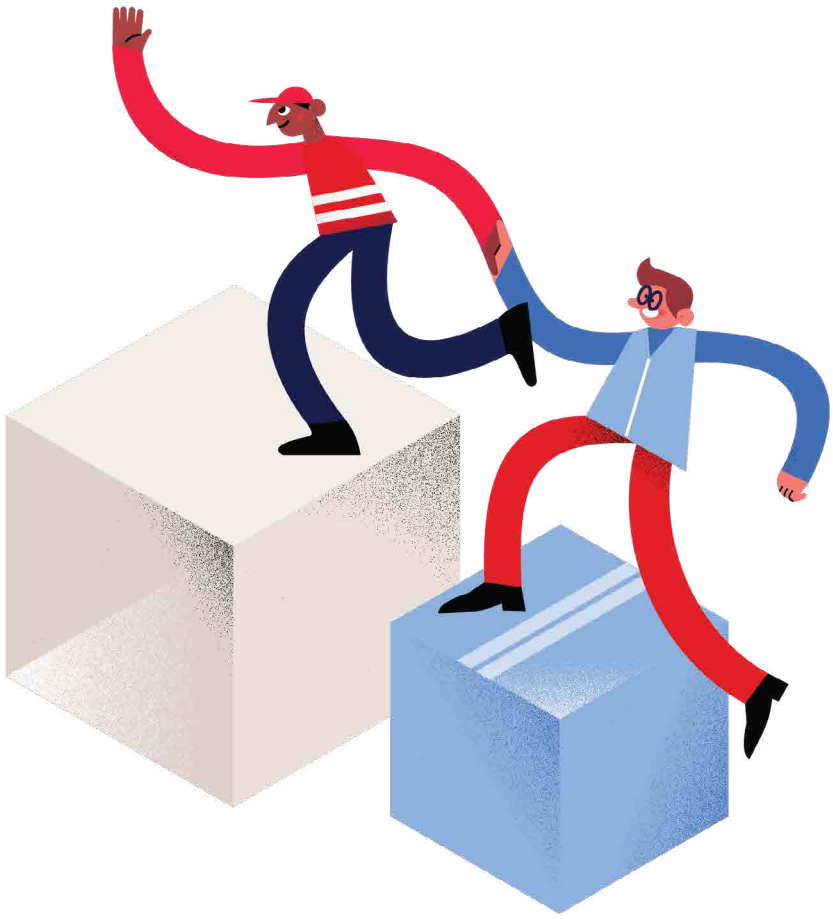
14 *Règlement (UE) 2026/73 du Parlement européen et du Conseil, publié au Journal officiel de l'Union européenne le 8 janvier 2026.*

# 6.3 Informations sociales

## 6.3.1 ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise

### 6.3.1.1 S1 ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique

Bnode s'engage à favoriser un lieu de travail dans lequel chaque individu se sent respecté, accueilli et valorisé. L'analyse de double matérialité (DMA) du groupe a identifié quatre impacts matériels négatifs et cinq impacts matériels positifs. Les effectifs de Bnode comprennent tous les types de travailleurs susceptibles de subir un impact matériel du fait de ses activités, qu'il s'agisse d'employés directs, de travailleurs sous contrat à durée déterminée, de personnel temporaire ou de personnes mises à disposition par des tiers sous-traitants. Sauf indication contraire, l'ensemble du personnel de Bnode est susceptible d'être affecté par ces impacts et est inclus dans le champ d'application des informations à publier.



Bnode a identifié les **impacts matériels négatifs** suivants :

- **Diversité** : Bnode emploie des personnes de nationalités, d'origines, de cultures et de religions très diverses dans le monde entier. Cette diversité représente à la fois une force significative et un défi potentiel, et est donc identifiée comme ayant des impacts matériels à la fois positifs et négatifs, avec des risques et des opportunités associés, comme indiqué dans la rubrique S1-9 (Métriques de diversité). Bnode s'engage à garantir un emploi sûr et équitable pour toutes et tous, dans un environnement de travail respectueux qui englobe tous les individus indépendamment de leur nationalité, de leur genre ou de toute autre caractéristique personnelle. En engageant ses employés à tous les niveaux, en leur offrant une rémunération équitable à l'échelle mondiale et en faisant respecter les droits du travail dans le monde entier, le groupe peut renforcer sa réputation, améliorer sa productivité et réduire le coût de son capital.

- **Violence et harcèlement sur le lieu de travail** : Bnode peut rencontrer des défis liés à la violence et au harcèlement sur le lieu de travail, en particulier pendant les services de nuit dans les centres de tri de bpost SA. Les situations d'insécurité physique ou de pression mentale accrue peuvent avoir un impact négatif sur le bien-être et la sécurité des employés, soulignant la nécessité de renforcer les mesures de protection.

- **Vie privée** : Bnode détient des données à caractère personnel, mais n'est pas considéré comme détenant des données très sensibles concernant nos employés. La matérialité pourrait changer à l'avenir, par exemple avec l'IA ou des cyberattaques plus fréquentes, etc.

En outre, un impact matériel négatif a été identifié spécifiquement pour bpost SA :

- **Santé et sécurité (H&S)** : bpost SA est exposée à un large éventail de **risques en matière de santé et de sécurité**, notamment la sécurité routière pour les chauffeurs, les facteurs et les usagers de la route environnants ; un travail physiquement exigeant ; des charges lourdes ; des horaires de livraison serrés ; des services de nuit dans les entrepôts et les centres de tri ; et la charge mentale dans les environnements de bureau. Chaque employé doit recevoir le niveau de protection approprié en fonction de son rôle et des risques associés. De plus, les différences culturelles au sein des effectifs mondiaux ainsi que les législations locales peuvent influencer les attitudes à l'égard de la sécurité, de la réglementation du travail, du respect des règles et des soins de santé, contribuant ainsi à des variations de l'absentéisme lié aux accidents, des coûts d'assurance, des difficultés de recrutement et de la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur et partenaire.

Aucun impact négatif généralisé ou systémique tel que le travail des enfants ou le travail forcé n'a été identifié dans le cadre de nos activités en 2025. Les impacts négatifs observés au cours de la période couverte par le rapport se sont limités à des incidents individuels, tels que définis par l'ESRS (c'est-à-dire des actions en justice ou des plaintes officiellement enregistrées, ou des cas de non-conformité identifiés à l'aide de procédures établies telles que des audits du système de gestion, des programmes de suivi formels ou des mécanismes de plainte). Tous les incidents identifiés ont fait l'objet d'une enquête, de mesures correctives et d'un suivi jusqu'à leur clôture ; aucun n'a révélé de tendance généralisée ou systémique.

Bnode a identifié les **impacts positifs matériels** suivants :

- **Diversité** : comme indiqué ci-dessus, Bnode emploie des personnes de nationalités, d'origines, de cultures et de religions très diverses dans le monde entier. Cette diversité représente à la fois une force significative et un défi potentiel, et est donc identifiée comme ayant des impacts matériels à la fois positifs et négatifs, avec des risques et des opportunités associés, comme indiqué dans la rubrique S1-9 (Métriques de diversité).

- **Égalité des sexes** : Bnode promeut l'égalité des sexes et l'égalité de rémunération en veillant à ce que tous les employés, quel que soit leur genre, reçoivent une rémunération égale pour un travail de valeur égale.

- **Formation et développement des compétences** : Bnode est un employeur important de travailleurs ayant un niveau d'éducation formelle limité, qui représentent environ 75% de notreforce de travail. Cela entraîne des défis spécifiques en termes de gestion du personnel. Compte tenu de l'évolution rapide des technologies et des services, Bnode s'engage à former continuellement ces employés afin de renforcer leur employabilité et de favoriser leur intégration digne sur le marché du travail.

En outre, les impacts matériels positifs suivants ont été identifiés au niveau de bpost SA :

- **Négociation collective** : bpost SA soutient la négociation collective et la liberté d'association en favorisant un environnement dans lequel les employés peuvent librement adhérer à des syndicats et s'engager dans des négociations. Cet engagement garantit que les travailleurs ont leur mot à dire dans les décisions prises sur le lieu de travail, encourage des pratiques de travail équitables et renforce la démocratie sur le lieu de travail et les droits des employés.

- **Dialogue social** : bpost SA améliore le bien-être des employés grâce à un dialogue social solide, favorisant une communication ouverte entre le management et le personnel. Cet engagement garantit que les préoccupations des travailleurs sont prises en compte, contribuant ainsi à l'amélioration des conditions de travail, de la satisfaction professionnelle et de l'harmonie organisationnelle globale.

Au sein de bpost SA, le dialogue social est considéré comme une opportunité essentielle. En respectant la liberté d'association et en participant à des négociations collectives constructives, notre entreprise peut favoriser un climat de confiance et de respect mutuel entre le management et les employés. Garantir des conditions de travail équitables permet de réduire l'absentéisme et d'améliorer la rétention du personnel, contribuant ainsi à une main-d'œuvre plus stable et plus productive.

bpost SA rencontre des risques liés au personnel qui, bien que gérables compte tenu de la disponibilité actuelle de la main-d'œuvre, pourraient influencer les activités et la réputation. D'éventuels grèves ou conflits avec les syndicats présentent des risques supplémentaires d'interruption des services et d'augmentation des coûts opérationnels. Le respect de la liberté d'association et de la négociation collective est primordial pour préserver la réputation de bpost SA et de Bnode et atténuer les risques juridiques. En respectant la liberté d'association et en participant à des négociations collectives constructives, Bnode favorise un climat de confiance et de respect mutuel entre le management et les employés.

Notre engagement en faveur de la sécurité sur le lieu de travail fait partie intégrante de notre approche sociale plus large et constitue un moteur essentiel de notre performance opérationnelle et financière. En investissant dans des véhicules plus sûrs, de meilleurs équipements et des mesures de protection plus strictes, nous limitons les risques d'accident et réduisons les absences, les perturbations ainsi que les coûts liés aux incidents. Ces améliorations créent un environnement de travail plus stable et plus efficace, renforçant à la fois le bien-être des employés et la productivité quotidienne.

Une rémunération équitable, le respect des droits du travail et un dialogue social actif amplifient encore ces effets. Lorsque les employés se sentent valorisés et écoutés, ils sont plus enclins à adopter des pratiques de travail sûres et efficaces, à exprimer rapidement leurs préoccupations et à apporter des idées qui améliorent nos processus. Cet engagement accru permet d'améliorer la qualité du service, la fiabilité opérationnelle et, en fin de compte, la satisfaction client - autant de leviers essentiels pour la création de valeur à long terme.

Ensemble, nos initiatives sociales et de sécurité se renforcent mutuellement. Des conditions de travail plus sûres stimulent l'engagement et la performance, tandis qu'un personnel motivé renforce notre capacité à opérer de manière responsable, efficace et sans interruptions coûteuses. Ce cercle vertueux renforce non seulement notre culture, mais contribue aussi directement à l'amélioration de la productivité et à l'obtention de résultats financiers plus solides. En respectant la liberté d'association et en participant à des négociations collectives constructives, bpost SA favorise un climat de confiance et de respect mutuel entre le management et les employés. De plus, l'entreprise favorise l'employabilité et la rétention à l'aide de formations axées sur les compétences et des dispositifs de mobilité interne (rotation des postes). Ce faisant, nous garantissons que le personnel est bien préparé aux transitions durables.

Les initiatives visant à promouvoir l'égalité des sexes, l'égalité des rémunérations et une image non sexiste du secteur font de Bnode un employeur inclusif, qui étend sa réserve de talents et soutient la diversité.

Ces impacts positifs sont manifestes dans toutes les régions d'activité de Bnode, avec des programmes spécifiques adaptés aux besoins régionaux et aux exigences réglementaires.

Bnode dialogue activement avec son personnel sur les impacts de sa transition vers des opérations plus vertes, en particulier en ce qui concerne les initiatives d'électrification et de réduction des émissions de carbone. En raison du passage aux véhicules électriques professionnels, les employés ont dû s'adapter à de nouvelles technologies, ce qui a donné lieu à des programmes de formation ciblés. Ce dialogue permet de s'assurer que les préoccupations du personnel sont prises en compte dans la stratégie de transition écologique, avec une formation structurée minimisant les impacts négatifs et facilitant l'adaptation des travailleurs. Grâce au dialogue structuré avec le CPPT[1], le feedback des membres du personnel est intégré dans la prise de décisions relatives à la sécurité et aux adaptations opérationnelles liées aux nouvelles technologies des véhicules.

## Nos engagements sociaux à l'horizon 2030

En 2025, pour traiter les principaux impacts, risques et opportunités sociaux (IROs) identifiés par notre analyse de la double matérialité, nous avons développé un ensemble ciblé d'objectifs sociaux pour 2030, alignés sur les priorités RH pour les cinq prochaines années, en nous concentrant sur les domaines où des progrès structurés et mesurables peuvent être réalisés à court et à moyen terme.

- **La diversité et l'égalité de genre** restent la pierre angulaire de notre approche. D'ici 2030, nous visons à atteindre **40% de femmes dans les postes de direction**, en commençant par les niveaux de direction et en étendant progressivement à tous les niveaux, y compris le Comité Exécutif.

- Dans le domaine de la **santé et de la sécurité**, notre priorité est de favoriser une forte culture de la sécurité à l'échelle du groupe. Pour soutenir cet engagement, nous nous sommes fixé pour objectif de **réduire le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts de 30% d'ici 2030**, grâce à des mesures de prévention renforcées et à l'implication constante du management.

- Le renforcement des capacités de l'ensemble de notre personnel est essentiel à la réussite à long terme, en particulier dans le contexte de notre transformation. En matière de **formation et de développement des compétences**, nous visons à fournir **une moyenne de 32 heures de formation par employé et par an d'ici 2030**, contribuant ainsi à garantir un apprentissage continu et des compétences prêtes pour l'avenir.

- **Un indicateur transversal à l'ensemble des domaines ci-dessus est notre ambition de conserver 85% des nouveaux employés après un an**, ce qui témoigne d'une intégration réussie, d'un environnement de travail favorable et d'une stabilité organisationnelle à long terme.

- En outre, dans la continuité de l'année dernière, nous avons revu et confirmé **l'objectif spécifique à l'entité bpost SA de réduire l'absentéisme pour cause de maladie de 8,2 %** d'ici 2031, renforçant notre engagement envers la santé et le bien-être des employés.

Finalement, en ce qui concerne la **violence et le harcèlement sur le lieu de travai**l, nous **maintenons notre engagement de tolérance zéro**, garantissant un environnement sûr, respectueux et inclusif pour tous les employés.

Ces objectifs sont détaillés ci-dessous dans les rubriques thématiques respectives sur la diversité (S1-9) et sur la santé, l'intégration et les compétences sur le lieu de travail (S1-14, S1-13), ainsi que les actions et les métriques de mise en œuvre correspondantes. Les parties prenantes, y compris les responsables RH, ont été étroitement associées au processus de définition des objectifs. Les performances feront l'objet d'un suivi deux fois par an par l'équipe ESG ainsi qu'au niveau de l'entité.

1. *Comité pour la Prévention et la Protection au Travail en Belgique*

Pour les autres informations à publier - S1-8, S1-15, S1-16 -, aucun objectif quantitatif spécifique n'a été fixé à ce stade. Bien que des objectifs formels n'aient pas encore été fixés pour ces thèmes, la performance est régulièrement contrôlée et l'amélioration continue fait partie intégrante de notre approche en matière de management. Dans ces domaines, l'accent est mis sur le renforcement des fondements essentiels tels que les politiques, la qualité des données, les structures de gouvernance et les cadres de reporting, ainsi que sur le fait que ces informations contribuent indirectement à la réalisation des cinq objectifs existants. Au fur et à mesure de l'évolution de ces domaines et du développement de nos données et processus, Bnode pourra réévaluer l'opportunité d'introduire des objectifs supplémentaires dans les prochains cycles de reporting.

Nous avons classé les sous-thèmes et sous-sous-thèmes ESRS dans des chapitres thématiques appropriés qui s'alignent sur nos priorités stratégiques. Cette année, nous étoffons également les informations que nous publions pour y inclure des métriques sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, reconnaissant ainsi que l'accès au congé parental et son utilisation sont des facteurs clés de l'équité et de l'inclusion sur le lieu de travail.

Le tableau ci-dessous présente les IROs identifiés pour la partie S1 (Effectifs de l'entreprise) des ESRS, ainsi qu'un résumé des politiques, actions, métriques et objectifs y afférents qui sont décrits plus en détail dans la présente rubrique. Les informations détaillées sur les IROs, y compris leur horizon temporel, leur localisation dans la chaîne de valeur ainsi que le processus par lequel les IROs matériels ont été identifiés, sont documentées de manière exhaustive dans les rubriques SBM-3 et IRO-1 au point 6.1. ESRS 2 - Informations générales.

## ESRS S1 Effectifs de l'entreprise

| IRO SOUS-SOUS THÈME | IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS | CATÉGORIE | POLITIQUE | ACTIONS | MÉTRIQUES | OBJECTIFS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET DE CHANCES POUR TOUTES ET TOUS** | | | | | | |
| Diversité | Bnode recrute une force de travail diversifiée, incluant des travailleurs et travailleuses peu qualifiés, et joue un rôle de facilitateur de carrière. | NI, PI, A | ■ Politique de Diversité<br>■ Code de Conduite | ■ Groupes de ressources pour les employés (ERG)<br>■ Formations sur la diversité<br>■ Événements de sensibilisation à la DEI | ■ S1-6 Caractéristiques des salariés<br>■ S1-7 Caractéristiques des non-salariés<br>■ S1-9 Métriques de diversité | Diversité des genres : 40% de femmes occupant un poste de direction d'ici 2030 |
| Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale | Bnode promeut l'égalité de genre et l'égalité de rémunération en veillant à ce que tous les employés, quel que soit leur genre, reçoivent une rémunération égale pour un travail de valeur égale. | PI, A | ■ Politique de Diversité | | ■ S 1-16 Métriques de rémunération | |
| Violence et harcèlement sur le lieu de travail | L'insécurité physique et la pression mentale, en particulier dans les services de nuit des centres de tri peuvent avoir un impact négatif sur le bien-être et la sécurité des employés. | NI, A | ■ Code de Conduite | | ■ S1-17 Incidents, plaintes et atteintes graves aux droits humains | Tolérance zéro |
| Formation et développement des compétences | La formation, le perfectionnement et la requalification de notre personnel dans le contexte de notre transformation rapide et profonde sont essentiels. De plus, Bnode est un employeur majeur de travailleurs présentant un niveau d'éducation minimal (75% du nombre total d'employés). Bnode les forme en permanence pour garantir leur employabilité et les insérer sur le marché du travail. | PI, A | | ■ Programme de stages<br>■ Programmes de mobilité interne<br>■ Formations sur la diversité, l'équité et l'inclusion<br>■ Formations à la gestion disciplinaire<br>■ Académie d'apprentissage interne | ■ S1-13 Métriques relatives à la formation et au développement des compétences | 32 heures par employé en moyenne d'ici 2030 |

| IRO SOUS-SOUS THÈME | IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS | CATÉGORIE | POLITIQUE | ACTIONS | MÉTRIQUES | OBJECTIFS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **AUTRES DROITS LIÉS AU TRAVAIL** | | | | | | |
| Protection de la vie privée | Bnode, comme tout employeur, détient les données à caractère personnel de ses employés. | NI, A, R | ■ Code de Conduite | | | |
| **CONDITIONS DE TRAVAIL** | | | | | | |
| Santé, sécurité et bien-être | Les impacts négatifs sur le lieu de travail, tels que les risques liés à la sécurité routière, à la manutention de charges lourdes, aux services de nuit dans les centres de tri et au stress mental dans les environnements de bureau, n'affectent pas seulement la sécurité physique - ils influencent également la fatigue, les niveaux de stress, la motivation et le bien-être à long terme. Lorsqu'elles ne sont pas gérées, ces conditions augmentent la probabilité d'accidents, l'absentéisme, les coûts de santé et les perturbations juridiques ou opérationnelles potentielles. | NI, A, R | ■ Politique Speak Up | ■ Jeux de sécurité<br>■ Défi "Move the World"<br>■ Points<br>■ Formations à la posture et au mouvement<br>■ Actions de prévention et communications spécifiques liées à la santé<br>■ Sessions pour les nouveaux venus<br>■ Carte sécurité<br>■ Programme "Mental Move" | ■ S1-14 Métriques de santé et de sécurité<br>■ S1-15 Métriques sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée | ■ Diminution du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts de 30% d'ici 2030<br>■ 8,2% d'absentéisme chez bpost SA d'ici 2031 |
| Dialogue social et négociation collective | Bnode améliore le bien-être des employés grâce à un dialogue social solide, favorisant une communication ouverte entre le management et le personnel. | PI, A, R | | | ■ S1-8 Négociations collectives et dialogue social | |

*Catégories de légende*

***PI**: impact positif **A**: réel **R**: risque **NI**: impact négatif*

# 6.3.1.2 Politiques et interaction avec le personnel

## 6.3.1.2.1 S1-1 – Politiques

Les politiques clés de Bnode établissent des cadres essentiels qui guident nos opérations et interactions. Elles témoignent d'un engagement ferme à créer un lieu de travail sûr, inclusif et respectueux pour l'ensemble des membres du personnel. Ces politiques défendent des valeurs fondamentales et s'alignent sur les normes internationales. Dans le contexte de transformation du groupe, plusieurs politiques sont restées gérées au niveau des entités en 2025. Dans les années à venir, nous poursuivrons nos efforts, en nous concentrant sur la rationalisation de ces cadres et en introduisant des standards communs au sein de Bnode grâce à des politiques de groupe unifiées et cohérentes.

Bnode prend en compte les intérêts des principales parties prenantes et veille à ce que leurs points de vue soient intégrés dans nos politiques. Bnode dispose d'une politique de gestion des risques de l'entreprise (ERM) avec un cadre ERM contenant une évaluation des différents risques importants, y compris ceux liés à notre personnel.

Outre cette Politique ERM, Bnode a adopté et publié un cadre politique solide en février 2025, lequel garantit une gestion efficace des impacts, risques et opportunités importants liés à son personnel, en fournissant une approche structurée pour la création, la validation et la mise en place de politiques dans l'ensemble du groupe. Ce cadre soutient l'élaboration de politiques portant notamment sur la conformité, le bien-être du personnel, la santé et la sécurité, la diversité et la gestion des risques. Le cadre de gouvernance s'applique à tous les membres du personnel, ainsi qu'aux collaborateurs concernés (c'est-à-dire le personnel externe). Il veille à ce que les politiques soient élaborées, validées et communiquées à tous les niveaux du groupe, pour assurer une couverture complète des impacts matériels liés au personnel. La politique fait l'objet d'une nouvelle validation chaque année au cours du premier trimestre.

Les politiques concernent généralement tous les employés de l'organisation, mais des politiques spécifiques peuvent viser des catégories particulières d'employés (par ex. le senior management ou des business units spécifiques). Chaque politique a son propriétaire, ou Policy Owner, qui est responsable de la rédaction, de la validation et de la mise en œuvre de ces politiques, en impliquant les principales parties prenantes à différents stades. Ce Policy Owner doit se concerter avec les parties prenantes concernées lors de l'élaboration de la politique de manière à garantir l'adéquation avec les besoins de l'entreprise et les exigences en matière de conformité.

Les politiques sont validées par le forum du senior management concerné (par ex. l'ExCo) et, le cas échéant, par le Conseil d'Administration. Les représentants locaux des travailleurs, comme les syndicats, peuvent également être consultés. Après validation, la politique est communiquée au public cible et si nécessaire, une formation est prévue.

Nos politiques relatives à notre propre personnel sont consultables sur le site web de Bnode en plusieurs langues, tandis que les politiques locales sont disponibles sur les sites web des entités concernées et/ou sur l'intranet.

Nous décrivons ci-dessous les politiques suivantes, adoptées pour gérer les impacts matériels sur notre personnel :

- **Code de Conduite** (lié à la diversité, l'équité et l'inclusion, à la santé et à la sécurité, à la confidentialité et à la sécurité des données, à la conduite des affaires et à l'éthique)
- **Politique Speak Up** (liée à la confidentialité et à la sécurité des données, à la conduite des affaires et à l'éthique)
- **Politique de Diversité** (liée à la diversité, l'équité et l'inclusion)

En raison des différences marquées entre les législations locales, Bnode ne dispose pas de politique globale axée sur la prévention des accidents du travail au niveau du groupe. Les entités ont toutefois élaboré des politiques locales. De plus amples détails sur les domaines de la santé et de la sécurité sont fournis dans la section S1-14.

## Code de Conduite

Le Code de Conduite est décrit en détail dans la section 6.4.1.2. G1-1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires. Nous en présentons un résumé ci-dessous.

| CONTEXTE | CONTENU ESSENTIEL | PORTEE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES | RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN OEUVRE |
|---|---|---|---|
| Fondation reposant sur des valeurs d'entreprise solides et des pratiques commerciales éthiques.<br><br>Support d'une stratégie d'entreprise durable et responsable.<br><br>Les employés sont les garants de la culture et des normes éthiques de l'entreprise.<br><br>Objectif : Instaurer la confiance et entretenir des relations solides avec les parties prenantes. | Provisions générales : principes et directives pour tous les employés.<br><br>Relations de travail : santé, sécurité, respect, diversité, communication, utilisation des ressources, code vestimentaire.<br><br>Relations commerciales : conflit d'intérêts, lutte contre la corruption, cadeaux, blanchiment d'argent, concurrence loyale.<br><br>Données à caractère personnel et confidentialité : protection des données et confidentialité.<br><br>Communication : transparence interne et externe.<br><br>Entreprise responsable et durable : engagement en faveur du développement durable et de la responsabilité des entreprises. | S'applique à tous les employés de bpost SA et de ses filiales.<br><br>Inclut les directeurs, les consultants, les travailleurs intérimaires, les stagiaires et les entrepreneurs.<br><br>Les intérêts des principales parties prenantes ont été pris en compte : employés, fournisseurs, clients, partenaires, actionnaires, société. | Adopté par le Conseil d'Administration (7 novembre 2018), dernière mise à jour 9 décembre 2022.<br><br>Le Conseil d'Administration est l'organe responsable le plus élevé.<br><br>Le Code de Conduite est accessible via l'intranet, le site web, au moment de l'embauche (onboarding) et via la formation. |

## Politique Speak Up

La Politique Speak Up est décrite en détail à la section 6.4.1.2. G1-1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires. Nous en présentons un résumé ci-dessous.

| CONTEXTE | CONTENU ESSENTIEL | PORTEE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES | RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN OEUVRE |
|---|---|---|---|
| Promeut la transparence et la responsabilité par le biais du Programme Speak Up.<br><br>Fournit des canaux de signalement sécurisés et confidentiels permettant de faire part de ses préoccupations sans crainte de représailles.<br><br>Renforce la confiance et soutient l'intégrité dans l'ensemble de l'organisation. | Objectif : veiller au respect des lois, des réglementations et du Code de Conduite.<br><br>Canaux de signalement : formulaire web confidentiel et ligne d'assistance téléphonique.<br><br>Procédure d'escalade : processus structuré de traitement des préoccupations concernant les gestionnaires de dossiers.<br><br>Champ d'application des signalements : violations des lois, des réglementations, des politiques de l'entreprise ; exclut les griefs personnels ou les fausses accusations. | S'applique aux employés, aux anciens employés, aux travailleurs externes, aux sous-traitants et aux fournisseurs.<br><br>Couvre toutes les régions au sein desquelles Bnode opère.<br><br>Parties prenantes : employés, clients, grand public et autres partenaires. | Le département compliance est l'organe responsable au plus haut niveau.<br><br>Il traite les signalements avec rapidité, objectivité et rigueur.<br><br>Les responsables locaux des signalements doivent rendre compte des préoccupations des filiales.<br><br>Politique accessible sur le site web de Bnode ; communiquée lors de l'onboarding.<br><br>S'aligne sur les réglementations nationales et inclut des directives spécifiques à chaque pays. |

## Politique de Diversité

Nous avons le plaisir de vous donner ici plus de détails sur notre approche de la diversité. En 2025, nous sommes passés d'une vision spécifique à chaque entité à l'élaboration d'une politique de diversité unifiée au niveau du groupe. Cela marque une étape importante dans la promotion de la cohérence et de l'inclusivité au sein de notre organisation. Nous renforcerons encore ces efforts dans les années à venir en vue d'éliminer toute discrimination et de faire en sorte que la diversité, l'équité et l'inclusion restent des piliers essentiels de notre culture.

En 2024, notre organisation ne disposait pas encore d'une politique de diversité unique et globale au niveau du groupe. Les initiatives en matière de diversité ont été gérées localement par des entités individuelles, chacune suivant sa propre approche. Conscients de la nécessité de disposer d'un cadre unifié, nous avons franchi une étape importante en 2025 en élaborant la Politique de Diversité de Bnode. La publication de cette politique est en cours de validation au moment de la rédaction du présent rapport. Son objectif est d'établir des principes généraux pour l'ensemble du groupe, tout en permettant à chaque entité de maintenir ou de créer sa propre politique de diversité en tant qu'addendum. Ces politiques locales doivent s'aligner sur le cadre du groupe et le compléter si nécessaire.

En parallèle, la politique de diversité de bpost SA a été revue en 2025 et sera également mise à jour. D'autres entités ont également enregistré des avancées : Staci France a introduit une nouvelle politique de diversité en 2025, et Radial North America continue d'appliquer ses directives locales en matière de tolérance zéro à l'égard de la discrimination. Ces efforts illustrent notre engagement à élaborer une approche cohérente mais flexible de la diversité dans l'ensemble du groupe, en veillant à respecter les réalités locales tout en mettant en avant des valeurs communes.

| CONTEXTE | CONTENU ESSENTIEL | PORTEE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES | RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN OEUVRE |
|---|---|---|---|
| En 2024, il n'existait pas encore de politique de diversité unique et globale au niveau du groupe.<br><br>Une politique de diversité pour Bnode a été élaborée dans le courant de l'année 2025 et est en cours de validation.<br><br>Exemples de politiques de diversité locales existantes, qui coexisteront avec la politique de diversité de Bnode : bpost SA, Staci France (nouvelle politique 2025), Radial North America.<br><br>La Politique de Diversité de bpost SA a été revue et sera également mise à jour. | **Group approach:**<br>■ Un cadre global à compléter par des politiques spécifiques aux entités, garantissant l'alignement sur les lois et pratiques locales.<br><br>**bpost SA (vision et culture) :**<br>■ Accent mis sur une culture d'inclusion où chacune et chacun ressent du respect.<br>■ Procédures de mise en œuvre visant à prévenir, atténuer et traiter la discrimination et à promouvoir l'inclusion, y compris :<br>– Formation sur la diversité et la discrimination pour les RH managers<br>– Cours de langue<br>– Outil piloté par les managers pour favoriser des équipes respectueuses et inclusives<br>– Code de déontologie en matière de recrutement<br>– Procédure de recrutement et d'aménagement raisonnable pour les personnes souffrant d'un handicap<br>– Options de travail flexibles (y compris le travail à domicile, conformément à la législation belge)<br>– Campagnes de sensibilisation sur le thème « 100% respect » avec du matériel de soutien (affiches, autocollants, badges)<br><br>**Radial North America :**<br>■ Les politiques sont conformes à la législation locale, avec des sections dédiées dans les manuels des employés pour les sous-entités couvrant les caractéristiques protégées (par exemple, la race, la couleur de peau, la religion, le sexe, le handicap, la grossesse, l'état de santé, l'origine nationale, l'ascendance, l'âge, l'orientation sexuelle, l'identité/expression de genre, l'information génétique, l'état matrimonial).<br>■ Procédures claires de signalement des discriminations, engagement à mener des enquêtes, actions correctives (pouvant aller jusqu'au licenciement) et clauses anti représailles.<br><br>**Staci France:**<br>■ Nouvelle politique de diversité publiée en 2025, inspirée de la politique de diversité de bpost SA ; alignée sur le futur cadre du groupe. | **Portée** : s'applique à l'ensemble de Bnode avec un cadre de groupe et des politiques locales adaptées à chaque entité et à chaque juridiction.<br><br>**Principales parties prenantes**: employés, ressources humaines, managers, candidats (y compris les personnes atteintes d'un handicap), syndicats/ représentants des travailleurs, fournisseurs/ travailleurs de la chaîne de valeur (le cas échéant), et équipes locales chargées de la conformité/du droit.<br><br>**Engagement**: contribution permanente des parties prenantes pour adapter les chapitres spécifiques à l'entité et maintenir la conformité avec la législation locale.<br><br>**Disponibilité** : les politiques locales sont disponibles via les canaux de l'entité (par exemple, les manuels des employés, l'intranet) ; la politique du groupe sera publiée sur le site web de Bnode début 2026. | **À l'échelle du groupe** :<br>Gouvernance par Bnode (propriétaire de la politique pour le cadre global) ; entités responsables de la mise en œuvre locale, de la conformité et du reporting.<br><br>**Exemples au niveau de l'entité :**<br>■ bpost SA : mise en œuvre dirigée par RH, avec une responsabilité managériale pour les pratiques d'inclusion ; contrôle de la conformité selon la gouvernance de l'entreprise.<br><br>■ Radial North America : responsabilité définie dans les politiques (enquête, actions correctives, anti représailles). ).<br><br>■ Staci France : responsable de la mise en œuvre de la politique (2025) alignée sur le cadre du groupe. |

## 6.3.1.2.2
## S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts

### Dialogue avec le personnel de l'entreprise et impact sur les décisions ou les activités

Bnode reconnaît qu'un dialogue transparent et significatif avec les employés est essentiel pour favoriser un environnement de travail positif et garantir la prise en considération des perspectives du personnel dans le processus décisionnel.

Bien que des processus de dialogue uniformisés à l'échelle du groupe soient déjà en place (voir ci dessous), certaines entités ont mis en place leurs propres mécanismes locaux de consultation et de participation du personnel. Ces approches découlent souvent de pratiques historiques, de changements dans la législation nationale et de différences dans les organisations internes. Dans l'ensemble de Bnode, l'engagement du personnel se construit au moyen d'enquêtes structurées, du dialogue social, de processus de performance, d'initiatives en matière de bien-être et de consultations sur des sujets spécifiques. Nous présentons ci-dessous des exemples provenant de nos entités les plus importantes qui illustrent d'autres approches locales.



### Mécanismes d'engagement chez Bnode

Au sein de Bnode, plusieurs processus récurrents garantissent que les points de vue des employés sont systématiquement pris en compte :

- **Feedback des employés et enquêtes auprès des employés**
  L'enquête My Voice est menée deux fois par an au niveau du groupe. En 2025, l'enquête a enregistré un taux de participation de 44% et a mis en évidence un score élevé de 4,1/5 pour le facteur « Appréciation ». Ces informations précieuses permettent aux people managers de mieux comprendre ce qui favorise le bien-être ainsi que l'engagement afin de prendre des mesures ciblées.



- **Système de reporting**
  Nous encourageons un dialogue ouvert grâce à notre outil Speak Up - un canal confidentiel et accessible qui permet aux employés de faire part de leurs préoccupations, de soulever des questions éthiques ou de partager leurs observations sans crainte de représailles. La section G1-1 fournit de plus amples détails sur l'outil Speak Up.

- **Bien-être et structure de support**
  Comme expliqué ci-dessus, le bien-être des employés est soutenu par une combinaison d'initiatives à l'échelle du groupe et de pratiques systématiques. Parmi celles-ci figurent une enquête récurrente au niveau du groupe et des entretiens de bien-être individuels chaque mois, au cours desquels les employés peuvent faire part de leurs préoccupations et demander des ajustements à leur supérieur hiérarchique. Pour renforcer ces processus, Bnode a mis en place une équipe dédiée au bien-être, composée d'experts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), d'absentéisme et de bien-être général. Parmi ses responsabilités, cette équipe supervise l'enquête My Voice et veille à ce que les résultats soient traduits en améliorations concrètes.

- **Participation du personnel à la fixation des objectifs**
  Le degré d'implication des travailleurs varie en fonction de la nature de l'objectif. Pour les sujets ayant un impact significatif sur les employés, les syndicats ou les représentants du personnel sont inclus dans les discussions, en fonction du contexte local. La fixation des objectifs est généralement effectuée sur une base ad hoc, sous la direction de chaque domaine en fonction de son expertise, et les objectifs sont fixés conjointement avec les parties prenantes concernées. Cette approche garantit la transparence, favorise l'inclusion et renforce l'alignement sur les objectifs du groupe, tout en tirant parti de l'expertise de chaque domaine pour définir des objectifs significatifs et réalisables. Une fois fixés, les objectifs font l'objet d'un processus de validation formel, jusqu'au niveau du Conseil d'Administration.

Par exemple, les objectifs en matière de durabilité sociale sont définis en collaboration avec les principales parties prenantes internes (telles que les responsables RH) sur la base de données historiques, d'exigences légales, d'objectifs du groupe et de comparaisons avec des pairs. Une fois l'objectif approuvé, un cycle d'amélioration structuré commence. Les entités les plus performantes et les moins performantes sont identifiées et engagées dans l'élaboration de plans d'amélioration fondés sur une étude comparative interne et les pratiques les plus efficaces. Les progrès font l'objet d'un suivi permanent afin de garantir l'alignement sur les objectifs et d'améliorer continuellement les performances.

- **Développement des politiques**
  Comme expliqué dans les sections G1-1, S1-1, toutes politiques ayant un impact sur les employés suivent le cadre de développement des politiques du groupe et nécessitent une consultation avec les syndicats et la mise en place d'un cadre de gouvernance strict.

## Mécanismes d'engagement au niveau de l'entité

Outre les outils à l'échelle du Bnode décrits ci-dessus, des entités telles que bpost SA, Radial North America et Staci France mettent en œuvre des mécanismes complémentaires adaptés à leur contexte local. Ces outils combinent un feedback opérationnel continu, un dialogue social structuré et des équipes de support spécialisées afin de garantir que les voix des employés soient entendues et prises en compte.

### *bpost SA*

- **Culture de la performance et du feedback**
  La performance et le feedback sont au cœur de notre approche de l'engagement. Chez bpost SA, les évaluations des performances ont lieu au moins deux fois par an et sont complétées par des discussions informelles permanentes entre les people managers et les employés. Cette culture du feedback est renforcée par notre modèle de leadership, basé sur le cadre MIT 4-CAP, qui définit quatre dimensions clés : construire l'avenir, clarifier la complexité, connecter les personnes et créer par l'innovation. Ces dimensions ont été traduites en comportements concrets à tous les niveaux de leadership et sont progressivement déployées dans l'ensemble du groupe, formant la base de l'évaluation du leadership dans le cadre de notre processus de gestion des performances(PMP). L'engagement s'établit également à travers un feedback et des discussions continus, en particulier avec les responsables des opérations, soutenus par le personnel régional et les processus de gestion des performances. Les HR Business Partners (HRBP) jouent un rôle clé en aidant les managers à interpréter le feedback et à mettre en œuvre des actions, avec le soutien d'une formation ciblée pour gérer les complexités de l'équipe.

- **Dialogue social formel**
  L'engagement est renforcé par un dialogue social structuré, dans le cadre duquel les délégués syndicaux transmettent les retours du personnel. Le feedback pertinent est compilé dans des dossiers exploitables pour l'adaptation des réglementations postales, qui sont examinés et approuvés par la Commission paritaire. Les comités de consultation[1] se réunissent généralement tous les mois. Cette approche comprend un dialogue régulier avec les partenaires sociaux ainsi que des initiatives visant à promouvoir le bien-être du personnel. Par exemple, les modalités de travail flexible introduites à la suite des revendications syndicales ont considérablement amélioré l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

- **Groupes de ressources pour les employés**
  Les groupes de ressources pour les employés (Employee Resource Groups ou ERG) tels que XandY, Pride2b et Young veillent à ce que les voix des groupes qu'ils représentent soient entendues par le management et prises en compte dans le processus décisionnel. Nos ERG sont encouragés à organiser des réunions annuelles avec le management pour présenter les réalisations, partager des idées et présenter des propositions en vue du plan d'action de l'année suivante.

1. *Y compris le sous-comité Mail & Parcels Operations, le sous-comité Retail & Banking, le sous-comité Service Operations, le sous-comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), la Commission paritaire et les groupes de travail techniques.*

- **Dialogue sur la transition écologique**
  Nous dialoguons activement avec nos collaborateurs sur les impacts de notre transition vers des opérations plus vertes, en particulier en ce qui concerne les initiatives d'électrification et de réduction des émissions de carbone. En raison du passage aux véhicules électriques, les employés doivent s'adapter à de nouvelles technologies, ce qui donne lieu à des programmes de formation ciblés. Le dialogue avec le Sous-comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) garantit que les préoccupations du personnel sont pleinement intégrées dans les décisions relatives à la sécurité et à l'exploitation des nouvelles technologies automobiles.

- **Planification et développement des effectifs**
  Nous accordons une grande importance à la planification des effectifs (actuellement axée sur les postes d'ouvriers, avec des projets d'extension aux postes d'employés), le développement des compétences et la reconversion professionnelle, dans le cadre de notre engagement en faveur du développement et du bien-être de nos collaborateurs. Cette approche favorise une « culture du consensus » où toutes les parties prenantes, y compris les partenaires sociaux, sont activement consultées.

- **Exploiter les résultats des enquêtes**
  Les résultats de l'enquête My Voice sont partagés à tous les niveaux et analysés dans le cadre de groupes de discussion spécifiques afin d'identifier les principaux domaines d'amélioration. Chez bpost SA, l'avis du personnel a directement influencé certaines décisions, dont la déclaration de postes contractuels vacants et le rétablissement du travail à temps partiel à 40% pour les employés souffrant de problèmes médicaux – des propositions qui ont été formalisées et inscrites à l'ordre du jour pour approbation par le management.

***Radial North America***

Radial North America complète les outils utilisés au niveau du groupe avec des canaux d'engagement supplémentaires :

- Au-delà de My Voice, Radial North America utilise Workstep, un outil d'enquête invitant les employés à donner leur feedback à intervalles réguliers tout au long de leur carrière. Les résultats de l'enquête sont analysés et des groupes de discussion peuvent être convoqués pour aborder des questions ou des solutions spécifiques. Les thèmes issus de ces enquêtes sont partagés avec les employés.

- Ces derniers sont encouragés à donner un feedback proactif aux managers, aux cadres ou aux partenaires RH tout au long de l'année afin de soutenir l'amélioration continue.

- À l'image de bpost SA, Radial North America a des groupes de ressources pour les employés (ERGs) qui veillent à ce que les voix des communautés qu'ils représentent soient dûment entendues par la direction et intégrées de manière structurée dans les processus de décision.

Le feedback recueilli par le biais d'enquêtes sur le bien-être, de Workstep et de discussions individuelles alimentent la planification des actions au niveau de l'équipe et de l'entreprise, en veillant à ce que les voix individuelles soient entendues et que les perspectives collectives influencent les décisions.

***Staci France***

L'engagement des employés chez Staci France repose sur deux canaux complémentaires :

- Expression indirecte par le biais du dialogue social formel et de la représentation des employés.

- Expression directe par le biais de mécanismes de participation ouverts et accessibles à tous les employés.

Ensemble, ces canaux garantissent que les préoccupations, les idées et les attentes du personnel sont intégrées de manière significative dans le processus décisionnel. En outre, dans le cadre de l'accord sur la qualité de vie au travail (QVT), Staci France a mis en place une boîte à idées numérique permettant aux employés de soumettre des propositions via l'intranet, d'en suivre l'évolution et de consulter les décisions et les commentaires.

### Évaluation de l'efficacité du dialogue

Au sein de Bnode, l'efficacité du dialogue avec le personnel est évaluée au moyen d'une combinaison d'indicateurs quantitatifs, d'un feedback qualitatif et de mécanismes de suivi structurés. Les outils utilisés à l'échelle du groupe comprennent des enquêtes sur l'engagement et le bien-être (telles que My Voice), des évaluations des performances, des commissions paritaires et des processus de rapport périodiques qui permettent de suivre les indicateurs clés de performance liés à l'engagement. Ces mécanismes fournissent des informations sur le bien-être, les niveaux de stress, le climat organisationnel ainsi que sur les préoccupations émergentes au sein des effectifs.

Au niveau de bpost SA, l'efficacité est contrôlée via des groupes de feedback continu, des séances de communication et des enquêtes comme l'enquête semestrielle sur le bien-être « My Voice ». Les résultats sont analysés et partagés au sein des équipes par les people managers et avec les syndicats par le biais de commissions paritaires régulières à plusieurs niveaux de l'organisation, ce qui favorise la transparence et l'alignement avec les partenaires sociaux. Les attentes en matière d'engagement sont intégrées dans les objectifs du management et complétées par des indicateurs tels que la rotation, l'absentéisme et les signaux soulevés lors des examens opérationnels. Lorsque les enquêtes ou le feedback révèlent des écarts importants, les processus sous-jacents sont revus et adaptés afin de mieux répondre aux besoins des employés.

Au niveau de Radial North America, l'approche reflète celle de bpost SA, combinant des enquêtes annuelles sur le bien-être (y compris My Voice), des enquêtes d'opinion, des séances de planification et des mécanismes de feedback continu. Ces outils permettent d'identifier les tendances en matière de niveau de stress, de conditions de travail et de sentiment des employés. Les responsabilités en matière d'engagement sont intégrées dans les objectifs du management, et des indicateurs tels que la rotation et la rétention des effectifs font l'objet d'un suivi permanent. Lorsque des schémas inhabituels apparaissent, les processus sont revus et adaptés pour correspondre aux attentes du personnel.

Au niveau de Staci France, l'efficacité est soutenue par un dialogue structuré au sein du Comité social et économique (CSE) et de ses commissions spécialisées, qui apportent un suivi permanent sur les conditions de travail, le bien-être, la sécurité et l'évolution de l'organisation. Le feedback est complété par des mécanismes d'expression directe tels que la plateforme d'idées basée sur l'intranet, qui permet aux employés de faire part de leurs préoccupations ou de proposer des améliorations. Les résultats sont régulièrement examinés et des actions de suivi permettent d'évaluer si les processus restent efficaces et conformes aux attentes des employés. Staci France indique également comment les pratiques d'engagement sont évaluées, y compris les décisions, les ajustements et les plans d'action résultant du feedback des employés.

### Accords avec les représentants des travailleurs

Bnode n'a pas d' Accord-Cadre Global (ACG) au niveau du groupe.

Cependant, au sein de certaines entités, le dialogue se fait avec les employés par l'intermédiaire de leurs représentants, comme expliqué ci-dessus. En effet, dans les régions où les employés sont représentés par des syndicats ou des comités d'entreprise légalement reconnus, comme chez bpost SA ou Staci France, Bnode établit un dialogue constructif avec ces représentants. Dans les régions où cette représentation est restreinte, Bnode soutient des moyens alternatifs pour faciliter une communication efficace entre les employés et le management.

### *bpost SA*

L'approche de bpost SA quant à la gestion des impacts sur son personnel est modelée par une combinaison de dialogue direct avec le personnel et par une collaboration avec les représentants des travailleurs, répondant tant aux obligations légales qu'aux valeurs de l'organisation. Le cas échéant, l'entreprise consulte les syndicats, afin de s'aligner sur les droits du travail établis. Outre la conformité, l'entreprise reconnaît la valeur du dialogue avec les syndicats et les managers pour tester et affiner les initiatives avant leur mise en œuvre, ce qui témoigne d'un engagement en faveur d'une prise de décision réfléchie.

Au sein de bpost SA, plusieurs accords (tels que le Statut administratif, le Statut monétaire et syndical, ainsi que le Règlement de travail) ont été négociés par l'entreprise avec ses syndicats au sein de l'organe consultatif compétent et ont ensuite été approuvés par la Commission paritaire. Ceux-ci définissent les droits des employés, notamment sur le plan de la rémunération, des heures de travail et du bien-être au travail, etc. En outre, chaque année ou tous les deux ans, l'entreprise négocie une convention collective de travail avec les syndicats, qui prévoit également un certain nombre de droits pour le personnel.

Parallèlement, les représentants des travailleurs jouent un rôle clé en se faisant le porte-voix des travailleurs. Le personnel peut poser des questions et faire part de ses préoccupations ainsi que de ses suggestions à ses représentants, qui abordent ensuite ces sujets lors des concertations mensuelles ou par des canaux informels. Un dialogue régulier dans diverses sous-commissions paritaires fait en sorte que ces retours soient systématiquement examinés et pris en compte.

### *Staci France*

Comme souligné précédemment, Staci France a conclu plusieurs conventions collectives qui structurent le dialogue social et soutiennent les droits et le bien-être des employés.

- L'**accord relatif au Droit Syndical** définit les droits et les ressources accordés aux syndicats et à leurs représentants, afin qu'ils puissent exercer efficacement leur mandat au sein de l'entreprise.
- L'**accord relatif au Comité Social et Economique** (CSE) précise la composition et le fonctionnement du CSE, décrit les commissions obligatoires et détaille le nombre d'heures de délégation allouées aux représentants élus.
- L'**accord relatif à l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes** vise à garantir l'équité en matière de rémunération, d'évolution de carrière et de conditions de travail, en promouvant l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'ensemble de l'organisation.
- L'**accord sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail** (QVCT) vise à améliorer le bien-être des employés , l'organisation du travail et la prévention des risques psychosociaux par des mesures concrètes et un dialogue continu.

## Dialogue avec les catégories de travailleurs vulnérables

Au sein de Bnode, des mesures spécifiques sont en place pour comprendre et soutenir les employés vulnérables ou sous-représentés et dialoguer avec eux, notamment les femmes, les travailleurs migrants, les employés ayant des besoins particuliers et les personnes plus exposées à la discrimination ou à l'exclusion sociale. Bien que chaque entité opère dans son contexte réglementaire local, les principes sous-jacents restent cohérents : garantir un traitement équitable, offrir des voies sûres pour faire part de ses préoccupations et s'attaquer de manière proactive aux obstacles à l'inclusion.



### *bpost SA*

bpost SA déploie un ensemble structuré d'outils et de partenariats pour recueillir les perspectives des groupes vulnérables et répondre à leurs besoins spécifiques :

- **Mécanismes de feedback**
  Les enquêtes semestrielles sur l'engagement des employés, complétées par des groupes de discussion, comprennent des questions sur le respect, l'équité et l'inclusion. Elles fournissent des indications sur les disparités perçues ou les risques émergents.s.

- **Structures de soutien internes**
  L'équipe de soutien psychosocial est formée pour apporter un soutien à tous les membres du personnel et accorde une attention particulière aux personnes en situation de vulnérabilité ou de stress psychosocial. Les réseaux internes d'employés - tels que les réseaux Young, Pride2b, XandY - offrent des communautés dédiées où les employés issus de groupes marginalisés peuvent trouver soutien et représentation.

### *Radial North America*

Radial North America prend également des mesures délibérées pour identifier les besoins des groupes vulnérables et y répondre :

- **Enquêtes sur l'engagement et l'appartenance**
  Des enquêtes semestrielles et des sessions fréquentes « Voice of the Associate » recueillent des données sur l'appartenance, l'inclusion, la confiance et les obstacles rencontrés sur le lieu de travail par les travailleurs vulnérables.

- **Soutien à la santé mentale**
  L'équipe des ressources humaines est formée aux premiers secours en santé mentale afin de soutenir en temps réel les employés confrontés à des crises de santé mentale, favorisant ainsi la détection et l'intervention précoces.

- **Groupes de ressources pour les employés (ERGs)**
  Comme chez bpost SA, les ERG apportent un soutien ciblé aux groupes sous-représentés ou vulnérables. Au sein de Radial North America, il s'agit notamment du réseau « Women's Initiative », « Mental Health and Wellness Group », « Veterans and Allies Network » et de « Pride ». Les ERG veillent à ce que les perspectives des divers groupes soient partagées avec le management et éclairent les décisions de l'organisation.

### *Staci France*

Staci France combine des accords formels, un dialogue structuré et des initiatives ciblées pour mieux comprendre et soutenir les travailleurs vulnérables ou marginalisés. En termes de communication, Staci France communique ses mesures d'inclusion et d'égalité de manière transparente par le biais de canaux internes tels que « Staci Connect » et de communications directes avec les employés :

- **Accord professionnel sur l'égalité entre les femmes et les hommes**
  Communiqué à tous les employés et faisant l'objet d'un suivi pendant toute sa durée, avec des actions concrètes pour soutenir l'égalité salariale, l'évolution de carrière et des conditions de travail équitables.

- **Accord sur la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)**
  Si Staci France ne dispose pas encore d'un accord dédié à la diversité, des mesures de non-discrimination et d'inclusion sont intégrées dans l'accord QVCT.

- **Engagements en faveur de la diversité**
  Staci France est signataire de la Charte française de la diversité et a récemment publié sa politique interne en matière de diversité, soulignant ses engagements spécifiques en faveur de l'égalité des chances, de l'inclusion et de la non-discrimination.

- **Initiatives de sensibilisation**
  Un mois consacré à la sensibilisation au handicap est organisé chaque année, avec notamment une participation à l'initiative « Duo Day ». Ce programme met en duo des employés et des personnes handicapées pendant une journée de travail afin de les sensibiliser et de promouvoir l'inclusion.

- **Mécanismes de soutien**
  Plusieurs dispositifs permettent d'offrir un soutien aux employés à besoins spécifiques:
  - Un responsable du handicap supervise la politique du handicap et soutient les employés concernés.
  - La déclaration du handicap étant volontaire, l'entreprise n'a pas toujours connaissance de la situation de tous les employés concernés ; toutefois, des initiatives telles que le « Duo Day » et des campagnes de sensibilisation contribuent à renforcer l'inclusion et la visibilité des questions liées au handicap.

### Responsabilité

Assurer le dialogue avec le personnel et la prise de décision éclairée sont des responsabilités qui incombent généralement aux people managers, assistés par des équipes et processus spécifiques. Les managers jouent un rôle clé en répondant aux préoccupations du personnel et en faisant remonter les problèmes pertinents, avec l'aide des HR Business Partners (HRBP), des équipes dédiées au bien-être qui mènent des enquêtes et des équipes dédiées à la santé et la sécurité qui se concentrent sur la sécurité psychologique. Les managers chez Bnode sont formés pour apprendre à interpréter les résultats et à soutenir les membres de leur équipe dans la mise en place de plans d'action.

## 6.3.1.2.3 S1-3 – Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations

### Mécanismes de traitement des plaintes et canaux de signalement chez Bnode

Au sein de Bnode, chaque entité dispose de mécanismes permettant de traiter les plaintes des collaborateurs de manière équitable, confidentielle et efficace. Bnode a mis en place deux outils principaux pour permettre aux employés de faire part de leurs préoccupations, tandis que les entités peuvent utiliser d'autres canaux au niveau local. À titre d'illustration, les mécanismes supplémentaires pour nos principales entités sont décrits ci-dessous.

La sensibilisation aux mécanismes de traitement des plaintes et aux canaux de signalement de Bnode est renforcée par une communication interne régulière, claire et accessible. Des informations sur la manière de faire part des préoccupations, de déposer des plaintes ou de signaler des fautes professionnelles sont disponibles sur nos portails internes, où les employés peuvent trouver à tout moment des conseils, des procédures et des points de contact pertinents. Pour garantir une visibilité permanente, des rappels sont envoyés par e-mail et via notre intranet (Insite), mettant en évidence les différents canaux de signalement et encourageant les employés à les utiliser en cas de besoin. En outre, ces informations sont communiquées clairement au cours de la formation obligatoire sur le Code de Conduite, qui est requise pour tous les employés et a été suivie par 98 % des employés en 2025.

Les canaux mis en œuvre chez Bnode sont les suivants :

- **Speak Up** est un mécanisme de réclamation permettant aux employés de soumettre leurs préoccupations.

  Nous utilisons la politique et l'outil Speak Up comme un mécanisme formel pour répondre aux préoccupations. Bien que les rapports soient soumis individuellement, les résultats sont consolidés au niveau de l'équipe, de la division et du groupe, ce qui permet d'obtenir des informations précieuses sur l'évolution du bien-être dans l'ensemble de l'organisation. Lorsqu'une situation nécessite une escalade, une procédure formelle est déclenchée, comprenant une documentation et des recommandations écrites. Le Chief HR Officer (CHRO) est responsable de la mise en œuvre de ces recommandations, qui peuvent, dans certains cas, donner lieu à des mesures disciplinaires.

  Dans l'ensemble du groupe, la procédure formelle de signalement est bien connue ; cependant, la plupart des employés préfèrent faire part de leurs préoccupations de manière informelle en discutant directement avec leur manager ou leur représentant RH.

- **My Voice,** une enquête effectuée deux fois par an, qui peut aider à soulever des problèmes.

  My Voice est un outil simple et rapide conçu pour recueillir les perceptions des employés sur leur environnement de travail. L'enquête, qui ne prend que quelques minutes, utilise des indicateurs standardisés et un système de notation de 1 à 5. Elle offre une vision globale de l'engagement et du bien-être au sein de l'entreprise. Les résultats sont communiqués aux managers, qui reçoivent des modèles et des conseils pour mettre en œuvre les actions appropriées. Les managers sont chargés de mener des initiatives basées sur les résultats de My Voice. Cette approche met l'accent sur la prévention et l'amélioration collective au moyen de mesures ciblées.

Ces deux canaux sont gérés en interne et ont été conçus pour s'assurer que les membres du personnel disposent de plusieurs moyens d'exprimer leurs besoins et d'obtenir de l'aide.

### *bpost SA*

bpost SA aborde et remédie aux impacts négatifs significatifs sur son personnel au moyen d'une approche structurée axée sur le dialogue social et d'une analyse des risques. Les mesures de remédiation sont mises en œuvre par l'intermédiaire des mécanismes décrits dans le Statut syndical et les directives associées, ce qui garantit l'engagement des employés et le respect des procédures formelles.

- **Analyse de risque postérieure à l'événement**

  Outre les mécanismes mentionnés ci-dessus, bpost SA utilise des **analyses de risque postérieures à l'événement** pour renforcer le bien-être et l'engagement sur le lieu de travail.

  Ces analyses sont déclenchées lorsque des signes de perturbation ou de détresse apparaissent et peuvent être demandées par les managers, l'employeur, les partenaires sociaux ou initiées par l'équipe. Contrairement à My Voice, ce processus est détaillé et personnalisé, impliquant des entretiens individuels semi-structurés (d'une durée de 1 à 1,5 heure) qui explorent les cinq domaines de bien-être définis par la législation sur le bien-être au travail (4 août 1996). Cette approche permet de comprendre en détail les problèmes et d'identifier les causes profondes.

  Après l'analyse, un rapport est rédigé et des mesures principalement collectives sont proposées, telles que la révision du Code de Conduite lors des briefings d'équipe ou l'organisation de sessions de formation pour clarifier les procédures. Des actions individuelles peuvent également être recommandées en cas de nécessité. Si ces analyses commencent souvent au niveau local, leur impact peut s'étendre à plus grande échelle.

Par exemple, une analyse des risques menée au sein d'un pôle commercial à Bruxelles a révélé un manque de transparence dans les procédures, ce qui a conduit à la mise en œuvre d'actions correctives à l'échelle nationale.

My Voice et les analyses de risque postérieures à l'événement vont de pair : My Voice offre un aperçu rapide et global du climat social, tandis que la seconde offre une réponse détaillée et ciblée pour des défis spécifiques. Ensemble, ces deux approches permettent des actions préventives et correctives, garantissant un environnement de travail sain et respectueux. Sur le plan curatif, bpost SA assure le suivi des employés se trouvant dans la « zone rouge » en ce qui concerne les problèmes psychologiques ou psychosociaux, en combinant ces efforts avec des mesures préventives pour aborder les problèmes de manière proactive.

De plus, l'entreprise collabore avec son équipe de gestion des risques d'entreprise (ERM)) afin d'identifier et d'atténuer de manière proactive les risques liés au personnel. En intégrant des parcours de requalification (p. ex. mobilité externe), une planification flexible et des initiatives de dialogue dans sa stratégie liée au personnel, bpost SA entend renforcer la gestion des compétences et minimiser les risques.

- **Services de soutien psychologique**

Les employés de bpost SA ont accès à plusieurs canaux de soutien pour répondre à leurs préoccupations personnelles ou professionnelles. Ils peuvent demander de l'aide aux team managers, aux conseillers confidentiels internes ou aux conseillers en prévention formés, dont les noms figurent dans le règlement de travail afin de pouvoir s'y référer facilement. Un soutien supplémentaire est disponible auprès des conseillers confidentiels du **Département Prévention psychosociale**, accessible via l'intranet sous la rubrique Bien-être et diversité. Les managers sont également tenus de mener au moins un entretien de bien-être par an avec chaque employé, afin d'accorder une attention proactive à la santé mentale et au bien-être sur le lieu de travail.

Tous les employés, y compris les stagiaires et les personnes quel que soit leur type de contrat, peuvent accéder aux **services de soutien psychosocial**. Le processus commence de manière informelle par une évaluation initiale, suivie d'outils pratiques, de conseils ou d'interventions au niveau de la personne, de l'équipe ou de l'organisation. Si une escalade est nécessaire, les plaintes formelles sont enregistrées et communiquées à la **CHRO**, conformément aux exigences légales.

Une **équipe spécialisée** de conseillers en prévention psychosociale, de conseillers confidentiels et d'assistants sociaux veille à ce que les plaintes soient traitées en toute sécurité et en toute confidentialité. Les employés peuvent signaler toute situation perçue comme préjudiciable au bien-être physique ou psychologique. Le secret professionnel est strictement respecté et les procédures formelles et informelles sont expliquées. Dans les cas graves, tels que des cas de harcèlement sexuel, les employés sont immédiatement accompagnés auprès de la police et, si nécessaire, par des services juridiques ou spécialisés.

Le système assure une couverture nationale grâce à un réseau de 12 assistants sociaux et de 3 conseillers en prévention psychosociale desservant toutes les régions belges. Chaque province dispose d'un assistant social qui joue le rôle de conseiller confidentiel et de coach en stress, tandis que Bruxelles bénéficie du soutien de trois assistants sociaux, deux francophones et un néerlandophone. Au niveau national, un conseiller en prévention psychosociale bilingue apporte un soutien global, assisté par deux conseillers régionaux (un francophone et un néerlandophone). De plus, un numéro d'urgence en cas d'incident critique est disponible 24 h/24 et 7 j/7.

### *Radial North America*

En ce qui concerne Radial North America, les préoccupations des employés sont évaluées en collaboration avec le département des ressources humaines. Si nécessaire, elles font l'objet d'un examen plus approfondi au moyen d'entretiens menés par un collaborateur des ressources humaines. De ce fait, un processus équitable et poussé est garanti pour traiter les problèmes du personnel.

De plus, les employés peuvent signaler des problèmes de manière anonyme par l'intermédiaire de la **ligne d'assistance en matière d'éthique** de l'entreprise, ce qui garantit la confidentialité et la sécurité. Ils ont également la possibilité d'aborder leurs préoccupations directement avec les représentants des ressources humaines pour une approche plus personnalisée. Tous les sites de Radial North America utilisent un mécanisme permettant de signaler les accidents évités de justesse et les problèmes de sécurité, qui sont consignés et examinés par le comité de sécurité. Les recommandations sont ensuite transmises à la direction du site et les employés sont informés des activités du comité par la publication des procès-verbaux. Par ailleurs, les collaborateurs ont la possibilité de faire part de leurs préoccupations directement à leur responsable ou à l'équipe chargée de la sûreté et de la sécurité, via une adresse e-mail dédiée mise à disposition de l'ensemble du personnel.

***Staci France***

Au sein de Staci France, les signalements peuvent être effectués soit auprès du manager, soit auprès des ressources humaines. En France, il existe une obligation légale de désigner des points de contact en la matière, non seulement pour les questions de sécurité, mais également pour des sujets plus larges tels que le harcèlement. Par exemple, des représentants désignés pour le harcèlement sexuel et les comportements sexistes ont été nommés, tant parmi les représentants élus du personnel qu'au sein du management.

Par ailleurs, les organes de représentation des travailleurs, tels que les syndicats et les représentants élus, peuvent également servir d'intermédiaires pour faire remonter les préoccupations. Les signalements peuvent donc émaner directement d'un représentant élu ou d'un organe spécialisé, tel que la Commission de la santé, de la sécurité et de l'environnement ou le Comité social et économique. En fonction de la problématique, plusieurs organismes peuvent être impliqués dans le traitement de la question.

Grâce à ces approches combinées, aux niveaux du groupe et des entités, Bnode s'assure que les employés de toutes les entités disposent de différents canaux fiables pour exprimer leurs préoccupations, ce qui favorise une culture de transparence, de sécurité et de bien-être.

## Évaluation de l'efficacité de notre mécanisme de traitement des plaintes

L'efficacité du traitement des plaintes dans l'ensemble du groupe est évaluée au moyen de processus structurés conformes à la législation locale et aux normes en matière de gouvernance.

***bpost SA***

Au sein de bpost SA, chaque site prépare un rapport annuel reprenant les données relatives à la santé et à la sécurité, le nombre de plaintes formelles ainsi que les analyses de risques psychosociaux effectuées. Ce rapport constitue un outil de suivi essentiel. L'équipe « Protection de la vie privée et Conformité » fournit des rapports trimestriels sur les questions de conformité au Comité Exécutif ainsi qu'au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité (CARC) du Conseil d'Administration, y compris sur les questions liées au personnel. Dans le cadre du programme Speak Up, le management intervient rapidement lorsqu'un problème signalé nécessite une attention particulière. Pour les autres préoccupations, une équipe dédiée au bien-être et à la prévention veille à ce que des mesures appropriées soient prises pour soutenir le personnel.

Les plaintes déposées chez bpost SA sont examinées par les départements RH et Juridique afin d'en évaluer la légitimité, l'accessibilité et la transparence, et de garantir l'alignement sur les normes en matière de droits humains. Les enseignements tirés de ces examens sont utilisés pour améliorer les mécanismes de traitement des plaintes et prévenir les problèmes futurs, renforçant ainsi une culture de responsabilité et d'amélioration continue.

### *Radial North America*

Au sein de Radial North America, les équipes RH et juridique assurent le suivi des problèmes soulevés par les employés, au moyen d'examens réguliers. Ces examens évaluent l'efficacité et l'équité des voies de recours, en veillant à ce qu'elles restent accessibles, transparentes et conformes aux principes des droits humains. Les résultats sont exploités pour améliorer les mécanismes de signalement et mettre en œuvre des mesures préventives, ce qui favorise la confiance des employés.

### *Staci France*

Au sein de Staci France, le traitement des plaintes suit un processus structuré conforme au droit du travail français. En fonction de la gravité du problème, les cas peuvent être traités au niveau local par le management ou transmis à des organes représentatifs tels que la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) ou le Comité Social et Economique (CSE). Dans ces cas, une commission d'enquête mixte, composée de représentants du management et de représentants élus, définit la méthodologie, procède à des auditions et rédige un rapport. Les recommandations sont émises par la CSSCT et examinées par le management, qui met en œuvre les mesures ou les sanctions appropriées, le cas échéant.

Grâce à ces pratiques harmonisées, adaptées aux cadres juridiques locaux, Staci France veille à ce que les préoccupations des employés soient traitées de manière cohérente, transparente et avec un engagement fort en faveur des droits humains dans toutes les entités.

## Canaux permettant à nos travailleurs de faire part de leurs préoccupations ou besoins

Comme souligné précédemment, **Bnode** veille à ce que les employés de toutes les entités aient accès à des canaux fiables pour faire part de leurs préoccupations ou de leurs besoins, en s'appuyant sur une communication claire et sur des mises à jour régulières. Ces canaux sont communiqués aux employés par le biais du **Code de Conduite**.

**Bnode** a mis en place des politiques visant à protéger les personnes qui utilisent ces canaux contre toute forme de représailles, y compris les représentants des travailleurs. La **Speak Up Policy** garantit la confidentialité de tous les signalements dans le cadre de son champ d'application et de ses procédures de traitement. Les employés qui utilisent le processus Speak Up sont assurés de l'anonymat, les conseillers confidentiels désignés - tels que les assistants sociaux et les conseillers en prévention psychosociale - étant tenus par le secret professionnel.

### *bpost SA*

Les signalements concernant des risques psychosociaux chez bpost SA sont exclus de l'outil Speak Up, car ils en relèvent dans le cadre de la législation belge sur le bien-être au travail. Ces signalements sont traités par l'**équipe de prévention psychosociale** conformément au cadre juridique applicable et sont traités de manière confidentielle, les membres de l'équipe étant tenus au secret professionnel. Au sein de bpost SA, ces canaux sont renforcés par l'**équipe de conformité et d'audit**. Les procédures de traitement des plaintes sont régulièrement mises à jour et communiquées aux employés par e-mail, lors de séances d'information ou sur l'intranet, en fonction de la catégorie de membres du personnel.

En outre, bpost SA dispose d'un **sous-comité de prévention**, un organe légalement requis où les questions collectives liées à la santé et au bien-être peuvent être soulevées. Ce comité réunit des représentants des travailleurs et des experts lors de réunions mensuelles, tandis que des réunions locales similaires ont lieu tous les trimestres. Le comité aborde tous les domaines du bien-être, y compris l'ergonomie, les risques psychosociaux, l'hygiène et la sécurité, c'est-à-dire tout ce qui relève de la prévention. Un processus défini garantit un traitement et un suivi adéquats de ces questions au niveau collectif.

***Radial North America***



Radial North America applique des politiques qui protègent les personnes utilisant les canaux de signalement contre les représailles, explicitement décrites dans son manuel de l'employé, qui comprend une politique de non-représailles. L'entreprise dispose d'une **ligne d'assistance téléphonique en matière d'éthique**, qui constitue le principal canal de signalement confidentiel. La sensibilisation et la confiance des travailleurs à l'égard de ces canaux sont renforcées par les moyens suivants :

- Matériel sur site (affiches, documents)
- Sessions de formation annuelles
- Rappels réguliers de la part des ressources humaines et du management

Les employés suivent une formation sur la manière d'utiliser efficacement la ligne d'assistance téléphonique, ce qui leur permet de disposer d'un mécanisme fiable et confidentiel pour signaler leurs préoccupations. De plus, les résultats des enquêtes sont communiqués aux employés à des fins de transparence, ce qui renforce la confiance envers le processus. En partageant ouvertement les résultats, Radial North America démontre son engagement à assurer une communication efficace et à traiter les préoccupations exprimées.

***Staci France***

Au sein de Staci France, les canaux de signalement sont affichés sur des panneaux d'information sur tous les sites. L'entreprise propose également Staci Connect sur son intranet, où les employés peuvent facilement accéder à tous les contacts utiles.

## Ressources dédiées à la gestion des impacts

Chez **Bnode**, nous démontrons un engagement fort en faveur de l'expérience et du bien-être des employés par le biais de ressources dédiées et d'approches structurées. Une équipe spécialisée chez Bnode se concentre sur le bien-être des employés, assurant un soutien proactif, le renforcement de la résilience et des initiatives qui favorisent un environnement de travail sain et inclusif au sein de toutes les entités. Chaque entité consacre les ressources qu'elle juge appropriées et dont elle dispose à la réalisation de ces objectifs.

À titre d'exemple, dans ce cadre, bpost SA affecte une équipe RH active, implique l'ensemble du management et consacre des budgets à l'atténuation de l'impact des changements organisationnels majeurs. bpost SA mesure et soutient le bien-être des employés, fournit des programmes de formation et de développement sur mesure et encourage un dialogue social ouvert et constructif. Les efforts supplémentaires se concentrent sur la construction d'une culture uniforme ancrée dans les capacités et les valeurs de leadership afin de réaliser les ambitions stratégiques. En outre, bpost SA collabore avec **Actisoc**, une organisation à but non lucratif, pour fournir des interventions ciblées aux employés dans le besoin.

De même, l'équipe RH de **Radial North America** joue un rôle essentiel dans l'expérience des collaborateurs. Elle contribue avec une équipe d'environ 50 professionnels des ressources humaines à gérer les enquêtes auprès des employés, à soutenir la planification des actions et à veiller à l'amélioration continue. Le management de l'entreprise examine activement les résultats de l'enquête et définit des attentes claires en matière de suivi, renforçant ainsi la responsabilité et la réactivité.

# 6.3.1.3 Diversité de la main-d'œuvre et rémunération : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques

## 6.3.1.3.1 S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'entreprise, S1-9 – Métriques de diversité

### La diversité : un atout pour Bnode

Bnode (y compris Staci) est un grand groupe logistique qui compte plus de 33.532 employés internes dans le monde, dont 11.453 femmes, 21.857 hommes, 221 personnes au genre non divulgué et 1 personne autre. 76,81% de nos employés sont basés en Belgique. Notre diversité interne reflète naturellement la diversité de notre société : des personnes de genre, de génération, de culture, d'origine et d'identité différents. Ce qui les unit, c'est de travailler ensemble pour Bnode afin d'améliorer la vie des gens.

La diversité et l'inclusion favorisent l'engagement des employés et une prise de décision efficace. Bnode surveille les principaux indicateurs de diversité afin de prévenir la discrimination et de promouvoir une représentation équitable au sein de son personnel.

Comme décrit dans les rubriques S1-2 et S1-3, nos contrôles internes, nos procédures RH et nos canaux de signalement nous aident à identifier les conséquences potentielles d'un traitement inégal et à prendre des mesures correctives le cas échéant. Bien que ces processus ne puissent pas éliminer toutes les conséquences négatives potentielles, ils renforcent notre capacité à détecter les problèmes, à y répondre de manière appropriée et à suivre les progrès au fil du temps.

### Notre engagement en faveur de la diversité de genre au sein du management

Dans le cadre de cet engagement, Bnode a établi en 2025 un objectif clair et échelonné afin d'améliorer progressivement l'équilibre entre les hommes et les femmes dans les organes de décision et les rôles de management :

- **Niveau de management :** 40-40-20 d'ici la fin de **2027**
- **Group Leadership Team (GLT) :** 40-40-20 d'ici **2028**
- **Group Top Management (GTM) :** 40-40-20 d'ici **2029**
- **Comité Exécutif (ExCo) :** 40-40-20 d'ici **2030**

Les définitions de ces groupes cibles sont fournies dans la méthodologie présentée ci-dessous.

Cette approche progressive soutient le développement d'une réserve de leadership durable et inclusive, en veillant à ce que les objectifs en matière de diversité soient progressivement intégrés à tous les niveaux de la gouvernance et de management.

Le modèle de diversité des genres 40-40-20 (40% de femmes, 40% d'hommes et 20% de flexibilité) est basé sur des recherches établies démontrant qu'une masse critique minimale (généralement autour de 30-40%) est nécessaire pour que les groupes sous-représentés contribuent efficacement à la prise de décision et influencent les résultats de l'organisation. Toutes les décisions continuent d'être prises sur la base des exigences, des compétences et des qualifications liées à la fonction.

Pour soutenir la réalisation de cet objectif de diversité des genres, Bnode a élaboré un plan d'action ciblé axé sur :

- l'amélioration de la transparence et de la fréquence du reporting au Conseil d'Administration,
- le renforcement des capacités liées à la diversité par des formations obligatoires sur le sujet pour les recruteurs et les gestionnaires de personnel,
- et l'intégration d'une représentation équilibrée dans les principaux processus de gestion des ressources humaines (processus de recrutement et planification des successions)

Les progrès réalisés par rapport à ces objectifs sont contrôlés au moyen de rapports semestriels sur la composition des effectifs, la représentation du management et la répartition des genres. Ces résultats sont communiqués au Conseil d'Administration et au ESG Steering Committee par le biais des structures de gouvernance existantes.Si les progrès ne sont pas à la hauteur des attentes, des mesures supplémentaires peuvent être introduites pour accélérer l'amélioration.





## Promouvoir l'inclusion à travers toutes les dimensions de la diversité

Outre ces objectifs quantitatifs, l'objectif global de Bnode est de veiller à ce que chaque **employé se sente bienvenu, respecté et valorisé**, indépendamment de son genre, de son origine ou de ses caractéristiques personnelles. C'est pourquoi, la stratégie de durabilité sociale de Bnode va au-delà de la seule diversité des genres et englobe des principes plus larges d'inclusion, d'égalité des chances et de **non discrimination**, conformément à nos politiques présentées dans la rubrique S1-1.

**Toute forme de discrimination est strictement interdite au sein de Bnode**. Un tel comportement est incompatible avec nos valeurs et doit être traité sans délai. Les managers sont tenus d'intervenir rapidement, de veiller à ce que des mesures correctives appropriées soient prises avec la personne concernée et d'apporter un soutien aux employés affectés, conformément aux politiques de Bnode en matière de dignité, de non-discrimination et de bien-être au travail.

Le respect de l'**identité de genre**, y compris des **identités transgenres**, fait partie intégrante de cet engagement. Tous les employés sont tenus de respecter l'identité de genre de chaque personne, et l'utilisation des noms et pronoms auto-identifiés - une fois définis et communiqués au sein de l'équipe - doit être respectée de manière cohérente par tous.

En ce qui concerne la liberté de croyance, Bnode reconnaît et respecte les convictions religieuses et idéologiques conformément aux cadres juridiques et opérationnels applicables. Dans les fonctions impliquant un **contact direct et régulier avec les clients ou les citoyens**, le port de symboles religieux ou idéologiques visibles (tels que croix, voiles, kippas ou turbans) est limité afin de garantir la neutralité du service public. Ces restrictions ne s'appliquent pas aux autres fonctions. Les pratiques religieuses doivent rester discrètes et compatibles avec l'organisation du travail. Les managers évaluent les demandes relatives à ces pratiques de manière objective, sur la base des exigences opérationnelles et sans discrimination. Les temps de pause peuvent être utilisés librement, y compris pour la prière, à condition que cela ne perturbe pas l'organisation du travail ou la continuité du service.

Bien que nous ne puissions pas garantir que nos propres pratiques ne causent jamais d'impacts négatifs importants sur notre personnel ou n'y contribuent pas, les processus décrits dans les rubriques S1-2 et S1-3 fournissent le cadre que nous utilisons pour prévenir et atténuer ces risques et y remédier.

## Initiatives visant à promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion.

Afin de soutenir la réalisation de nos objectifs en matière de diversité des genres et d'inclusion au sens large, nous avons mis en œuvre plusieurs initiatives ciblées en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI). Quelques exemples sont présentés ci dessous.

### Promouvoir la diversité générationnelle et les carrières ouvertes à tous les âges (bpost SA)

bpost SA valorise les talents de toutes les générations et promeut un lieu de travail ouvert à tous les âges. En collaboration avec les départements Talent et Prévention & Santé, des initiatives ciblées soutiennent le bien-être, l'employabilité et le développement professionnel tout au long de la carrière des employés. Parmi ces initiatives figurent d'une part, des mesures permettant aux employés **âgés de 50 ans et plus de réduire progressivement leur charge de travail** vers la fin de leur carrière, et d'autre part, d'un programme « **Young Talent** » qui est un stage de deux ans permettant aux jeunes diplômés d'acquérir une expérience diversifiée ainsi que des possibilités de développement accéléré.

### Des avantages inclusifs qui tiennent compte des étapes de la vie et de l'égalité des genres (Radial North America)

Radial North America a mis en place un programme élargi de **planification familiale et de prestations de soins de santé complémentaires** afin d'aider les employés dans les étapes clés de leur vie. Le programme offre une couverture et un soutien en matière de fécondation in vitro (FIV), d'adoption, de grossesse, de ménopause et d'autres besoins de santé liés à la famille. Ces avantages sont conçus pour réduire les obstacles structurels, en particulier pour les femmes, et pour promouvoir l'égalité des chances, le bien-être et la fidélisation des employés tout au long de leur carrière. Grâce à ces avantages inclusifs et à d'autres initiatives axées sur les femmes sur le lieu de travail, Radial North America a été reconnue **Great Place to Work for Women en 2025**.

### Améliorer l'accès à l'épargne retraite pour les employés moins bien payés ou rémunérés à l'heure (Radial North America)

En 2025, Radial North America a lancé une initiative ciblée visant à accroître la sensibilisation et la participation au plan d'épargne retraite 401(k) auprès des employés rémunérés à l'heure, où les niveaux d'adhésion étaient historiquement bas. Pour lever les obstacles à l'accessibilité et à la compréhension, les communications ont été simplifiées et l'entreprise s'est associée au fournisseur du plan d'épargne-retraite pour organiser des sessions de formation et d'information dédiées. Les documents et la formation ont été mis à disposition dans plusieurs langues parlées par le personnel afin de garantir un accès équitable à l'information et à une prise de décision éclairée.



**Formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion et sur la sécurité psychologique (Bnode)**



La formation concernant la diversité pour les **recruteurs et les gestionnaires de personnel** est un levier clé pour soutenir l'objectif de **diversité de genre pour 2030** ainsi que pour les objectifs d'inclusion plus larges de Bnode. En renforçant la sensibilisation aux préjugés, à la non-discrimination et aux pratiques de leadership inclusives, ces formations contribuent à intégrer les principes d'égalité des chances dans les processus de recrutement, de promotion et de succession. Alors que la formation à la diversité a jusqu'à présent été dispensée dans le cadre d'initiatives locales au sein des entités, une boîte à outils commune de formation à la diversité, avec un contenu harmonisé et adapté dans toutes les langues concernées, est actuellement en cours d'élaboration.

Outre la **formation au sujet de la DEI** pour tous les gestionnaires de personnel, Radial North America a également introduit la **formation à la sécurité psychologiqu**e, dotant les managers d'outils pour favoriser des environnements d'équipe respectueux, solidaires et ouverts.

**Groupes de ressources pour les employés (bpost SA, Radial North America)**

Les groupes de ressources pour les employés (ERG) de bpost SA et de Radial North America jouent un rôle important dans la promotion de l'inclusion et de l'engagement des employés. Ces groupes constituent des espaces d'échange, de dialogue et d'action, permettant aux employés de partager leurs expériences, d'apporter des idées et de soutenir des initiatives concrètes qui renforcent l'inclusion et l'appartenance.

Au sein de bpost SA, des réseaux tels que **Young, Pride2b et XandY** promeuvent la diversité, le bien-être et l'inclusion. Au sein de Radial North America, les ERG comprennent le **Women's Initiative Network, Mental Health and Wellness, Veterans and Allies, et Pride**. Ils soutiennent les groupes sous représentés ou vulnérables et facilitent un dialogue structuré avec les responsables.

Le renforcement de la collaboration entre les groupes de ressources pour les employés (ERG) existants et un processus plus clair et structuré pour proposer de nouveaux ERG sont prévus pour 2026. Les ERG restent des initiatives basées sur l'entité, reflétant les besoins locaux du personnel tout en contribuant à des objectifs d'inclusion plus larges dans l'ensemble de Bnode.



**Inclusion des personnes handicapées et initiatives de sensibilisation (Staci France)**

Dans le cadre de son engagement en faveur de l'égalité des chances et de l'emploi inclusif, Staci France promeut activement l'inclusion et la sensibilisation au handicap. À l'occasion de la **Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées**, Staci France a participé au **DuoDay 2025**, en accueillant des participants au sein de ses équipes de production et de transport pour une journée d'immersion. Cette initiative proposait de découvrir les métiers de la logistique, de favoriser des échanges fructueux et de sensibiliser les employés aux défis de l'inclusion liés au handicap, soutenant ainsi les pratiques de recrutement inclusives.

Staci France célèbre également la **Journée internationale « Zéro discrimination »** pour mettre en lumière les actions concrètes mises en œuvre au quotidien pour promouvoir la diversité, l'égalité des chances et l'inclusion. De plus, l'entreprise a signé un **accord relatif à l'égalité entre les hommes et les femmes avec les syndicats**, abordant des domaines clés tels que la réduction des écarts de rémunération, la prévention des comportements sexistes, la promotion de l'accès aux rôles sous représentés et le soutien à la parentalité.

Staci France est signataire de la **Charte de la diversité** en France depuis 2023 et démontre des progrès mesurables à travers un **Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de 93/100 en 2024**, ainsi qu'un **taux d'emploi de 4,2% pour les personnes handicapées**, reflétant ses efforts continus pour intégrer l'inclusion dans les pratiques sur le lieu de travail.

## Méthodologie de collecte des données

Pour bpost SA, les données relatives aux employés sont collectées directement à partir du système RH local de bpost SA. Pour les autres entités, les données sont collectées par le biais de leurs systèmes RH locaux respectifs et doivent être saisies dans un modèle standardisé, qui est ensuite téléchargé sur un portail sécurisé dédié. Le portail est une application spécifique conçue pour collecter et consolider les données ESG et RH de toutes les entités de Bnode, en totale conformité avec les exigences du RGPD. Tous les chiffres relatifs aux employés sont basés sur les effectifs au 31 décembre 2025.

Pour garantir l'exactitude des données, nous appliquons un processus de validation en deux étapes. Le premier contrôle est exécuté directement dans un template excel à l'aide d'une macro intégrée. Lorsque cette étape s'achève sans erreur, les gestionnaires de données téléchargent le fichier sur notre portail, qui exécute une deuxième validation automatisée. Après cette dernière vérification, l'ensemble des données consolidées et validées est extrait et utilisé pour élaborer notre rapport annuel.

### Nombre d'employés (effectifs) par genre

| | 2025 | | 2025 SANS STACI | | 2024 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| GENRE (EFFECTIFS) | NOMBRE | % | NOMBRE | % | NOMBRE | % |
| Homme | 21.857 | 65,18% | 20.348 | 67,02% | 21.480 | 65,64% |
| Femme | 11.453 | 34,16% | 9.951 | 32,78% | 11.084 | 33,87% |
| Autre | 1 | 0,00% | 1 | 0,003% | 0 | 0,00% |
| Non divulgué | 221 | 0,66% | 59 | 0,19% | 159 | 0,49% |
| **Total Effectifs du personnel** | **33.532** | **100%** | **30.359** | **100%** | **32.723** | **100%** |

### Nombre d'employés par pays avec + 10% du personnel et >50 employés

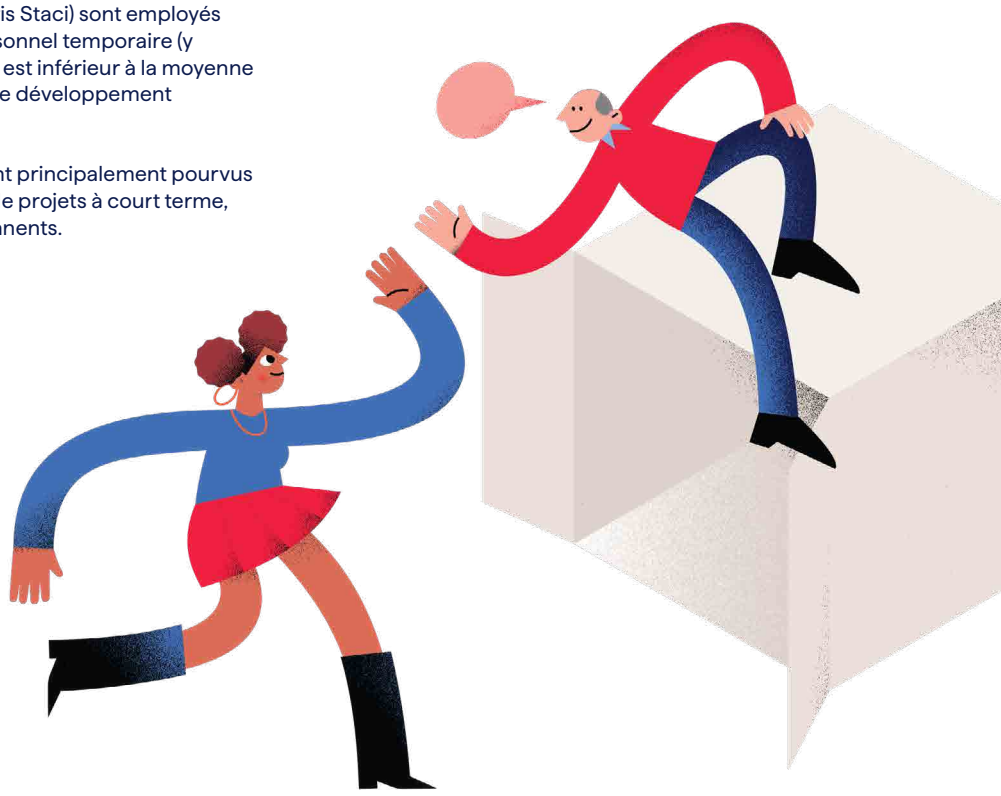
| | 2025 AVEC STACI | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|
| Nombre d'employés en Belgique | 25.755 | 25.643 | 26.628 |

### Nombre d'employés par type de contrat

| | | 2025 | | 2025 SANS STACI | | 2024 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CATÉGORIE | GENRE | NOMBRE | % | NOMBRE | % | NOMBRE | % |
| Nombre total d'employés | Homme | 21.857 | 65,18% | 20.348 | 67,02% | 21.480 | 65,64% |
| | Femme | 11.453 | 34,16% | 9.951 | 32,78% | 11.084 | 33,87% |
| | Autre | 1 | 0,003% | 1 | 0,003% | 0 | 0,00% |
| | Non divulgué | 221 | 0,66% | 59 | 0,19% | 159 | 0,49% |
| **Total** | | **33.532** | **100%** | **30.359** | **100%** | **32.723** | **100%** |
| Employés permanents | Homme | 20.031 | 64,69% | 18.595 | 66,53% | 19.757 | 65,27% |
| | Femme | 10.710 | 34,59% | 9.295 | 33,26% | 10.355 | 34,21% |
| | Autre | 1 | 0,00% | 1 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| | Non divulgué | 221 | 0,71% | 59 | 0,21% | 158 | 0,52% |
| **Total** | | **30.963** | **100%** | **27.950** | **100%** | **30.270** | **100%** |
| Employés temporaires | Homme | 1.826 | 71,08% | 1.753 | 72,77% | 1.723 | 70,24% |
| | Femme | 743 | 28,92% | 656 | 27,23% | 729 | 29,72% |
| | Autre | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| | Non divulgué | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 0,04% |
| **Total** | | **2.569** | **100%** | **2.409** | **100%** | **2.453** | **100%** |
| Employés avec contrats d'heures non garanties | Homme | 160 | 56,74% | 32 | 64,00% | 121 | 40,07% |
| | Femme | 122 | 43,26% | 18 | 36,00% | 106 | 35,10% |
| | Autre | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| | Non divulgué | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 75 | 24,83% |
| **Total** | | **282** | **100%** | **50** | **100%** | **302** | **100%** |

Environ 92% des effectifs de Bnode (y compris Staci) sont employés sous contrat à temps plein, tandis que le personnel temporaire (y compris Staci) représente environ 8%, ce qui est inférieur à la moyenne de 16% de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2022).

Les postes temporaires et à temps partiel sont principalement pourvus pour répondre à des besoins saisonniers et de projets à court terme, plutôt que pour remplacer des postes permanents.



## Méthodologie

Pour calculer le **nombre d'employés**, nous n'incluons que les travailleurs internes actifs au 31/12/2025. Nous avons choisi de présenter les chiffres en tant qu'effectifs au 31/12/2025. Un travailleur interne est une personne qui a une relation de travail directe avec Bnode, régie par le droit statutaire ou le droit du travail. Cela signifie que le travailleur est employé dans le cadre d'un contrat de travail officiel et qu'il est donc considéré comme faisant partie du personnel interne de Bnode.

En revanche, les personnes qui n'ont pas de relation de travail avec Bnode et qui fournissent des services dans le cadre d'un contrat commercial ou de service sont classées comme travailleurs externes.

Au sein de Bnode, nous considérons quatre **catégories de genre** : féminin, masculin, autre et non divulgué.

Tous les chiffres sont collectés à partir de systèmes de gestion du personnel et il n'y a pas de **calcul de moyenne pour la période concernée par le rapport**. Cette approche garantit un aperçu précis des salariés et des non-salariés actifs à un moment donné. En évitant les estimations et en se basant sur les effectifs réels, Bnode s'assure que les données rapportées reflètent fidèlement la composition de son personnel.

Au sein de Bnode, nous distinguons trois **types de contrats de travail pour les travailleurs internes** : les contrats temporaires, les contrats permanents et les contrats à heures non garanties.

Bnode inclut toutes les catégories de travailleurs susceptibles de subir un impact matériel par ses activités, y compris les employés directs, le personnel temporaire et les personnes mises à disposition par des tiers sous-traitants.

**Diversité de genre au sein du top management**

| CATÉGORIE | GENRE | 2025 AVEC STACI | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Répartition des genres au niveau du top management (effectifs) | Homme | 356 | 314 | 274 |
| | Femme | 157 | 144 | 126 |
| | Autre | 0 | 0 | 0 |
| | Non divulgué | 2 | 2 | 4 |
| Répartition des genres au niveau du top management (%) | Homme | **69,13%** | 68,26% | 67,81% |
| | Femme | **30,49%** | 31,30% | 31,19% |
| | Autre | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Non divulgué | 0,39% | 0,43% | 1% |
| Répartition des genres au niveau du management (effectifs) | Homme | 2.210 | 1.861 | 1.920 |
| | Femme | 1.386 | 1.163 | 1.204 |
| | Autre | 1 | 1 | 0 |
| | Non divulgué | 95 | 22 | 43 |
| Répartition des sexes au niveau du management (%) | Homme | **59,86%** | 61,08% | 60,63% |
| | Femme | **37,54%** | 38,17% | 38,01% |
| | Autre | 0,03% | 0,03% | 0,00% |
| | Non divulgué | 2,57% | 1,07% | 1,36% |

## Méthodologie

Les définitions de tous les niveaux de management décrits dans cette section sont fournies ci-dessous :

**Les managers** sont des titres de fonction qui répondent à une ou plusieurs des définitions suivantes :

- Fonctions au plus haut niveau de l'organisation, chargées de prendre des décisions à l'échelle de l'entreprise.
- Les personnes qui planifient, dirigent et formulent des politiques, définissent des stratégies et assurent la direction générale des entreprises/organisations pour le développement et la fourniture de produits ou de services.

Ces personnes sont généralement chargées de diriger et d'exécuter les objectifs opérationnels quotidiens des organisations, en transmettant au personnel subordonné les directives des responsables et des gestionnaires de haut niveau.

**Le Group Top Management (GTM)** comprend :

- Les membres du Comité Exécutif (ExCo)
- Les travailleurs qui rapportent directement aux membres de l'ExCo et qui font partie du senior management (à partir du banding 3.1 au sein de bpost SA).
- De plus, le groupe GTM inclut également certains responsables opérationnels situés plus bas dans la hiérarchie qui gèrent de grandes unités opérationnelles (par exemple, les responsables des centres de tri), compte tenu de leur impact stratégique et opérationnel sur l'organisation.

**Le Group Leadership Team (GLT)** comprend :

- Les employés de bpost SA qui font partie du senior management (banding 3.2 et plus au sein de bpost SA),
- Les employés qui sont des senior managers (banding 3.1 au sein de bpost SA) et qui occupent une position au moins N-2 par rapport à un membre de l'ExCo.
- Pour les autres entités de Bnode qui ne suivent pas le même système de banding, l'appartenance au GLT est déterminée sur la base d'une liste fournie mensuellement par chaque Business Unit, ce qui garantit la cohérence entre toutes les filiales.

Au sein de Bnode, la liste du **top managemen**t est une **liste fermée définie et régulièrement mise à jour par RH**, combinant la **« Group Leadership Team » (GLT)** et le **« Group Top Management » (GTM)**.

Le **Comité Exécutif (ExCo)** est présenté et décrit dans la rubrique consacrée au GOV-1.

Pour calculer le **nombre de femmes occupant un poste de direction** au 31/12/2025, nous n'incluons que les travailleurs internes actifs à cette date. Nous divisons le nombre total de femmes occupant un poste de direction par le nombre total de managers au sein de Bnode.

### Nombre d'employés par groupe d'âge

| GROUPE D'ÂGE | | 2025 | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Moins de 30 ans | effectifs | 5.109 | 4.585 | 5.210 |
| | % | *15,24%* | *15,10%* | *15,92%* |
| 30-50 ans | effectifs | 16.059 | 14.413 | 15.365 |
| | % | *47,89%* | *47,48%* | *46,95%* |
| Plus de 50 ans | effectifs | 12.364 | 11.361 | 12.148 |
| | % | *36,87%* | *37,42%* | *37,12%* |
| Non communiqué | effectifs | 0 | 0 | 0 |
| | % | *0,00%* | *0,00%* | *0,00%* |
| **Nombre total d'employés** (en effectifs) | | **33.532** | **30.359** | **32.723** |

## Méthodologie

Pour calculer la ***répartition par âge*** au 31/12/2025, sur base du nombre total de travailleurs, nous ne prenons en compte que les travailleurs internes actifs à cette date. Nous filtrons ensuite par date de naissance et classons les employés en trois groupes d'âge : moins de 30 ans, de 30 à moins de 50 ans, et 50 ans et plus.

L'âge des employés est déterminé par l'***âge en fin d'année***. Les calculs incluent tous les employés (à temps plein et à temps partiel).

### Rotation et rétention du personnel

| BNODE | 2025 AVEC STACI | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|
| Nombre de personnes ayant quitté l'entreprise durant l'année | 6.545 | 5.951 | 5.898 |
| % de rotation des employés | 15,03% | 15,00% | 18,02% |
| % de rétention des employés | 84,97% | 85,00% | 81,98% |
| Nombre de nouvelles recrues qui ont quitté l'entreprise dans l'année | 1.575 | 1.439 | 2.251 |
| % de rotation des nouvelles recrues | 19,45% | 19,62% | 25,06% |
| % de rétention des nouvelles recrues | **80,55%** | 80,38% | 83,27% |

En 2025, Bnode a introduit un nouvel indicateur transversal sur les effectifs : le ***taux de rétention des nouvelles recrues***. Il nous permet de surveiller l'attrition précoce et d'évaluer l'efficacité de nos processus d'accueil, d'engagement et d'intégration. Au niveau du groupe, nous avons établi un seuil de référence de 85% de rétention à 12 mois, soulignant notre engagement en faveur de l'emploi durable et de la réduction de la rotation précoce d'ici à 2030.

## Méthodologie

### Taux de rotation du personnel

Pour calculer le taux de rotation du personnel, nous ne prenons en compte que les **travailleurs inactifs**, c'est-à-dire ceux qui ont quitté l'entreprise en 2025.

Parmi eux, nous n'incluons que les employés internes ayant soit un **contrat à durée indéterminée, soit un contrat à durée déterminée**, dont le contrat a pris fin pour l'une des raisons suivantes : licenciement, démission volontaire, décès, retraite, autre. Nous **excluons les cas où le contrat a pris fin simplement en raison de l'expiration d'un contrat à durée déterminée** ainsi que les travailleurs ayant effectué une mobilité interne au sein d'une entité de Bnode.

L'année dernière, le taux de rotation a été **surestimé** car certaines **résiliations de contrats à durée déterminée** ont été **comptées comme des départs volontaires**, y compris des expirations de contrats normales et attendues. Au sein de ce rapport, nous avons introduit un filtre spécifique pour le motif **« fin de contrat temporaire »**, ce qui nous permet d'exclure les expirations prévues de contrats à durée déterminée du calcul du taux de rotation du personnel, tout en incluant les employés à durée déterminée qui partent pour d'autres raisons (par exemple, démission, licenciement, etc).

Ce changement aligne l'indicateur sur son objectif initial - mesurer les départs **non planifiés ou initiés par l'employeur ou l'employé** - et évite de gonfler le taux de rotation avec les **fins de contrats arrivant à échéance**.

En raison de cet affinement méthodologique, les comparaisons d'une année sur l'autre avec les périodes précédentes doivent être interprétées avec prudence.Nous avons également modifié la manière dont nous calculons le **taux de rotation du personnel**.

Pour plus de précision, nous utilisons la formule suivante : nombre d'employés ayant quitté l'entreprise pour l'une des raisons énumérées ci-dessus divisé par le nombre d'employés présents au 1er janvier 2025.

### Taux de rétention et de rotation des nouvelles recrues

**Les taux de rétention après 12 mois** (et, le cas échéant, à 6 et 3 mois) sont exprimés en pourcentage et calculés comme suit :

**Taux de rétention** = 1 - (Nombre d'employés ayant rejoint l'entreprise au cours de la période de référence et ayant quitté l'entreprise dans les 12 mois d'ancienneté maximum ÷ Nombre d'employés ayant rejoint l'entreprise au cours de la même période de référence).

Pour calculer le taux de rotation des nouveaux employés, nous avons utilisé la formule suivante :

**Nombre d'employés internes ayant quitté l'entreprise dans les 12 mois / Nombre de salariés internes embauchés en 2025**.

Au numérateur : nous ne considérons que les **travailleurs inactifs**, c'est-à-dire ceux qui ont quitté l'entreprise.

Parmi eux, nous incluons **uniquement les employés internes** ayant un **contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée**, dont l'emploi a pris fin pour l'une des raisons suivantes : **licenciement, démission volontaire, décès, retraite ou autre**.

Nous incluons également les **salariés qui ont à la fois rejoint et quitté Bnode en 2025**, à condition que leur **ancienneté totale n'excède pas 365 jours**.

Au dénominateur : le calcul inclut **tous les employés internes**, qu'ils soient **actifs ou inactifs**.

Les indicateurs relatifs aux employés liés à cette divulgation sont détaillés dans les états financiers consolidés (voir note 6.12).

## 6.3.1.3.2
## S1-7 – Caractéristiques des travailleurs non-salariés faisant partie des effectifs de Bnode

Une partie des effectifs de Bnode est constituée de travailleurs non-salariés, y compris des personnes mises à disposition par des tiers sous-traitants et des professionnels indépendants.

Bnode fait appel à des travailleurs externes pour **compenser les absences temporaires** (p. ex. maladies). Cette approche offre la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels à court terme, tout en maintenant la stabilité des emplois à long terme. Les travailleurs externes (p. ex. intérimaires) bénéficient de protections sociales et d'avantages extralégaux conformes aux exigences locales, principalement par l'intermédiaire de l'agence d'intérim auprès de laquelle ils ont un contrat de travail. Ce système leur garantit un soutien même pendant de brèves périodes d'emploi.

**Nombre de travailleurs non-salariés**

| ANNÉE COUVERTE PAR LE RAPPORT | NOMBRE DE TRAVAILLEURS NON-SALARIÉS (EN EFFECTIFS) |
|---|---|
| 2025 | 9.616 |
| 2025 sans Staci | 8.082 |
| 2024 | 9.533 |

### Méthodologie

Notre rapport sur les travailleurs non-salariés reposent sur les **chiffres de fin d'année** et reflètent la composition du personnel à ce moment précis. Tous les chiffres indiqués sont basés sur des données réelles, sans recours à des estimations. Les données sont transposées en effectifs.

Tous les chiffres sont collectées directement à partir de nos systèmes de gestion du personnel.Par conséquent, Bnode ne s'appuie pas sur des estimations pour communiquer le nombre de travailleurs non-salariés au sein de nos effectifs, ce qui garantit une transparence et une précision totales dans ses informations.

Pour calculer le **nombre de travailleurs non-salariés**, sur la base de notre nombre total de travailleurs, nous ne prenons en compte que les travailleurs externes actifs au 31/12/2025. Nous avons choisi de présenter les chiffres en tant qu'effectifs au 31/12/2025.

## 6.3.1.3.3
## S1-16 – Métriques de rémunération (écart de rémunération entre les genres et rémunération totale)

Notre Code de Conduite et notre Politique de Diversité, décrits dans la partie S1-1, promeuvent la non-discrimination et l'égalité des chances, soutenant ainsi l'égalité en matière de rémunération. Ils ne contiennent aucune référence spécifique à l'égalité de rémunération pour un travail égal.

En 2025, bpost SA a réaffirmé son engagement en faveur d'un cadre de rémunération juste, transparent et équitable, en avançant dans les préparatifs de la mise en œuvre de la directive européenne sur la transparence des rémunérations. Tout au long de l'année, des analyses approfondies des structures de rémunération et des écarts potentiels ont été menées dans l'ensemble de bpost SA, en mettant l'accent sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes et sur la cohérence des niveaux de rémunération pour des fonctions comparables. Ces évaluations ont permis d'identifier les domaines d'amélioration prioritaires, notamment les éléments de la politique de rémunération qui doivent être publiés, ainsi que les adaptations nécessaires dans les processus de recrutement, de mobilité interne et de révision annuelle des salaires afin de garantir une conformité totale avec la directive.

Pour soutenir cet effort, bpost SA a renforcé sa gouvernance des données et ses capacités d'analyse en matière de ressources humaines, ce qui a permis d'obtenir des informations plus précises et plus fiables. Parallèlement, la méthode de calcul de la rémunération moyenne et médiane par niveau de fonction a été définie, et des indicateurs clés ont été établis pour soutenir les obligations futures de suivi et de reporting.

Alors que le paysage réglementaire continue d'évoluer, Bnode reste déterminé à suivre les développements et à anticiper les attentes futures. Les actions lancées en 2025 représentent une étape importante de notre **parcours à long terme vers des pratiques de rémunération plus transparentes, cohérentes et inclusives**. Dans nos entités européennes, ces efforts se poursuivront tout au long de l'année 2026, l'objectif étant de se conformer pleinement à toutes les exigences légales applicables en matière de transparence des rémunérations et d'égalité salariale, y compris les exigences introduites par la directive (UE) 2023/970 relative à la transparence des rémunérations, telle que transposée dans le droit national. Il s'agit notamment de se préparer aux obligations de transparence pertinentes - telles que le maintien de structures de rémunération neutres du point de vue du genre et l'accès des employés aux informations salariales - et, lorsque les règles et les seuils applicables l'exigent, la publication d'un rapport annuel sur la transparence des rémunérations.

En France, les entreprises sont légalement tenues de publier chaque année l'**Index de l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes**. Cet index évalue les disparités fondées sur le genre entre les femmes et les hommes au moyen de cinq indicateurs clés :

- Ecart de rémunération entre les hommes et les femmes, calculé par catégorie professionnelle, groupe d'âge et genre ;
- Ecart de promotion, comparant la proportion de femmes et d'hommes promus au cours de l'année ;
- Ecart d'augmentation salariale, qui évalue si les augmentations salariales sont réparties de manière égale entre les femmes et les hommes ;
- Représentation des femmes parmi les dix employés les mieux payés, avec un objectif minimum de quatre ;
- Augmentation des salaires à la suite d'un congé de maternité, en veillant à ce que les employées qui reviennent de congé reçoivent au moins l'augmentation moyenne appliquée dans leur catégorie professionnelle.

Publié chaque année, l'Index de l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes sert d'indicateur solide et transparent de l'engagement d'une organisation en faveur de l'égalité professionnelle. Par conséquent, les entités de Bnode opérant en France, y compris **Staci France**, garantissent déjà un **haut niveau de transparence** concernant l'égalité entre les hommes et les femmes par le biais de ce mécanisme réglementaire établi, au-delà des exigences de la CSRD.

De la même manière, **Radial North America** s'engage à veiller au respect des exigences salariales réglementaires et à suivre de près les tendances du marché. Il s'agit notamment de planifier les augmentations salariales pour correspondre tant aux conditions du marché qu'aux besoins de l'entreprise. En 2025, plusieurs fonctions ont bénéficié d'adaptations du salaire du marché, ce qui reflète l'engagement de l'entreprise à maintenir des pratiques de rémunération compétitives et équitables.

## Écart global de rémunération entre hommes et femmes

En 2025, notre **écart de rémunération entre les hommes et les femmes au niveau de Bnode** était proche de 0, atteignant **0,02%**.

| ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE HOMMES ET FEMMES AU SEIN DE BNODE | 2025 | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|
| Écart de rémunération entre hommes et femmes non ajusté | 0,02% | -2,66% | -0,64% |

Bnode (incluant Staci) reconnaît que l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes varie d'une région à l'autre et d'une business unit à l'autre. En 2025, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans nos activités européennes était de 5,82% en faveur des femmes, et de 33,77% en faveur des hommes dans ses activités nord-américaines. En ce qui concerne nos business units, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes était de 10,93% en faveur des femmes pour les activités Bpost (précédemment appelé Bene-Last Mile), de 19,56% en faveur des hommes pour les activités Paxon (précédemment appelé 3PL) et de 25,15% en faveur des hommes pour les activités Landmark Global (précédemment appelé Cross-border).

L'écart de rémunération entre hommes et femmes au sein de Bnode est **principalement dû à la structure de la main-d'œuvre et à la répartition des employés entre les fonctions et les niveaux hiérarchiques**, plutôt qu'à des différences de rémunération pour un travail égal. L'analyse porte exclusivement sur les salariés, définis comme des personnes ayant une relation de travail avec l'entreprise conformément à la législation et aux pratiques nationales. Au sein de Bnode, **les femmes tendent à être proportionnellement plus représentées dans les postes de management que dans les autres catégories professionnelles**.

L'élimination des disparités salariales entre les hommes et les femmes est conforme à notre Politique de Diversité et à notre Code de Conduite, qui promeuvent l'égalité des chances et une politique de tolérance zéro à l'égard de la discrimination.

## Méthodologie sur l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes

L'**écart de rémunération entre les hommes et les femmes (non ajusté)** correspond à la différence entre la rémunération horaire brute moyenne de l'ensemble des employés hommes et des employées femmes, exprimée en pourcentage de la rémunération moyenne des hommes - sans tenir compte de facteurs tels que la fonction, l'ancienneté, le niveau d'éducation ou le temps de travail. En d'autres termes, il reflète la différence de rémunération moyenne globale au sein du personnel, et non une comparaison directe.

La **rémunération horaire brute moyenne** est dérivée de la **rémunération totale annuelle et du temps de travail contractuel**.

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est calculé sur base de la **population active au 31 décembre 2025** et inclut les **employés internes**, à la fois à **temps plein et à temps partiel**. Les employés en préretraite sont exclus, car ils ne sont plus considérés comme travaillant activement pour Bnode. Les employés qui ont travaillé **moins de 40 heures** au cours de l'année, ceux qui ont rejoint l'entreprise en **décembre et qui ont travaillé moins de 40 heures**, et ceux qui n'ont **aucune rémunération enregistrée** au cours de l'année sont également exclus. Pour bpost SA, nous appliquons deux filtres supplémentaires pour minimiser les effets de bord de la courbe de Gauss. Nous excluons tout employé ayant travaillé moins de 31 jours et tout employé ayant été absent pour cause de maladie pendant plus de 1.500 heures au cours de l'année.

Le calcul est basé sur la **rémunération brute totale annuelle** exprimée en **euros**. Les rémunérations versées en devises étrangères sont converties en utilisant le **taux de change de fin d'année**, conformément aux **normes d'information financière**. La rémunération totale annuelle correspond à la rémunération totale de l'employé **avant impôts et cotisations de sécurité sociale** et comprend :

- le **salaire de base fixe,**
- la **rémunération variable en espèces** telle que les primes et les commissions,
- des **avantages en nature**, y compris des avantages non pécuniaires tels que des voitures de fonction et une couverture d'assurance,
- et **d'autres éléments de la rémunération directe**, y compris **des incitations à long terme** le cas échéant**.**

En raison de la **disponibilité des données et des contraintes réglementaires**, la classification par genre aux fins de ce calcul est limitée aux **hommes et aux femmes**.

Cette méthodologie permet un **calcul cohérent** de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes au niveau du groupe et garantit la **transparence, la comparabilité dans le temps et l'alignement sur les exigences de publication de l'ESRS S1-16**.

### Ratio de rémunération annuelle totale

Le ratio de rémunération annuelle totale pour Bnode atteint **82,05** en 2025 (**81,47** sans Staci), contre **84,30** en 2024. Cet indicateur donne une idée du niveau d'inégalité de rémunération au sein de Bnode et permet d'évaluer s'il existe des disparités salariales significatives. Sa diminution par rapport à 2024 indique un léger élargissement du ratio que nous continuons à surveiller de près.

| | 2025 | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|
| Ratio de rémunération annuelle totale au sein de Bnode | 82,05 | 81,47 | 84,3 |

## Méthodologie sur le ratio de rémunération annuelle totale

Le **ratio de rémunération annuelle totale** au sein de Bnode est calculé comme le ratio entre la **rémunération annuelle totale la plus élevée** et la **rémunération annuelle totale médiane de tous les autres employés**, à l'exclusion de l'employé le mieux payé.

Le ratio est calculé au **31 décembre 2025** selon l'approche suivante : la rémunération totale annuelle de la personne la mieux payée est divisée par la rémunération totale annuelle médiane de tous les employés éligibles, à l'exclusion de cette personne.

La **rémunération médiane** est calculée après application de tous les critères d'éligibilité et d'exclusion décrits ci-dessous.

Le calcul est basé sur la **rémunération brute totale annuelle exprimée en euros**.

Les rémunérations versées en devises étrangères sont converties en utilisant le **taux de change de fin d'année**, conformément aux normes d'information financière.

La rémunération totale annuelle correspond à la rémunération totale de l'employé **avant impôts et cotisations de sécurité sociale**, telle que définie dans la méthodologie de calcul de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes présentée ci-dessus.

La population prise en compte pour le calcul comprend les **employés internes**, à la fois à **temps plein et à temps partiel**, qui sont **actifs au 31 décembre 2025**. La même population d'employés que celle définie pour le calcul de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est prise en compte.

Sur base de la population éligible, la **rémunération totale annuelle médiane** est calculée après application de toutes les exclusions.

La **personne la mieux payée** au sein de Bnode est identifiée sur base de la **rémunération annuelle totale la plus élevée**, calculée en utilisant la même définition de la rémunération et la même approche de conversion des devises que celle décrite ci-dessus. Cette personne doit être un **employé interne** qui est **actif au 31 décembre 2025**.

Cette méthodologie garantit un **calcul cohérent, transparent et comparable** du ratio de rémunération annuelle totale et s'aligne pleinement sur les **exigences de publication de l'ESRS S1-16**.

# 6.3.1.4 Négociation collective, adéquation des salaires et droits humains : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques

## 6.3.1.4.1 S1-8 – Négociation collective et dialogue social

Bnode plaide en faveur d'une réglementation du travail claire et équitable au sein de tous les marchés sur lesquels nous opérons. Nous respectons et valorisons les droits des employés à la liberté d'association et à la négociation collective, comme le soulignent notre Politique des Droits humains (de l'Homme) et notre Code de Conduite (S1-1).

Les **conventions collectives** sont négociées au niveau local, conformément aux lois et réglementations nationales relatives aux droits du travail. Les représentants des travailleurs sont consultés sur les modifications des conditions de travail.

La participation à des **syndicats ou à des conseils de travailleurs** est volontaire et protégée contre toute forme de discrimination ou de représailles.

Il n'y a pas d'accord avec le personnel pour la représentation par le Comité d'entreprise européen (CEE), la Société Européenne (SE) ou la Société Coopérative Européenne (SCE).

**Négociation collective et dialogue social avec Staci en 2025**

| | COUVERTURE DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES | | DIALOGUE SOCIAL |
|---|---|---|---|
| **TAUX DE COUVERTURE** | **EMPLOYÉS – EEE** (pour les pays avec > 50 empl. représentant > 10% du total des empl.) | **EMPLOYÉS – NON EEE** (estimation pour les régions avec > 50 empl. représentant > 10% du total des empl.) | **REPRÉSENTATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL (EEE UNIQUEMENT)** (pour les pays avec > 50 empl. représentant > 10% du total des empl.) |
| 0-19% | - | - | - |
| 20-39% | - | - | - |
| 40-59% | - | - | Belgique |
| 60-79% | - | - | - |
| 80-100% | Belgique | - | - |

En particulier dans des pays comme la Belgique et la France, où le dialogue social est bien établi, les niveaux élevés de représentation et de couverture des négociations collectives démontrent que ces pratiques sont depuis longtemps intégrées dans le mode de travail de Bnode.

Globalement, en 2025, **76,88%** des employés de Bnode (y compris Staci) étaient couverts par des conventions collectives, contre **80,39%** en excluant Staci.

En 2025, **44,20%** des employés de Bnode (y compris Staci) étaient représentés par des représentants des travailleurs, et **42,96%** en excluant Staci.

Dans l'Espace économique européen (EEE), **88,83%** des employés étaient couverts par des conventions collectives en incluant Staci, et **90,24%** en excluant Staci. En dehors de l'EEE, 1,31% des employés sont couverts par des conventions collectives.

Dans l'EEE, **51,11%** des employés (y compris Staci) étaient représentés par des représentants des travailleurs en 2025, contre **48,27%** en excluant Staci. Le **pourcentage global d'employés couverts par des conventions collectives** en Belgique, où Bnode compte un nombre important d'employés, est illustré ci-dessous :

**Pourcentage d'employés couverts par des conventions collectives**

| PAYS | REGION | POURCENTAGE D'EMPLOYES COUVERTS (2025) |
|---|---|---|
| Belgique avec Staci | Europe (EEA) | 94,13% |
| Belgique sans Staci | Europe (EEA) | 94,10% |

## Méthodologie

Tous les indicateurs relatifs au dialogue social et à la couverture de la négociation collective sont calculés sur la base des employés internes uniquement. La population de référence comprend les salariés actifs au 31 décembre 2025, exprimés en effectifs à cette date.

Les **données relatives à l'appartenance syndicale ne sont pas collectées** ou traitées en raison des restrictions imposées par le RGPD. L'évaluation s'appuie sur les signaux d'alerte RH existants et sur les registres de l'organisation et n'implique pas d'enquêtes auprès des employés.

- **Couverture des conventions collectives** : le **pourcentage d'employés couverts par des conventions collectives** reflète la part des employés dont les conditions d'emploi sont formellement régies par une **convention collective applicable à leur fonction et à leur pays**.
- Le calcul **ne repose pas sur l'appartenance syndicale**, car les informations sur l'affiliation syndicale constituent une **catégorie spéciale de données à caractère personnel** en vertu du **règlement énéral sur la protection des données (RGPD)** et ne sont donc pas accessibles à Bnode.
- **Formule** : (Nombre d'employés couverts par des conventions collectives de travail x 100) ÷ Nombre total d'employés

**Travailleurs couverts par des représentants des travailleurs**

- Outre la couverture des négociations collectives, Bnode divulgue des informations sur les **employés couverts par des représentants des travailleur**s, c'est-à-dire les employés qui sont représentés par le biais d'un **dialogue social formel ou d'organes de représentation des travailleurs** (par exemple, conseils de travailleurs, comités d'entreprise), qu'une convention collective s'applique ou non.
- Cet indicateur reflète les **mécanismes de représentation et de concertation**, et non la couverture contractuelle. Tous les employés internes ayant accès aux **mécanismes formels de représentation des travailleurs** sont considérés comme couverts par les représentants des travailleurs.
- **Formule** : (Nombre d'employés couverts par des représentants des travailleurs x 100) ÷ Nombre total d'employés

Afin de déterminer si les employés couverts par des conventions collectives se trouvent à l'intérieur ou à l'extérieur de **l'Espace économique européen (EEE)**,

- une **liste de référence des pays de l'EEE** est utilisée.
- Les employés travaillant dans un pays figurant sur cette liste sont classés dans la catégorie « **EEE** ».
- Les employés travaillant en dehors de ce périmètre sont classés comme « **hors EEE** ».

À des fins de reporting, l'**emploi significatif** est défini comme une situation dans laquelle :

- une entité consolidée emploie **au moins 50 salariés**, et
- les employés d'un pays donné représentent **au moins 10% de l'effectif total consolidé**.

## 6.3.1.4.2
## S1-17 – Gestion des incidents et traitement des plaintes

Bnode applique une **approche de tolérance zéro à l'égard de toute forme de violation des droits humains**, y compris la discrimination, le harcèlement, la violence ou les représailles. Cet engagement est intégré dans la **Politique des droits humains** et le **Code de Conduite**, décrits en détail dans la rubrique G1-1.

Au sein de Bnode dans sa globalité, les incidents liés au travail, y compris la discrimination, le harcèlement (en ce compris le harcèlement sexuel), l'agression ou les menaces - sont documentés et traités conformément aux lois applicables et aux procédures internes. Lorsqu'un incident est signalé, son impact sur le bien-être physique et psychologique de la personne est évalué. Des mesures de remédiation sont mises en œuvre dans le but de rétablir le bien-être et d'éviter que la situation ne se reproduise. Ces mesures peuvent inclure le coaching, la médiation, des ajustements organisationnels ou des procédures disciplinaires, en fonction de la nature et de la gravité du cas.

Conformément à la norme de l'ESRS S1-3, Bnode a mis en place des **mécanismes internes d'introduction de plaintes** permettant aux employés de faire part de leurs préoccupations d'une manière **équitable, confidentielle et efficace**. Ces mécanismes sont conçus pour garantir l'accessibilité, la protection contre les représailles, un traitement impartial et des mesures de remédiation appropriées.

Comme indiqué plus en détail dan la rubrique S1-3, les principaux outils de prévention et d'enregistrement de plaintes mis à la disposition des employés de Bnode sont les suivants :

- **Politique et outil Speak Up** : un mécanisme de plainte formel permettant aux employés de faire part de leurs préoccupations en toute confidentialité, y compris de manière anonyme lorsque la législation locale l'autorise.

- **Enquête « My Voice »** : une enquête semestrielle sur l'engagement des employés, qui permet de recueillir du feedback sur les conditions de travail, le bien-être et le climat organisationnel. Les résultats sont consolidés et partagés avec les équipes de direction, qui bénéficient d'un soutien pour la mise en œuvre de mesures correctives. Cet outil a avant tout une vocation préventive et d'amélioration collective.

Les entités locales utilisent ces outils Bnode et peuvent les compléter par des **canaux adaptés au niveau local,** en fonction des exigences légales et organisationnelles.

**bpost SA (Belgique)**

bpost SA a mis en place des procédures **formelles et informelles** de gestion des risques psychosociaux sur le lieu de travail. Ces approches complémentaires permettent à bpost SA de répondre avec souplesse et efficacité à des préoccupations allant des facteurs de stress quotidiens à des problèmes plus complexes, tout en offrant au personnel des options de soutien accessibles et des protections juridiques en cas de besoin.

La **procédure informelle** est conçue comme une approche accessible et confidentielle permettant au personnel d'aborder des problèmes sans qu'il soit nécessaire de recourir à une procédure formelle. Le personnel entame ce processus en contactant soit une personne de confiance, soit un conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux. Dans le cadre d'une discussion positive et confidentielle, le conseiller écoute les préoccupations du travailleur, lui donne des conseils et explore les possibilités de résolution informelle. Souvent, ce processus comprend un dialogue facilité entre les parties concernées ou des ajustements pratiques de l'environnement de cette personne, adaptés à la situation spécifique. La procédure informelle donne la priorité à la confidentialité et à la flexibilité, ce qui la rend moins intimidante et plus accessible pour

les travailleurs. Elle permet également une résolution plus rapide des problèmes, en les abordant avant qu'ils ne s'aggravent et en encourageant une culture de communication ouverte et de résolution rapide des problèmes sur le lieu de travail. Il s'agit d'un moyen efficace de gérer les préoccupations quotidiennes tout en favorisant un environnement proactif et favorable.

Par ailleurs, la **procédure formelle** est une procédure structurée et reconnue par la loi, conçue pour traiter les cas graves ou complexes qui ne peuvent être gérés de manière informelle, tels que les incidents impliquant du harcèlement ou de la violence. Cette procédure débute lorsque le travailleur dépose une plainte écrite auprès du conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux, qui travaille au sein du service interne de prévention et de protection au travail. Cela garantit que le processus est interne et indépendant de la direction, ce qui permet une intervention impartiale.

Après une première évaluation, une enquête formelle peut être menée, au cours de laquelle des preuves sont recueillies, des témoins sont interrogés et une documentation complète est constituée afin de garantir l'impartialité et la responsabilité. Le conseiller en prévention soumet ensuite un rapport détaillé à l'employeur, dans lequel il expose ses constatations et recommande des mesures correctives. Sur base de ces recommandations, un plan d'action est élaboré et mis en œuvre, avec un suivi régulier pour en assurer l'efficacité. Contrairement à la procédure informelle, l'approche formelle comprend des garanties juridiques qui protègent le travailleur contre le licenciement ou les changements défavorables au niveau de son emploi pendant une période pouvant aller jusqu'à douze mois. Ce processus rigoureux s'aligne sur les normes juridiques, garantissant la transparence, la responsabilité et le traitement cohérent de cas complexes. Bien que cette approche prenne plus de temps, elle est essentielle à la gestion des incidents ayant des implications juridiques, à la protection des droits des travailleurs et au traitement des questions susceptibles d'influencer la culture organisationnelle au sens large.

Tout signalement de harcèlement ou de discrimination - qu'il soit soulevé par l'employé concerné, un collègue ou un responsable - est traité par le **service interne de prévention psychosociale**, conformément à la législation belge (loi sur le bien-être au travail du 4 août 1996). Le secret professionnel s'applique tout au long de la procédure et les informations ne sont pas partagées sans le consentement de l'employé, sauf dans les cas où des obligations légales exigent leur divulgation.

Si un employé ne souhaite pas faire remonter un cas immédiatement, son choix est respecté. Un soutien est néanmoins apporté pour assurer la protection et explorer les solutions possibles. Lorsqu'une **procédure formelle** est engagée, le cas est documenté et rapporté au représentant de l'employeur (CHRO), accompagné des mesures proposées. Si ces mesures ne sont pas mises en œuvre et que la situation n'est pas résolue, l'inspection externe du travail peut être saisie, ce qui garantit l'**indépendance et l'impartialité** de la procédure.

Dans les cas graves, tels que les agressions physiques ou verbales, les menaces ou le harcèlement sexuel, l'approche peut aller au-delà des processus internes. La personne concernée est soutenue par le service de prévention psychosociale et, si nécessaire, orientée vers des **services externes** tels que les forces de l'ordre, un conseiller juridique ou des organisations spécialisées.



bpost SA tient des **registres complets des incidents liés au travail**. Toutes les situations sont documentées afin d'assurer un suivi et une traçabilité appropriés. bpost SA utilise un système dédié à la gestion des cas pour compiler et gérer tous les cas signalés. Ce système permet un enregistrement, un suivi et un reporting structurés, et prend en charge la génération de rapports périodiques (hebdomadaires ou mensuels) sur le volume des cas et les principaux sujets traités.

Pour soutenir la prévention et l'analyse des tendances, bpost SA utilise des outils complémentaires, notamment **l'enquête « My Voice » et les analyses de risque psychosocial après incident**, qui sont déployés lorsque des signes de détresse ou de perturbation sont identifiés.

### Radial North America

Au sein de Radial North America, le traitement des plaintes et la gestion des incidents sont régis par des **principes de conformité stricts et une politique de tolérance zéro** couvrant toutes les formes de harcèlement, de discrimination et de représailles.

Les employés peuvent faire part de leurs préoccupations par le biais de plusieurs canaux, ce qui garantit l'accessibilité et la confidentialité :

- par l'intermédiaire de leur **manager**,
- par l'intermédiaire de leur **RH business partner**, ou
- par l'intermédiaire d'une **ligne d'assistance téléphonique sur l'éthique préservant l'anonymat**.

Toutes les allégations font l'objet d'une **enquête approfondie et indépendante** suivant des procédures définies. Les constatations sont traitées conformément aux politiques de l'organisation et, le cas échéant, des mesures disciplinaires sont appliquées.

## Impact financier des incidents et des plaintes

Au sein de Bnode, lorsque les faits sont avérés et jugés suffisamment graves, des sanctions peuvent être appliquées conformément au Code du Travail et à notre règlement intérieur. Ces sanctions peuvent aller d'un avertissement formel à une suspension disciplinaire et, dans les cas les plus graves, au licenciement - en particulier dans les situations impliquant une faute grave telle que le harcèlement, la discrimination ou un comportement dangereux. Chaque sanction est appliquée dans le respect total des procédures légales et uniquement après un examen approfondi du dossier.

En 2025, un cas de harcèlement lié au travail a été traité et résolu par le processus de résolution interne de bpost SA avant qu'un litige ne soit engagé. Aucune décision de justice n'a été rendue. L'indemnisation totale liée aux incidents et aux plaintes s'est élevée à 42.201,36 EUR bruts. Les amendes, pénalités et compensations pour dommages font référence à tout paiement financier effectué dans le cadre d'affaires confirmées. Ils sont présentés dans la note 6.12 des états financiers consolidés.

**Nombre d'incidents de discrimination, y compris le harcèlement, signalés par l'intermédiaire de l'outil « Speak Up »**

| | NOMBRE DE CAS SIGNALÉS BNODE [1] | | NOMBRE DE CAS SIGNALÉS RADIAL NA | | NOMBRE DE CAS SIGNALÉS LANDMARK US | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| TYPE DE CAS | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Discrimination | 13 | 7 | 4 | 9 | 0 | 0 |
| Harcèlement | 24 | 31 | 9 | 9 | 0 | 0 |
| Harcèlement sexuel | 9 | 9 | 1 | 1 | 0 | 0 |

En 2025, le nombre de cas de discrimination et de harcèlement signalés au sein de Bnode via l'outil « Speak Up » a diminué par rapport à l'année précédente. En juin 2025, Bnode a mis à jour sa politique « Speak Up » : les cas de harcèlement, de discrimination, de harcèlement sexuel et autres plaintes d'ordre psychologique provenant de bpost SA ont été exclus du champ d'application et doivent désormais être signalés directement à l'équipe de prévention de bpost SA. Ce changement n'étant pas encore largement connu parmi les employés, une nouvelle campagne de sensibilisation est prévue pour 2026.

1 *hors Radial North America et Landmark US*

### Nombre de plaintes déposées par les effectifs de l'entreprise, à l'exclusion de la discrimination et du harcèlement signalés par l'intermédiaire de l'outil « Speak Up »

| | NOMBRE DE CAS SIGNALÉS BNODE [2] | | NOMBRE DE CAS SIGNALÉS RADIAL NORTH AMERICA | | NOMBRE DE CAS SIGNALÉS LANDMARK US | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TYPE DE CAS | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| **Abus de pouvoir et représailles** | | | | | | | | |
| Abus de pouvoir, d'autorité ou de contrôle | 17 | 6 | 6 | 2 | 0 | 0 | **23** | **8** |
| Représailles | 0 | 0 | 8 | 1 | 0 | 0 | **8** | **1** |
| **Environnement et conduite sur le lieu de travail** | | | | | | | | |
| Environnement de travail hostile | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 | **4** | **2** |
| Comportement non professionnel | 17 | 5 | 6 | 13 | 0 | 0 | **23** | **18** |
| Traitement inéquitable | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | **0** | **7** |
| Relations avec le personnel | 14 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | **14** | **12** |
| **Conformité et infractions aux politiques** | | | | | | | | |
| Violation de politique | 2 | 6 | 15 | 3 | 0 | 0 | **17** | **9** |
| Respect des lois, règles et règlements | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** | **1** |
| Politiques et procédures de sécurité | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** | **1** |
| Protection de la vie privée et des données à caractère personnel / Sécurité informatique | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | **5** | **2** |
| Travailleur sans papiers | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | **0** | **4** |
| **Sécurité et bien-être** | | | | | | | | |
| Préoccupations liées à la sécurité | 4 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | **4** | **4** |
| Licenciement abusif | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | **1** | **2** |

### Nombre d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, enregistrés par le biais de procédures internes au sein de bpost SA

| | NOMBRE DE CAS SIGNALÉS CHEZ BPOST SA | |
|---|---|---|
| TYPE DE CAS | 2025 | 2024 |
| Discrimination | 6 | 18 |
| Harcèlement | 192 | 224 |
| Harcèlement sexuel | 26 | 33 |

Dans notre rapport, nous avons regroupé les types d'incidents suivants sous la rubrique « harcèlement » : harcèlement moral, agression par des tiers, agression/vol sur des facteurs, agression physique par un tiers, agression grave, agression verbale grave, agression verbale par des tiers et violence au travail.

Ces catégories couvrent l'ensemble des comportements violents et menaçants de tiers signalés.

Nous avons considéré comme du harcèlement sexuel les problèmes suivants qui ont été signalés : Harcèlement sexuel et comportement inapproprié.

2 *Sans Radial North America et Landmark US*

**Nombre de plaintes déposées par nos propres effectifs, à l'exclusion des plaintes pour discrimination et harcèlement déposées par le biais de procédures internes au sein de bpost SA**

| CATÉGORIE | TYPE DE CAS | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Risques psychosociaux et santé mentale / charge de travail** | Stress | **124** | 110 |
| | Burn-out | **32** | 46 |
| | Rythme de travail | **41** | 23 |
| | Charge émotionnelle / contact avec des tiers | **19** | 28 |
| | Horaires de travail / équilibre entre vie professionnelle et vie privée | **81** | 61 |
| **Total** | | **297** | **268** |
| **Management, culture et relations** | Relations internes avec la hiérarchie | **263** | 195 |
| | Relations internes entre collègues | **229** | 186 |
| | Relations difficiles avec des collègues (d'autres services) | **42** | 30 |
| | Communication entre départements / Business Units | **4** | 0 |
| | Implication dans la prise de décision. | **25** | 5 |
| **Total** | | **563** | **416** |
| **Organisation du travail et conception des emplois** | Clarté des rôles | **6** | 7 |
| | Clarté des tâches et des rôles | **11** | 12 |
| | Autonomie / manque d'autonomie | **6** | 5 |
| | Nature de la tâche | **99** | 83 |
| | Difficultés d'adaptation au système de travail | **13** | 13 |
| | Organisation du travail / procédures | **48** | 17 |
| | Stratégie et structure de l'organisation | **49** | 8 |
| | Outils de travail | **4** | 11 |
| | Environnement de travail | **6** | 12 |
| | Sécurité et protection de la santé | **12** | 14 |
| **Total** | | **254** | **182** |
| **Conditions d'emploi et perspectives de carrière** | Type de contrat / conditions salariales | **5** | 15 |
| | Perspectives d'avenir | **64** | 57 |
| **Total** | | **69** | **72** |

## Nombre de cas et de plaintes graves en matière de droits humains

Aucun problème ou incident grave lié aux droits humains n'a impliqué notre personnel au cours de la période concernée par le rapport. Par conséquent, il n'y a eu aucun cas de non conformité aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, à la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

# 6.3.1.5 Santé, intégration et développement des compétences sur le lieu de travail : S1-4 – Actions, S1-5 – Cibles et métriques

## 6.3.1.5.1 S1-14 – Métriques de santé et de sécurité

Bnode s'engage fermement à protéger la sécurité, la santé physique et mentale ainsi que le bien-être général de tous ses employés.

### Notre engagement en faveur de la sécurité

D'ici 2030, nous visons à **réduire notre taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts (LTFR) de 30% au niveau du groupe**. Cet indicateur reflète le nombre d'accidents ayant entraîné au moins un jour d'absence, normalisé par million d'heures travaillées. La base de référence pour cet objectif est le LTFR enregistré en 2025.

Avant l'introduction de l'objectif au niveau du groupe en 2025, nos entités fixaient déjà leurs propres objectifs annuels en matière de sécurité opérationnelle. En 2025, Radial North America a atteint son objectif de 1 pour le LTFR au niveau de l'entité, tandis que bpost SA a bouclé l'année en étant proche d'atteindre son objectif de 24. À l'avenir, l'objectif au niveau du groupe coexistera avec des objectifs et des plans d'action au niveau de l'entité, qui seront élaborés en parfaite adéquation avec la stratégie et les objectifs globaux du groupe. La réalisation de cet objectif ambitieux nécessitera un engagement renouvelé et soutenu en faveur de la sécurité dans toutes nos activités. À cette fin, nous nous concentrerons sur les actions clés suivantes :

- Orienter la gestion des changements afin d'ancrer fermement la sécurité en tant que valeur fondamentale dans l'ensemble de l'organisation ;
- Favoriser le partage systématique des meilleures pratiques et des enseignements tirés entre les entités au sein de Bnode ;
- Mettre à contribution les personnes les plus performantes en interne comme modèles, en établissant des critères clairs pour l'excellence en matière de sécurité ;
- Renforcer l'étalonnage interne en segmentant les entités en quartiles de performance et en définissant des plans d'amélioration ciblés, alignés sur les normes du quartile supérieur.

Notre objectif ultime est sans équivoque : **garantir un lieu de travail où chaque employé rentre chez lui sain et sauf, chaque jour**.

Bien que cette ambition à l'échelle du groupe permette de dégager une orientation commune, sa mise en œuvre est adaptée aux profils de risque spécifiques, aux contextes opérationnels et aux niveaux de maturité de chaque entité. Quelques exemples sont donnés ci-dessous.

Au sein de **bpost SA**, la Politique liée à la Santé et la Sécurité des collaborateurs s'appuie sur la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Cette politique s'appuie sur un système dynamique de gestion des risques : une approche structurée de la prévention, qui se traduit par un plan de prévention global sur cinq ans et un **plan d'action annuel axé sur les opérations Mail & Parcels**, qui devrait nous permettre d'atteindre notre objectif pour 2030. Le système de gestion s'appuie sur des rapports mensuels établis au moyen du Baromètre de Performance de Sécurité, qui suit 14 indicateurs orientant les politiques de prévention pour la gestion opérationnelle. Parmi ceux-ci figurent deux indicateurs retardés - le taux de gravité et le taux de fréquence - et douze indicateurs avancés.

Au sein de **Radial North America**, la rubrique 10.1 du manuel de l'employé porte sur la gestion de la santé et de la sécurité pour les États-Unis, le Canada et l'Inde. La sécurité est considérée comme une responsabilité mutuelle entre Radial North America et ses employés. L'entité, tout comme Bnode, s'efforce de fournir un environnement de travail sûr, propre et sans danger, tandis que les employés sont tenus de respecter des pratiques de travail sûres et de signaler immédiatement à la direction toute condition à risque. Le non-respect des règles de sécurité, des réglementations ou des instructions affichées peut entraîner des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. De plus, nous suivons activement plusieurs indicateurs avancés afin de renforcer notre capacité à anticiper et à prévenir les incidents avant qu'ils ne se produisent. Les indicateurs clés comprennent la participation aux activités du Comité de Sécurité, les taux d'achèvement des observations de sécurité basées sur le comportement et les niveaux de signalement des quasi-accidents et des problèmes de sécurité. Ces indicateurs prospectifs fournissent des informations précoces sur les performances de nos systèmes de sécurité. Ils nous permettent d'identifier les tendances, de traiter les risques émergents et de mettre en œuvre des mesures correctives avant qu'ils ne dégénèrent en blessures ou en perturbations opérationnelles.

**Staci France** a défini une politique de sécurité globale validée en 2025, étayée par plusieurs mécanismes. Une procédure spécifique a été déployée à la fin de l'année 2025, parallèlement à un programme dédié visant à instaurer une solide culture de sécurité afin de prévenir les accidents et de mettre en place des pratiques durables. Ce programme suit une feuille de route tracée jusqu'en 2028, avec un objectif intermédiaire de trois ans, afin d'améliorer de manière significative les performances. Il va au-delà de l'analyse des données relatives aux accidents et se concentre sur la création d'une véritable culture de la sécurité fondée sur les meilleures pratiques tirées des évaluations des risques. L'un des piliers du programme est l'implication des managers à tous les niveaux hiérarchiques pour favoriser un état d'esprit axé sur la sécurité, partagé par tous les employés. Des directives claires et des objectifs annuels soutiennent cette approche.

## Décès et blessures graves

En 2025, Bnode a déclaré 0 décès dû à des accidents du travail. Par ailleurs, le groupe (y compris Staci) a enregistré un total de 1.392 accidents du travail, dont 907 ont entraîné des jours d'absence. Il en résulte un taux d'accidents de 29,17 pour 1 million d'heures travaillées, tous accidents confondus. Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts pour 2025 correspond à 19,01 pour 1 million d'heures travaillées et constitue la base de référence pour notre objectif de 2030. Les types d'accidents du travail signalés en 2025 étaient principalement des troubles musculo-squelettiques causés par la manutention. En Belgique, pour nos facteurs, un nombre important d'accidents est lié à la marche dans les rues ou à la circulation routière.

En 2025, Bnode a enregistré un total de 29.754 jours perdus en raison d'accidents du travail.

En 2026, afin d'atteindre notre objectif de 2030, nous continuerons à mettre en œuvre des actions qui sensibilisent aux risques et soutiennent activement leur prévention.

| ACCIDENTS DU TRAVAIL CHEZ BNODE | 2025 | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|
| % d'employés couverts par des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail | 99,46% | 99,67% | 98,13% |
| Nombre de décès - effectifs de l'entreprise | 0 | 0 | 1 |

| ACCIDENTS DU TRAVAIL CHEZ BNODE | 2025 | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|
| Nombre d'accidents du travail enregistrables - effectifs de l'entreprise | 1.392 | 1.223 | 1.261 |
| Taux d'accidents, y compris ceux sans jour d'absence- effectifs de l'entreprise | 29,17 | 28,53 | 27,0 |
| Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts (nombre d'accidents avec absence pour 1 million d'heures travaillées) | 19,03 | 19,34 | 17,07 |
| Nombre de jours de travail perdus en raison d'accidents du travail | 29.754 | 28.264 | 27.625 |
| Taux de gravité (nombre de jours perdus pour 1.000 heures travaillées) | 0,62 | 0,66 | 0,59 |

Ces chiffres sont susceptibles d'être modifiés en fonction du nombre définitif d'accidents du travail acceptés pour bpost SA. Etant donné que la validation des accidents par l'assureur peut prendre du temps avant qu'un statut définitif ne soit attribué, et pour assurer la cohérence avec le rapport annuel 2024 tout en reflétant le statut le plus précis disponible, nous avons recueilli le statut des accidents de 2025 le lundi 9 février 2026. À ce jour, 91 cas étaient encore en cours d'examen par l'assureur, ce qui peut entraîner de légers ajustements dans les chiffres définitifs.

Sur les 127 accidents du travail qui étaient encore en suspens dans le rapport annuel 2024, 55 ont finalement été acceptés, 70 rejetés et 2 restent en cours d'examen. Sur la base de cette mise à jour, le LTFR de 2024 pour Bnode s'élève à 19,33 (au lieu des 17,07 initialement communiqués).

## Initiatives liées à la santé, à la sécurité et au bien-être

Reconnaissant le lien étroit entre la santé mentale et le bien-être général, nous complétons notre approche en matière de santé et de sécurité en surveillant le bien-être des employés par le biais de l'enquête « My Voice » (3,6/5 en octobre 2025) et en déployant des initiatives qui **encouragent un lieu de travail bienveillant et sain**. Ces principes au niveau du groupe sont traduits en actions concrètes au niveau de l'entité, reflétant les priorités et les besoins locaux. **Les principales initiatives mises en œuvre en 2025 pour améliorer la sécurité, la santé et le bien-être des employés** sont présentées ci-dessous.



### Safety Games dans les opérations (bpost SA)

En 2025, les Safety Games ont impliqué plus de **10.000 membres du personnel au sein de bpost SA**, rendant la formation sur la sécurité interactive et efficace. En intégrant des éléments ludiques, ils favorisent la sensibilisation à la sécurité quotidienne et renforcent les meilleures pratiques dans toutes les unités opérationnelles.

### Points, notre outil de reporting mobile (bpost SA)



En vue d'améliorer la sécurité et l'efficacité sur le lieu de travail, un outil de collecte de données mobile appelé « Points », permet aux agents postaux de **partager des informations essentielles sur les itinéraires, comme des risques, des boîtes aux lettres difficiles et des problèmes de stationnemen**t. Cette démarche améliore la sécurité, la qualité du service et la confiance, en particulier pour les nouveaux travailleurs et pour ceux qui effectuent un remplacement. Il assure également une transition en douceur en cas d'absences ou de changements opérationnels.

**Analyse des risques à l'aide de ProcessMaster (Radial North America)**

Radial North America utilise ProcessMaster, une plateforme logicielle de sécurité alimentée par l'IA, afin d'améliorer la qualité et la cohérence de nos analyses de sécurité au travail (JSA). Cet outil aide à identifier les dangers sur le lieu de travail et recommande des mesures de contrôle appropriées directement dans le cadre du processus JSA. En automatisant et en standardisant ces évaluations, ProcessMaster :

- améliore la reconnaissance des dangers ;
- garantit la cohérence entre tous les sites ; et
- réduit la dépendance à l'égard des connaissances informelles ou non documentées.

Cette approche numérique favorise une culture de la sécurité plus systématique et fondée sur les données dans l'ensemble de nos activités.




**Audits de sécurité des entreprises et des sites (Radial North America)**

Notre programme d'audit renforce la responsabilité et l'amélioration continue au sein de Radial North America.

Les **audits bisannuels de l'entreprise** offrent un examen complet des opérations d'entreposage, mesurant la conformité aux réglementations fédérales, étatiques et locales tout en évaluant l'efficacité de nos systèmes de gestion de la sécurité.

Des **audits mensuels de sécurité** du site viennent compléter cette approche en identifiant rapidement les manquements, en réduisant l'exposition aux risques et en favorisant l'intégrité opérationnelle.



**Une Safety Card pour signaler les situations dangereuses non urgentes (Base Logistics)**

**Base Logistics a introduit un système de fiche de sécurité** qui permet à tous les employés des opérations de signaler, de manière anonyme ou non, toute situation dangereuse non urgente, toute action à risque ou tout dommage qu'ils observent. Les rapports peuvent être soumis à tout moment par l'intermédiaire d'une messagerie électronique spécifique.

**Collaboracoeurs (bpost SA)**

Durant la période la plus chargée de l'année, entre le Black Friday et les fêtes de fin d'année, près de **500 collègues** de l'équipe des services de support en Belgique ont retroussé leurs manches avec beaucoup d'enthousiasme pour **aider à gérer les volumes incroyables et apporter leur soutien aux collègues des opérations**. Ils se sont investis corps et âme dans des tâches telles que la collecte, l'encodage, le tri et la distribution de lettres et de colis, faisant preuve d'un engagement sans faille et d'un véritable travail d'équipe.

**Sensibilisation à la posture, au mouvement et à l'ergonomie (Landmark Global France, bpost SA, Pixel UK)**

Plusieurs entités ont mis en œuvre des initiatives ciblées pour prévenir les troubles musculo-squelettiques et promouvoir des mouvements sûrs au travail. **Landmark Global France** a organisé des sessions de formation pratique à la posture et au mouvement pour le personnel opérationnel, touchant environ **40 employés**. Au sein de **bpost SA**, des formations pratiques similaires ont été mises en place dans toutes les entités opérationnelles (Mail, Parcel Operations et Facility Management), ce qui a permis de former plus de **500 ambassadrices et ambassadeurs de l'ergonomie** ; ces efforts ont également été soutenus par une vidéo de formation dédiée traitant des risques ergonomiques et des mesures préventives. Parallèlement, Pixel a sensibilisé ses employés à la Journée mondiale de la santé et de la sécurité au travail par le biais d'une initiative participative axée sur une posture correcte et une manutention manuelle sûre, encourageant les employés à pratiquer des mouvements d'atténuation des risques dans leur travail quotidien.

**Webinaire sur la prévention des problèmes liés au travail sur écran (Landmark Global en France)**

En 2025, une session de webinaire a été organisée pour les employés de Landmark Global France qui travaillent sur ordinateur, les éduquant sur les meilleures pratiques pour **prévenir les problèmes de santé liés à l'utilisation prolongée des écrans** (fatigue oculaire, posture, pauses, etc.).

**La prévention de la santé au cœur du lieu de travail (Staci France)**

Dans le cadre d'Octobre Rose, Staci France a organisé une action de sensibilisation et de dépistage du cancer du sein en accueillant le Mammobus. Cette unité mobile a permis aux employés d'accéder à un **dépistage par mammographie** directement sur leur lieu de travail, de manière simple, sécurisée et confidentielle. Soutenue par un engagement fort de la direction, l'initiative a permis d'éliminer les obstacles pratiques à la prévention et à la détection précoce. Quelque **60 femmes** ont participé aux séances de sensibilisation et/ou ont bénéficié d'un dépistage sur site.




**Sensibilisation à la santé et à la santé mentale via les communications internes (Landmark Global Asia)**

Pour promouvoir la santé et le bien-être, Landmark Global en Asie partage régulièrement des informations et des conseils pratiques sur la santé et la santé mentale avec ses employés via des **communications internes**. Cette initiative en cours soutient la sensibilisation et la prévention et est également mise en œuvre dans d'autres entités au sein de Bnode.

**Hommage à nos secouristes en santé mentale (Staci UK)**

À l'occasion de la première Journée nationale des secouristes en santé mentale, Staci UK a reconnu le rôle essentiel joué par ses secouristes en santé mentale dans la promotion d'un environnement de travail bienveillant et favorable. Au cours des 18 derniers mois, le réseau s'est étendu de **quatre à douze employés formés**, représentant les ressources humaines, le management et les équipes opérationnelles, garantissant l'accès à un soutien compétent dans l'ensemble de l'organisation. Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'un effort plus large visant à normaliser un dialogue ouvert sur la santé mentale sur le lieu de travail et illustre l'engagement permanent de Staci France en faveur du bien-être des employés et de la qualité de la vie professionnelle.

**Défi Move the World (toutes les entités Landmark Global)**

Inspirées par le Walking Challenge lancé par Landmark Global NAM en 2024 - à l'origine une suggestion en faveur du bien-être d'un employé - les équipes ESG et HR ont lancé en 2025 un défi de mouvement mondial dans toutes les entités Landmark Global. Dans le cadre de notre engagement permanent en faveur du bien-être et de l'appartenance, l'initiative Move the World Challenge a été conçue pour inciter les employés à bouger pour la bonne cause, que ce soit en marchant, en courant ou en faisant du vélo, pendant une période de cinq semaines. Cinq étapes ont été fixées et, pour chacune d'entre elles, des dons ont été versés aux sections locales des Special Olympics. **Plus de 150 participants se sont inscrits pour relever le défi**, en provenance de toutes les entités.

**Le sport comme moteur de la cohésion et de l'engagement (Base Logistics)**

En avril, Base Logistics a encouragé l'esprit d'équipe et le bien-être par le biais d'une série d'**initiatives sportives mises en place par les employés**. Plus de 50 collègues ont participé au premier tournoi de padel de Bnode à Waalwijk (Pays-Bas), alliant activité physique et convivialité. Peu après, une vingtaine d'employés de HealthLink Europe & International, Special Logistic Services (SLS) et Base Logistics ont participé au marathon NN de Rotterdam, réussissant à relever le défi dans des conditions difficiles et avec le soutien d'une équipe soudée. Ces initiatives soulignent l'importance accordée à l'engagement collectif, à la cohésion d'équipe et au bien-être des employés, et suscitent un grand enthousiasme pour les événements sportifs à venir.

**Initiatives Vitalité (Dynagroup)**

Tout au long de l'année 2025, Dynagroup a fortement mis l'accent sur le bien-être des employés par le biais de plusieurs actions de vitalité, dont une Semaine dédiée à la vitalité , des défis internes pour encourager le mouvement et les habitudes saines, et des moments d'engagement récurrents tels que « Yay, it's Monday » pour promouvoir la positivité et la connexion en début de semaine.

**Mental Move (Base Logistics)**

Base Logistics s'est associée à **Mental Move**, une plateforme dédiée aux actions de prévention en matière de santé mentale. Grâce à ce partenariat :

- Les employés ont un accès direct à des conseils professionnels par le biais d'un service d'abonnement.
- Certaines consultations sont incluses dans l'abonnement, tandis que les sessions supplémentaires restent accessibles à des tarifs préférentiels.
- Les managers jouent un rôle clé en encourageant les employés à utiliser la plateforme et en facilitant les contacts en cas de besoin.

Cette solution améliore considérablement l'accessibilité par rapport aux soins de santé traditionnels, réduisant les temps d'attente pour l'aide à la santé mentale de plusieurs semaines à une semaine seulement. Les employés se disent toujours très satisfaits de cette plateforme et les évaluations trimestrielles confirment l'impact positif.

## Méthodologie

Les informations relatives aux non-salariés et aux problèmes de santé font l'objet d'un phasage dans le cadre de la CSRD, ce qui signifie que les déclarations concernant cette population ne sont pas encore requises pour l'année de rapport en cours.

Les chiffres sont présentés cette année avec et sans Staci. Staci avait été exclue du champ d'application du rapport de 2024, alors que le rapport 2025 inclut Staci. La présentation des deux séries de chiffres garantit la transparence et la comparabilité avec le périmètre de l'année précédente.

**Couverture du système de gestion de la santé et de la sécurité** : le nombre d'employés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité au **31 décembre 2025** est calculé sur base des effectifs internes. Il n'inclut que les **employés internes** qui étaient actifs à cette date et formellement identifiés comme étant couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité.

**Décès liés au travail** : le nombre de décès liés au travail au **31 décembre 2025** comprend les accidents mortels impliquant les effectifs propres, survenus au cours de l'année **2025** et répondant à l'ensemble des critères suivants :

- l'accident s'est produit sur le lieu de travail ;
- l'accident a été officiellement reconnu par l'assureur comme la cause du décès ;
- le décès résulte d'un accident du travail survenu au cours de l'année visée par le rapport.

Comme cet indicateur se rapporte aux effectifs propres, les **travailleurs internes et externes** sont inclus. Tous les décès répondant à ces critères sont regroupés.

**Taux d'accident** : le taux d'accident pour les effectifs de l'entreprise est calculé comme suit :

**Taux d'accidents** = nombre total d'accidents du travail enregistrables impliquant des employés ÷ nombre total d'heures effectivement travaillées par les employés qui étaient actifs au 1er janvier 2025 (qu'ils aient été actifs ou inactifs au 31 décembre 2025) × 1.000.000 heures travaillées

Le **taux d'accidents du travail** enregistrés inclus dans le calcul sont ceux :

- officiellement reconnus comme liés au travail par l'assureur ;
- survenus sur le lieu de travail ;
- qui ont eu lieu en **2025**.

**Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts (Lost Time Frequency Rate, LTFR)** : le taux de fréquence des accidents avec arrêt est calculé selon la même méthode que le taux d'accidents, mais il ne tient compte **que des accidents ayant entraîné au moins un jour d'absence**.

**Jours perdus liés à des blessures dues au travail** : le nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès n'inclut que les **employés internes** qui ont eu un accident en **2025**.

Cet indicateur correspond au **nombre total de jours d'absence** résultant de tous les accidents répondant aux critères ci-dessus.

Pour calculer le **taux de gravité,** nous utilisons comme numérateur le nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail (selon les critères décrits ci-dessus). Le dénominateur sera le nombre total d'heures travaillées par toutes personnes qui étaient actives au 1er janvier 2025, qu'elles aient encore été actives ou inactives au 31 décembre 2025. Le résultat sera ensuite multiplié par 1.000 pour obtenir un taux pour 1.000 heures travaillées.

## 6.3.1.5.2
## S1-15 – Métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

En 2025, nous avons commencé à publier des informations concernant l'exigence S1-15, reconnaissant que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un moteur essentiel de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, l'un de nos enjeux matériels.

Bnode reconnaît qu'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée est essentiel au bien-être de nos employés et à la réussite globale de notre organisation. Nous nous engageons à favoriser un environnement qui **aide nos employés à concilier leurs responsabilités professionnelles et leur vie privée**, en particulier lorsqu'il s'agit de besoins liés à la famille. Comme indiqué précédemment, notre département diversité, équité et inclusion comprend un directeur du bien-être, en charge de ce sujet.

Au sein de Bnode, les approches en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée varient en fonction du contexte de l'entreprise, certaines entités intégrant profondément ce sujet dans leur culture et leurs pratiques de leadership.

Au sein de Base Logistics, par exemple, les heures supplémentaires sont rares, rémunérées et limitées aux seules périodes d'activité intense. Cette pratique reflète l'importance accordée au maintien d'une charge de travail gérable et à la prévention du stress lié au travail. Les managers surveillent activement les heures de travail ainsi que la charge de travail et discutent régulièrement avec les équipes pour garantir des niveaux d'effectifs adéquats et le bien-être des employés. Cette approche est fortement soutenue par la direction, le CEO promouvant une philosophie claire reposant sur le principe « pas d'heures supplémentaires inutiles ». Bien que ces pratiques ne soient pas formalisées par des indicateurs quantitatifs, leur impact se reflète dans les opérations quotidiennes, y compris les arrangements de travail flexibles, les demandes limitées d'heures supplémentaires et les canaux d'escalade ouverts vers le département RH lorsqu'un soutien supplémentaire est nécessaire.

Par l'intermédiaire de l'enquête semestrielle My Voice, Bnode sonde ses employés afin de recueillir leur feedback sur une série de sujets sociaux importants, notamment l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (voir S1-13). Ces enquêtes permettent également d'identifier les domaines susceptibles d'être améliorés. Les résultats de l'enquête soulignent systématiquement le rôle des congés pour raisons familiales et de la flexibilité dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Au sein de bpost SA, les employés exerçant des fonctions de support ont droit à deux ou trois jours de télétravail par semaine. Cette flexibilité permet aux employés de mieux gérer leurs responsabilités professionnelles et leurs engagements personnels et familiaux. Une politique officielle de télétravail est en cours d'élaboration et devrait être mise en œuvre en 2026.

Au sein de Radial North America, les employés qui ne travaillent pas dans les centres de distribution peuvent bénéficier de modalités de travail flexibles, y compris le travail à distance à temps plein ou à temps partiel. Le feedback recueilli dans le cadre d'enquêtes sur l'engagement des employés et d'entretiens de sortie montrent que les employés apprécient cette flexibilité et la considèrent comme un facteur important d'amélioration de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Au sein de Staci France, un accord collectif sur la qualité de vie et les conditions de travail a été signé avec les syndicats, mettant l'accent en particulier sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les mesures mises en œuvre dans le cadre de cet accord comprennent la possibilité pour les employés de faire don de jours de congé à des collègues dont l'enfant ou le conjoint est gravement malade, l'intégration des considérations familiales dans la planification des réunions et la gestion du calendrier, et le droit formel à la déconnexion.

De plus, au sein de toutes les entités, les employés ont droit à des congés de maladie, à des congés annuels et à des congés parentaux, conformément à la législation locale et aux conventions collectives applicables.

| CONGE POUR RAISONS FAMILIALES PAR GENRE | GENRE | 2025 AVEC STACI |
|---|---|---|
| **% de salariés autorisés à prendre un congé pour raisons fami-liales** | Homme | 99,98% |
| | Femme | 99,84% |
| | Autres | 100% |
| | Non divulgué | 100% |
| | **Total** | **99,93%** |
| **% de salariés ayant pris un congé pour raisons familiales** | Homme | 5,26% |
| | Femme | 9,67% |
| | Autres | 0% |
| | Non divulgué | 7,69% |
| | **Total** | **6,78%** |

## Méthodologie

**Les données relatives aux congés pour raisons familiales au sein de Bnode** sont calculées en déterminant la proportion de salariés ayant droit à un congé de maternité, de paternité, parental et d'aidant. Le calcul est basé sur des données extraites des systèmes d'information RH locaux et reflète les droits prévus par la législation locale et les conventions collectives applicables.

Lorsqu'une vue ventilée par genre est requise, l'ensemble des données est filtré à l'aide des informations relatives au genre enregistrées dans les systèmes RH.

À des fins de reporting, Bnode enregistre le genre en utilisant les catégories suivantes : féminin, masculin, non divulgué et autre.

Les congés pour raisons familiales comprennent le **congé de maternité, le congé de paternité, le congé parental et le congé d'aidant** prévus par la législation nationale ou les conventions collectives. Aux fins de la présente norme, ces concepts sont définis comme suit :

a. congé de maternité : congé avec maintien du poste accordé aux femmes salariées avant et/ou après l'accouchement (ou, dans certains pays, l'adoption) ;

b. congé de paternité : congé de travail accordé au père ou, lorsque et dans la mesure où le droit national le reconnaît, au second parent équivalent, à l'occasion de la naissance ou de l'adoption d'un enfant, en vue d'en prendre soin ;

c. congé parental : congé accordé aux parents à l'occasion de la naissance ou de l'adoption d'un enfant pour s'occuper de celui-ci, tel que défini par chaque État membre ;

d. congé d'aidant : congé accordé aux travailleurs pour fournir des soins personnels ou une aide à un parent, ou à une personne vivant sous le même toit, qui a besoin de soins ou d'une aide importants pour une raison médicale grave, telle que définie par chaque État membre.

**Pour calculer le nombre de salariés ayant le droit de prendre un congé pour raisons familiales, nous avons utilisé les données suivantes :**

- Numérateur : seuls les employés internes actifs au 31/12/2025 et autorisés à prendre des congés pour raisons familiales sont pris en compte.
- Dénominateur : tous les employés internes actifs au 31/12/2025 sont inclus.

**Pour calculer le pourcentage de salariés ayant le droit de prendre un congé pour raisons familiales :**

- Numérateur : seuls les employés internes actifs au 31/12/2025 et qui ont pris des congés pour raisons familiales sont pris en compte.
- Dénominateur : nombre total de salariés autorisés à prendre un congé pour raisons familiales.

**Commentaire sur les informations relatives au développement durable de l'ESRS**

En 2025, Bnode a choisi de commencer à publier des indicateurs relatifs à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au cours de l'année suivante, conformément à la disposition relative à l'introduction progressive de l'ESRS. Par conséquent, les informations de l'année précédente conformément à l'ESRS S1-15 ne sont pas divulguées dans cette déclaration de durabilité illustrative.

## 6.3.1.5.3
## S1-13 – Métriques de la formation et du développement des compétences

### Approche et ambitions au niveau du groupe

Compte tenu de la transformation organisationnelle en cours chez Bnode, **la formation et le développement des compétences restent des priorités stratégiques** en vue de s'assurer que les employés disposent des capacités nécessaires pour s'adapter au changement et atteindre leur plein potentiel.

En 2025, Bnode a introduit un nouvel objectif au niveau du groupe : d'ici 2030, le groupe vise à atteindre une moyenne de 32 heures de formation et de développement par an et par employé interne.

Cette ambition reflète les niveaux de formation actuels, les plans de développement des business units et une intention claire d'investir davantage dans le perfectionnement et la requalification. Atteindre cet objectif nécessitera :

- une amélioration du **traçage et du suivi** des heures de formation dans l'ensemble de Bnode ;
- une expansion continue des **possibilités d'apprentissage**, couvrant les besoins en matière de conformité, de perfectionnement et de requalification des compétences ;
- l'alignement des initiatives d'apprentissage sur les priorités de transformation.

L'un de nos principaux défis consiste à **assurer l'enregistrement complet de toutes les heures de formation et de développemen**t, tant formelles qu'informelles, pour l'ensemble de notre personnel au niveau mondial. Le renforcement de cette capacité de reporting sera une priorité en 2026.





### Programmes de formation obligatoires et non obligatoires

Dans l'ensemble de Bnode, une combinaison de formations obligatoires à l'échelle du groupe et d'exigences de formation spécifiques à chaque entité est en place.

**Formation obligatoire à l'échelle du groupe**

En 2025, la **formation relative au Code de Conduite** était la seule formation obligatoire applicable à l'ensemble du groupe. Elle s'applique à tous les employés, quels que soient leur rôle, leur niveau ou leur lieu de travail, et comprend des interdictions strictes concernant le travail des enfants, le travail forcé et la traite des êtres humains. La formation est soutenue par un contenu structuré, des mécanismes de suivi et des incitations à la performance, et est mise en œuvre conjointement par les équipes Compliance et ESG. Des formations obligatoires supplémentaires au niveau du groupe, y compris des formations liées à la culture, seront introduites à partir de 2026.

Dans le cadre du plan d'action soutenant l'objectif de diversité de genre de Bnode, une formation à la diversité est en cours de déploiement à l'échelle du groupe et sera obligatoire pour tous les recruteurs. Cette formation vise à prévenir la discrimination dans les processus de recrutement et est adaptée aux contextes réglementaires locaux.

**Mise en œuvre locale et formation spécifique à une entité**

Au-delà des exigences du groupe, chaque entité définit et met en œuvre sa propre approche en matière de formation et de développement, en fonction des activités locales, des obligations réglementaires et des profils de risque. Nous présentons ci-dessous quelques exemples.

### *Radial North America*

La formation est la pierre angulaire de la stratégie de développement des talents et des performances de Radial North America. La formation obligatoire comprend : la formation à la conformité, l'orientation des nouveaux employés et la formation fonctionnelle spécifique à l'emploi.

En outre, un programme de formation au leadership est proposé à tous les cadres intermédiaires (middle managers). Radial North America a mis en place un programme de formation annuel structuré par niveau d'organisation et domaine fonctionnel, avec pour objectif d'augmenter les heures de formation dans la mesure du possible de façon à soutenir le développement continu des compétences.

### *Staci France*

Staci France demande à tous les managers d'équipe, membres de l'équipe des ressources humaines et représentants élus impliqués dans le recrutement de suivre un module obligatoire intitulé « Recruter sans discrimination ». Les autres formations obligatoires incluent :

- une formation à la cybersécurité pour les employés ayant accès aux technologies de l'information ou à l'intranet ;
- une formation en matière de sécurité, y compris le secourisme, la sécurité incendie et les procédures d'évacuation ;
- une formation à l'utilisation des chariots élévateurs, le cas échéant ;
- des certifications électriques pour les employés travaillant sur des installations électriques ;
- une formation sur la manipulation des matières et des marchandises dangereuses conformément aux réglementations en matière de transport. Lorsqu'une formation est attribuée à un employé de Staci France, il est obligatoire de la suivre.

### *bpost SA*

Au sein de bpost SA, la formation relative à la conformité et à la gouvernance est **définie et prise en charge par le département compliance**, avec le soutien opérationnel de l'équipe de formation. La formation est principalement dispensée via la **plateforme Traliant** et complétée par un **accès via code QR** dans les environnements opérationnels où les employés n'ont pas accès à une adresse e-mail personnelle. La formation est composée de courts modules vidéo, adaptés aux rôles opérationnels et non opérationnels, combinés à des **questionnaires interactifs obligatoires** pour confirmer la compréhension et l'achèvement de la formation.

La sensibilisation à la cybersécurité est renforcée par des **campagnes de simulation d'hameçonnage**. Les employés qui signalent une simulation d'hameçonnage reçoivent automatiquement un module de formation court et ciblé expliquant la menace spécifique rencontrée. Bien que cette formation ne soit pas obligatoire, elle permet un **apprentissage en temps réel**, renforce la capacité des employés à identifier les risques et soutient la stratégie de Bnode en matière de **cybersécurité et de protection des données**.

Plusieurs initiatives de formation supplémentaires s'appliquent à des populations d'employés spécifiques. **Une formation à la diversité et à l'inclusion**, introduite au niveau du groupe, est obligatoire pour les managers d'équipe et liée au programme d'intégration « Getting Started ». Son objectif est de renforcer les pratiques de leadership inclusif, avec une mise en œuvre adaptée aux contextes locaux. De plus, une **formation à la gestion des conséquences** est encouragée pour les managers d'équipe chez bpost SA. Développée en collaboration avec les départements juridique et RH, elle clarifie le cadre disciplinaire, y compris la préparation des dossiers disciplinaires, les rôles et responsabilités des managers et les processus d'escalade, tout en renforçant la responsabilisation et l'implication des RH.

Enfin, pour soutenir l'introduction d'un nouveau processus de performance, bpost SA a déployé de la **documentation et des webinaires** pour les managers d'équipe. Ces ressources mettent l'accent sur la fixation d'objectifs de développement, la réalisation de contrôles réguliers et l'organisation de discussions fructueuses sur les performances. Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, la participation a été **fortement encouragée** et largement communiquée pour garantir l'alignement sur le nouveau cadre de performance et soutenir le développement culturel.

**Exigences légales et opérationnelles en matière de formation spécifiques au site**

Outre la formation obligatoire au niveau du groupe, certaines **exigences locales de formation obligatoire** s'appliquent, en particulier en Belgique, en raison de considérations juridiques ou de risques opérationnels. En voici des exemples :

- personnel certifié en assistance d'urgence et premiers soins, requis sur chaque site en fonction de la taille de l'effectif et des réglementations locales ;
- formation spécifique au véhicule dans des domaines tels que la logistique ou les écoles de conduite.

Bien qu'elles ne soient pas obligatoires au niveau du groupe, ces formations sont essentielles pour le respect de la législation, l'atténuation des risques et la sécurité opérationnelle.

**Développement du leadership et incitations à la performance**

Pour renforcer le développement du leadership, un KPI a été introduit à l'échelle du groupe en 2025 pour les cadres moyens et seniors : l'éligibilité à l'intégralité de la prime d'incitation à court terme nécessite la participation à au moins une initiative de développement du leadership au cours de l'année.

Cette initiative s'applique à l'ensemble de Bnode, à l'exception de Paxon Europe, qui est actuellement hors du champ d'application en raison des limitations au niveau des outils. Les initiatives éligibles sont les suivantes

- des programmes de formation au leadership pour les cadres moyens et seniors ;
- des modules d'apprentissage en ligne couvrant les thèmes du coaching, du feedback, de l'innovation et du leadership.

Chaque entité définit sa propre population de management et communique les initiatives pertinentes. Au-delà des incitations, ce KPI renforce l'importance du développement du leadership et de l'appropriation individuelle de l'apprentissage.

## Aligner l'apprentissage sur la transformation et les futures compétences

Dans le cadre de la transformation de Bnode, les initiatives d'apprentissage sont de plus en plus alignées sur les compétences futures et les besoins de l'entreprise.

Au sein de bpost SA, par exemple, les parcours d'apprentissage traditionnels, spécifiques à chaque rôle, restent en place et continuent de s'inspirer des récents projets pilotes et du feedback des employés. Sur base de ces observations, des parcours d'apprentissage fondés sur les compétences ont été introduits pour mieux **individualiser les trajets d'apprentissage**, soutenir la mobilité professionnelle et mieux aligner le développement des employés sur les besoins futurs de l'entreprise. Cette évolution est soutenue par plusieurs facteurs clés, notamment l'élaboration d'une taxonomie des compétences, les outils d'auto-évaluation des employés, la mise en correspondance systématique du contenu de l'apprentissage avec les compétences requises et l'intégration des compétences dans les demandes d'emploi. À long terme, l'objectif est de **passer d'un modèle d'apprentissage basé sur l'attraction (pull), où les employés recherchent activement des formations, à un modèle basé sur l'incitation (push), offrant des recommandations d'apprentissage personnalisées** adaptées aux profils individuels et aux priorités stratégiques.

## Performance, développement et croissance individuelle

Au sein de Bnode, la formation et le développement sont étroitement liés à la gestion des performances et à la progression des carrières. Les évaluations annuelles des performances sont complétées par des **contrôles trimestriels** pour les managers d'équipe , renforçant ainsi le **feedback et le développement continus** tout au long de l'année. Au sein de bpost SA, les employés et leurs managers définissent conjointement des **objectifs de développement personnel** dans le cadre du processus lié aux performances.

## Mobilité interne et développement de carrière

Au niveau du groupe, Bnode promeut activement la mobilité interne grâce à des processus structurés et des outils dédiés. Au sein de bpost SA, les offres d'emploi sont publiées en interne avant ou en même temps que la publication externe, ce qui permet aux employés d'accéder rapidement aux opportunités de carrière. La mobilité fondée sur les compétences est également soutenue par des outils tels que Cornerstone, tandis que les employés touchés par des réorganisations bénéficient d'un soutien ciblé en matière de requalification, de redéploiement et d'accompagnement à la transition . Au sein de Radial North America, la mobilité interne est encouragée grâce aux revues de talents et aux exercices de calibration de la performance, avec des plans d'action de développement sur mesure conçus pour préparer les employés à leurs futures fonctions et opportunités de carrière.

## Initiatives visant à soutenir le développement des compétences

Au sein de Bnode, nous mettons en œuvre une série d'initiatives pour soutenir le développement des compétences, l'apprentissage et la croissance des talents, reflétant ainsi notre engagement à préparer notre main-d'œuvre pour l'avenir. Certaines de nos initiatives sont décrites ci-dessous.

**Investir dans les talents logistiques (Staci UK)**

Nous avons investi de façon plus intensive dans les compétences logistiques futures en lançant un nouveau **programme d'apprentissage certifiant** au sein de Staci UK, soutenu par un investissement de plus de **£100.000**. Le programme combine l'apprentissage théorique et l'expérience pratique et est conçu pour inspirer et préparer la prochaine génération de professionnels de la chaîne d'approvisionnement, renforçant ainsi notre engagement à long terme en faveur du développement des compétences dans l'ensemble du secteur.

**Apple Express Learning Academy (Apple Express)**

Au sein d'Apple Express, nous continuons à soutenir la formation continue par le biais de l'**Apple Express Learning Academy**, un programme de développement interne proposant des formations courtes et flexibles. Couvrant des sujets tels que la gestion de projet, la communication, la diversité et l'inclusion, le leadership et la résolution de conflits, le programme permet aux employés de développer leurs compétences à leur propre rythme tout en soutenant la croissance individuelle et la performance de l'organisation.

**Sessions pour les nouvelles recrues (Landmark Global Eurasia, bpost SA)**

Au niveau de **Landmark Global Eurasia**, en fin d'année 2025, nous avons introduit des sessions pour les nouveaux membres du personnel, dispensées à la fois en présentiel et en ligne. Au cours de ces sessions, les nouveaux employés partagent leurs expériences antérieures, ce qui permet d'identifier les possibilités d'amélioration tout en favorisant la mise en place d'un réseau. Au sein de **bpost SA,** des objectifs similaires sont poursuivis par le biais de **journées d'accueil et de cafés de bienvenue mensuels**, qui favorisent l'intégration, la connexion et l'engagement dès le début de l'emploi.



**Bpost Traineeship program (bpost SA)**

Nous continuons à investir dans les jeunes talents par le biais du **Bpost Traineeship Program**, une initiative de développement par rotation de deux ans pour pour les jeunes diplômés de master. L'initiative combine un vaste programme de développement des compétences, un coaching sur le lieu de travail, un mentorat par des professionnels expérimentés, l'accès à une solide communauté interne de jeunes talents et la possibilité d'interagir avec la direction. Cette approche permet aux stagiaires d'acquérir une connaissance approfondie de l'organisation tout en développant des capacités de leadership dès le début de leur carrière.

## Métriques liées à la formation et au développement

**Participation des employés à la formation et au développement des compétences**

En moyenne, chaque employé de Bnode (y compris Staci) a suivi **plus de 24 heures de formation et de développement en 2025**. Comme indiqué ci-dessus, le principal défi concerne l'exhaustivité de l'enregistrement des données, plutôt qu'une réelle diminution des heures d'apprentissage par rapport à 2024.

| INDICATEUR | GENRE | 2025 | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Somme des heures de formation et de développement (en effectif)** | Homme | 511.706 | 493.615 | 593.513 |
| | Femme | 305.272 | 291.441 | 293.672 |
| | Autre | 5 | 5 | 0 |
| | Non divulgué | 1.628 | 1.005 | 1.492 |
| | **Total** | **818.612** | **786.066** | **888.667** |
| **Nombre d'employés (en effectif)** | Homme | 21.857 | 20.348 | 21.480 |
| | Femme | 11.453 | 9.951 | 11.084 |
| | Autre | 1 | 1 | 0 |
| | Non divulgué | 221 | 59 | 158 |
| | **Total** | **33.532** | **30.359** | **32.723** |
| **Nombre moyen d'heures de formation et de développement par employé** | Homme | 23,41 | 24,26 | 27,72 |
| | Femme | 26,65 | 29,29 | 26,58 |
| | Autre | 5 | 5 | 0 |
| | Non divulgué | 7,37 | 17,04 | 9,44 |
| | **Total** | **24,41** | **25,89** | **27,24** |

### Participation des employés à l'évaluation des performances

En 2025, 14.200 employés de Bnode (y compris Staci) ont participé au processus d'évaluation des performances, ce qui représente 42,35% de l'effectif total. Si l'on exclut Staci, 11.284 employés ont participé, ce qui correspond à 37,17% des effectifs.

| INDICATEUR | GENRE | 2025 | 2025 SANS STACI | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Nombre d'employés ayant participé à l'évaluation des performances** | Homme | 6.967 | 5.585 | 6.155 |
| | Femme | 6.985 | 5.647 | 6.441 |
| | Autre | 1 | 1 | 0 |
| | Non divulgué | 247 | 51 | 179 |
| | **Total** | **14.200** | **11.284** | **12.774** |
| **Pourcentage d'employés ayant parti-cipé à l'évaluation des performances** | Homme | 31,88% | 27,45% | 28,74% |
| | Femme | 60,99% | 56,75% | 58,29% |
| | Autre | 100% | 100% | 0% |
| | Non divulgué | 111,76%* | 86,44% | 113%* |
| | **Total** | **42,35%** | **37,17%** | **39,16%** |
| **Nombre d'évaluations effectuées (en effectif)** | Homme | 7.691 | 5.840 | 6.306 |
| | Femme | 7.514 | 5.760 | 6.498 |
| | Autre | 1 | 1 | 0 |
| | Non divulgué | 247 | 51 | 179 |
| | **Total** | **15.453** | **11.652** | **12.983** |
| **Nombre d'évaluations convenues (en effectif)** | Homme | 8.306 | 6.681 | 6.913 |
| | Femme | 7.946 | 6.325 | 7.102 |
| | Autre | 1 | 1 | 0 |
| | Non divulgué | 254 | 78 | 192 |
| | **Total** | **16.507** | **13.085** | **14.207** |
| **Évaluations effectuées / Évaluations convenues (%)** | Homme | 92,60% | 87,41% | 91,50% |
| | Femme | 94,56% | 91,07% | 91,78% |
| | Autre | 100% | 100% | 0% |
| | Non divulgué | 97,24% | 65,38% | 93,48% |
| | **Total** | **93,61%** | **89.05%** | **91,67%** |
| **Nombre d'évaluations de perfor-mance par employé** | Homme | 0,35 | 0,29 | 0,29 |
| | Femme | 0,66 | 0,58 | 0,59 |
| | Autre | 1,00 | 1,00 | 0 |
| | Non divulgué | 1,12 | 0,86 | 1,13 |
| | **Total** | **0,46** | **0,38** | **0,4** |

## Méthodologie

Les données présentées proviennent des systèmes de gestion de l'apprentissage de Bnode et des systèmes RH locaux.

**Champ d'application au niveau des employé**s : tous les calculs incluent **les employés internes uniquement**. Afin de garantir une couverture complète des activités réalisées au cours de la période concernée par le rapport, **les employés actifs et inactifs au 31/12/2025** sont pris en compte le cas échéant.

Une ventilation par genre est fournie en appliquant le filtre correspondant. Au sein de Bnode, quatre catégories de genre sont reconnues : **femme, homme, autre et non divulgué.**

**Participation à l'évaluation des performances** : pour calculer le **nombre de salariés ayant participé à une évaluation des performances en 2025**, nous identifions tous les salariés internes ayant effectué au moins un entretien d'évaluation des performances au cours de l'année concernée par le rapport. Cela inclut les employés qui étaient soit actifs soit inactifs au 31/12/2025. La métrique reflète le **nombre total d'employés uniques** qui ont participé à une évaluation des performances convenue en 2025.

*Le ratio peut dépasser 100% car, au numérateur, nous incluons tous les travailleurs internes - actifs et inactifs au 31/12/2025 - qui ont participé à l'évaluation examen des performances, tandis qu'au dénominateur, nous n'incluons que les travailleurs qui étaient actifs au 31/12/2025.

**Participation à une évaluation des performances convenue** : pour calculer le **nombre d'employés ayant participé à un entretien d'évaluation des performances convenu en 2025**, nous incluons tous les salariés internes ayant effectué un entretien d'évaluation des performances au cours de l'année concernée par le rapport, quel que soit leur statut d'emploi (actif ou inactif) au 31 décembre 2025. Le résultat représente la somme des employés uniques avec une évaluation des performances convenue en 2025.

**Nombre moyen d'heures de formation et de développement** : pour calculer la **moyenne des heures de formation et de développement en 2025**, toutes les heures de formation et de développement effectuées au cours de l'année concernée par le rapport par les employés internes sont agrégées. Il s'agit des heures de formation et de développement effectuées par les employés aussi bien actifs qu'inactifs au cours de l'année 2025.

Le nombre total d'heures de formation et de développement effectuées est ensuite divisé par le **nombre d'employés internes actifs au 31/12/2025**.

# 6.3.2.
# ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur

## 6.3.2.1
## S2 ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique

Bnode veille à ce que tous les travailleurs de la chaîne de valeur qui peuvent être affectés de manière importante par nos activités soient inclus dans notre analyse de la double matérialité.

Nous classons les travailleurs de la chaîne de valeur soumis à des impacts matériels dans les catégories suivantes :

- **Travailleurs de nos sous-traitants et transporteurs**. Ils peuvent être directement affectés, car ils effectuent un travail similaire à celui de nos effectifs propres, dans nos locaux et pendant la livraison et le transport.

- **Travailleurs de nos fournisseurs**.

Le tableau ci-dessous présente les IROs identifiés pour S2 travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi qu'un résumé des politiques, actions, mesures et objectifs y afférents qui sont décrits plus en détail dans la présente rubrique. Les informations détaillées sur les IROs, y compris leurs horizons temporels et leur localisation dans la chaîne de valeur, sont documentées de manière exhaustive dans la rubrique **6.1.3.3 SBM-3** du chapitre **ESRS 2 - Informations générales**.

Les impacts matériels identifiés, liés à l'égalité de traitement et aux conditions de travail, sont intrinsèquement liés à notre secteur. La surveillance, la prévention et l'atténuation de toute situation potentiellement préjudiciable font partie intégrante de notre stratégie et influencent en permanence l'évolution de notre modèle d'entreprise.

Bien que les thèmes matériels identifiés puissent affecter les travailleurs de notre chaîne de valeur, ils ne se sont pas révélés être à l'origine de problèmes généralisés ou systémiques dans les contextes dans lesquels Bnode interagit avec ses fournisseurs.

Bnode ne dispose pas encore d'un mécanisme formel pour évaluer comment les travailleurs présentant des caractéristiques spécifiques dans certains contextes pourraient être confrontés à des risques plus importants. Toutefois, nous reconnaissons que les travailleurs de la chaîne de valeur peuvent être confrontés à des impacts matériels différents en fonction de leur situation géographique.

Notre système de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement, EcoVadis, analyse néanmoins le risque par pays, en tenant compte des performances globales des pays dans les domaines suivants : environnement, santé et affaires sociales, droits humains et gouvernance. Cette analyse, ainsi que les autres composantes de la fiche d'évaluation EcoVadis, nous permettent de mieux comprendre comment les entreprises de notre chaîne de valeur traitent leur propre personnel.

| IRO SOUS-SOUS THÈME | IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS | CATÉGORIE | POLITIQUE | ACTIONS | MÉTRIQUES | OBJECTIFS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET DES CHANCES POUR TOUTES ET TOUS** | | | | | | |
| Diversité | Sur la base des pratiques actuelles du secteur, certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement pourraient ne pas s'aligner pleinement sur nos exigences en matière de diversité. | NI, A | ■ Politique des droits humains<br>■ Politique Speak Up<br>■ Code de Conduite des Fournisseurs | ■ Code de Conduite des Fournisseurs mis à jour, assorti d'exigences contraignantes<br>■ Contrôle des fournisseurs par EcoVadis<br>■ Élaboration et déploiement structuré d'un cadre de gestion des risques liés aux tiers | N/A | N/A |
| Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale | Sur la base des pratiques actuelles du secteur, certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement pourraient ne pas s'aligner pleinement sur nos exigences en matière d'égalité de genre. | NI, A | | | | |
| Violence et harcèlement sur le lieu de travail | Sur la base des pratiques actuelles du secteur, certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement pourraient ne pas s'aligner pleinement sur nos exigences en matière de prévention de la violence et du harcèlement sur le lieu de travail. | NI, A | | | | |
| **CONDITIONS DE TRAVAIL** | | | | | | |
| Santé, sécurité et bien-être | Sur la base des pratiques actuelles du secteur, certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement pourraient ne pas s'aligner pleinement sur nos exigences en matière de santé et de sécurité. Cela pourrait produire des impact négatifs matériels pour les travailleurs de la chaîne de valeur, notamment en ce qui concerne la sécurité routière, la manutention de charges lourdes et les horaires de nuit dans les entrepôts et les centres de tri. | NI, A | ■ Politique des droits humains<br>■ Politique Speak Up<br>■ Code de Conduite des Fournisseurs<br>■ Politique en matière de sous-traitance | ■ Code de Conduite des Fournisseurs mis à jour, assorti d'exigences contraignantes<br>■ Contrôle des fournisseurs par EcoVadis<br>■ Élaboration et déploiement structuré d'un cadre de gestion des risques liés aux tiers | N/A | N/A |
| Dialogue social, négociation collective et liberté d'association | Sur la base des pratiques actuelles du secteur, certains partenaires commerciaux de notre chaîne d'approvisionnement pourraient ne pas s'aligner pleinement sur nos exigences en matière de dialogue social. | NI, A | ■ Politique des droits de l'homme<br>■ Politique Speak Up<br>■ Code de Conduite des Fournisseurs | | N/A | N/A |

*Légende*

***A**: réel (actual) **NI**: impact négatif*

Bien que nous ayons classé ces impacts dans la catégorie des impacts réels, en raison de leur présence intrinsèque à notre secteur, Bnode **n'a connu aucun incident impliquant des travailleurs de la chaîne de valeur en 2024 et 2025**.

# 6.3.2.2
# S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

Chez Bnode, nous avons mis en place des politiques globales pour traiter les impacts, les risques et les opportunités matériels concernant les travailleurs de notre chaîne de valeur. Ces politiques sont élaborées pour garantir le bien-être et le traitement équitable de tous les travailleurs de notre chaîne de valeur. Nos principales politiques sont les suivantes :

- Politique des droits humains
- Politique Speak Up (décrite dans la rubrique **G1-1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires**)
- Politique en matière de sous-traitance
- Code de Conduite des Fournisseurs

De plus amples informations sont fournies dans le tableau ci-dessous.

## Politique des droits humains

| CONTEXTE | CONTENU ESSENTIEL | PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES | RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE |
|---|---|---|---|
| Bnode s'est toujours engagé à respecter les normes les plus élevées en matière de comportement éthique dans le cadre de la protection et de la promotion des droits humains, en ce compris la conformité aux lois et réglementations en vigueur.<br><br>La Politique des droits humains définit les principes fondamentaux intégrés dans les opérations économiques, la stratégie et la culture de Bnode, en vertu des normes internationales suivantes :<br><br>■ La Déclaration universelle des droits humains des Nations unies (DUDH) ;<br>■ Les instruments fondamentaux identifiés par l'Organisation internationale du travail (OIT) ;<br>■ Les principes du Pacte mondial des Nations unies (PMNU)<br>■ Les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains. | La Politique des droits humains (ou droits de l'Homme) aborde les thèmes fondamentaux suivants :<br><br>1. **Diversité et inclusion** : Bnode ne tolère aucun comportement irrespectueux ou inapproprié, aucun traitement injuste ni aucune forme de représailles.<br>2. **Liberté d'association et de négociation collective** : Bnode respecte le droit de ses travailleurs d'adhérer, de former ou de ne pas adhérer à un syndicat, ou de disposer d'une représentation du personnel légalement reconnue, conformément à la législation locale.<br>3. **Travail forcé, trafic d'êtres humains et esclavage moderne** : Bnode interdit l'utilisation de toute forme de travail forcé, de toute forme de trafic d'êtres humains ou de formes modernes d'esclavage ;<br>4. **Travail des enfant**s : Bnode n'a recours au travail des enfants dans aucune de ses activités ou infrastructures et ne tolère aucun travail de ce type. Bnode respecte pleinement toutes les lois applicables établissant un âge minimum pour l'emploi, afin de soutenir l'abolition effective du travail des enfants dans le monde ;<br>5. **Heures de travail, rémunération et avantages décents** : les travailleurs doivent être rémunérés de manière adéquate.<br>6. **Santé, sécurité et bien-être au travail** : Bnode s'emploie à fournir et à maintenir un lieu de travail sûr, sain et productif en s'attaquant aux risques identifiés d'accidents, de blessures et d'impacts sur la santé et en y remédiant.<br>7. **Partenaires économiques et relations commerciales** : Bnode attend de ses fournisseurs et partenaires qu'ils respectent les mêmes valeurs et qu'ils mettent en œuvre des politiques et pratiques similaires en matière de droits humains.<br><br>En outre, au sein de bpost SA, pour les travailleurs de nos sous-traitants et transporteurs, nous effectuons régulièrement des évaluations, des contrôles et des audits qui nous permettent d'identifier et d'atténuer toute violation potentielle des droits humains. | La Politique des droits humains s'applique à toutes les personnes impliquées dans les affaires de Bnode, dans le contexte de toutes les décisions, stratégies, opérations, activités, projets et autres affaires du groupe.<br><br>Cette politique est également accessible au public sur le site web de Bnode.<br><br>En définissant cette politique, Bnode a pris en compte les intérêts des principales parties prenantes, notamment les collègues, les employés, les fournisseurs, les travailleurs de la chaîne de valeur, les partenaires commerciaux, les normes internationales et les institutions non gouvernementales, les actionnaires et la société dans son ensemble.<br><br>L'engagement des parties prenantes est un processus continu et leur contribution est considérée comme cruciale pour aligner la politique sur leurs attentes et leurs besoins. | Le niveau hiérarchique le plus élevé responsable de la mise en œuvre de cette politique est le Conseil d'Administration.<br><br>Il est responsable de l'adoption et de la mise à jour de la Politique des droits humains, en veillant à ce qu'elle soit conforme aux valeurs et aux normes éthiques de l'entreprise. |

Notre Politique des droits humains traite explicitement du trafic d'êtres humains, du travail forcé ou obligatoire et du travail des enfants, y compris en ce qui concerne les travailleurs de la chaîne de valeur. Conformément à cette politique, nos engagements s'étendent à **toutes les personnes impliquées dans les affaires de Bnode**, dans le contexte de toutes les décisions, stratégies, opérations, activités, projets et autres affaires du groupe. Les éventuels manquements à ces engagements peuvent être signalés par le biais de notre **outil Speak Up**, mis à la disposition des travailleurs de la chaîne de valeur.

Notre Code de Conduite des Fournisseurs prévoit également que nos fournisseurs et partenaires commerciaux respectent les valeurs exprimées dans notre Politique des droits humains et qu'ils mettent en œuvre des politiques et des pratiques similaires. En outre, les travailleurs de la chaîne de valeur ont la possibilité d'interagir directement avec Bnode concernant les violations des droits humains grâce à notre outil Speak Up.

Comme indiqué également notre Politique des droits humains, les mesures correctives en cas de violation des droits humains comprennent, sans s'y limiter, le renvoi éventuel de l'affaire devant les autorités compétentes et/ou la résiliation de la relation commerciale avec le fournisseur.

En 2025, Bnode n'a enregistré aucune action en justice ou plainte concernant des incidents liés aux droits humains et aucun cas de non-respect des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, de la déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales impliquant des travailleurs de la chaîne de valeur.



## Politique en matière de sous-traitance

| CONTEXTE | CONTENU ESSENTIEL | PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES | RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE |
|---|---|---|---|
| Chez bpost SA, nous sommes conscients de la nécessité de veiller à ce que nos pratiques respectent, voire dépassent, les normes légales et éthiques.<br><br>Nous avons procédé à une évaluation approfondie du paysage des sous-traitants de transport en Belgique et aux Pays-Bas afin d'évaluer l'alignement de leurs pratiques sur les valeurs et les engagements de Bnode, ainsi qu'à un audit détaillé en 2022 afin d'examiner la conformité de l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement.<br><br>Nous avons ensuite utilisé les résultats de ces analyses pour élaborer une solide politique de sous-traitance afin de garantir à tout moment le respect des réglementations. | Cette politique aborde les sujets suivants :<br>1. **Des lignes directrices claires pour faire respecter la législation du travail.** La politique établit des exigences strictes pour les sous-traitants afin de garantir le respect de la législation du travail. Parmi les éléments clés :<br>– Vérification des documents légaux : les sous-traitants doivent fournir la preuve de permis de transport et d'une assurance (par exemple, assurance responsabilité civile véhicules, assurance responsabilité civile des transporteurs, assurance-loi) en cours de validité et du respect de la réglementation du travail (par exemple, contrats de travail valides, permis de travail valides pour les chauffeurs non ressortissants de l'Union européenne).<br>– Vérification du casier judiciaire : les sous-traitants et leurs administrateurs doivent présenter des extraits de casier judiciaire garantissant l'absence d'infractions graves (par exemple, traite des êtres humains, emploi illégal ou fraude fiscale).<br>– Contrôles quotidiens et ad hoc : des contrôles réguliers sont effectués pour s'assurer que les chauffeurs disposent de licences et de permis de travail valides et qu'ils respectent le droit du travail pendant les opérations de transport. Cela permet de s'assurer que tous les sous-traitants et leurs employés respectent les normes légales, empêchant ainsi l'exploitation de la main-d'œuvre et les pratiques illégales.<br>2. **Promouvoir des pratiques éthiques en matière d'emploi.** La politique encourage les pratiques éthiques en :<br>– Interdisant la sous-traitance illégale : il est généralement interdit aux sous-traitants de sous-traiter eux-mêmes des tâches de transport sans l'accord explicite de bpost SA. Cela permet d'éviter les pratiques contraires à l'éthique, telles que l'exploitation de la main-d'œuvre ou la sous-rémunération par des tiers non autorisés.<br>– Garantissant des conditions de travail équitables : les sous-traitants doivent apporter la preuve de contrats de travail et d'assurances valides et du traitement équitable des travailleurs. Les chauffeurs doivent être des employés ou des travailleurs indépendants légalement reconnus et disposant des documents nécessaires.<br>– Contrôle et reporting : des contrôles ad hoc réguliers et des mécanismes de reporting permettent de s'assurer que les sous-traitants respectent les normes éthiques dans l'ensemble de leurs opérations.<br>3. **Renforcer la responsabilité sociale.** Cette politique renforce l'engagement de bpost SA en matière de responsabilité sociale en :<br>– Évitant les pratiques d'exploitation : La politique vise explicitement à prévenir la sous-rémunération, l'emploi illégal et l'exploitation de la main-d'œuvre dans le secteur des transports.<br>– Garantissant la transparence et la responsabilisation : les sous-traitants doivent fournir des documents détaillés (par exemple, des attestations d'assurance, de solvabilité et de respect du droit du travail) pendant la phase d'onboarding et les opérations en cours. Cela garantit la transparence et la responsabilisation dans la chaîne d'approvisionnement.<br>– Soutenant les sous-traitants respectueux des lois et de l'éthique : bpost SA privilégie la collaboration avec les sous-traitants qui respectent les normes légales et éthiques, créant ainsi un réseau fiable de transporteurs.<br>4. **Fixer une norme plus élevée.** La politique va au-delà des exigences légales de base et fixe des normes plus élevées à travers :<br>– Un processus d'onboarding strict : les sous-traitants doivent se soumettre à un processus d'onboarding rigoureux, comprenant la vérification des licences de transport, de l'assurance, de la solvabilité et de la capacité. Seuls les sous-traitants en ordre sont autorisés à travailler avec bpost SA.<br>– Une surveillance proactive : des contrôles réguliers et ad hoc garantissent le respect permanent de la politique. Les sous-traitants qui ne respectent pas les normes s'exposent à des conséquences pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat.<br>– Une limitation des niveaux de sous-traitance : cette politique interdit aux sous-traitants de sous-traiter eux-mêmes des tâches, ce qui permet à bpost SA de contrôler l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et d'éviter les pratiques contraires à l'éthique.<br>En mettant en œuvre ces mesures, bpost SA établit une norme plus élevée en matière de pratiques commerciales éthiques et responsables dans le secteur des transports.<br><br>Un élément fondamental de notre politique de sous-traitance suppose un plan de contrôle rigoureux. Nos contrôles quotidiens et nos contrôles ad hoc, qui nous mettent en contact direct avec les travailleurs de nos sous-traitants, offrent la possibilité aux travailleurs d'interagir avec nos travailleurs et nos contrôleurs. | Cette politique s'applique uniquement à bpost SA. Nous sommes actuellement en train de l'étendre à toutes les entités (l'approbation d'une politique à l'échelle du groupe est prévue pour 2026).<br><br>Les lignes directrices et les conditions de la politique s'appliquent à tous les sous-traitants engagés par bpost SA pour des missions de transport. Cela signifie que la politique doit être respectée lorsque bpost SA engage des sous-traitants pour le transport du courrier et des marchandises, y com-pris les colis, et lorsque les sous-traitants sous contrat engagent à leur tour des sous-traitants tiers pour des missions de transport au nom de bpost SA.<br><br>Cette politique ne s'applique pas aux services intragroupes lorsque des en-tités de Bnode fournissent des services à d'autres entités de Bnode.<br><br>Toute dérogation à cette politique, en fonction des circonstances et/ou de la complexité des activités opérationnelles, doit être coordonnée avec le département Conformité du transport de bpost SA.<br><br>La Politique de sous-traitance est accessible sous forme de document sur l'intranet de bpost SA et est également disponible auprès du département Transport Compliance.<br><br>Tous les départements, y compris ceux des filiales, qui font appel à des transporteurs externes sont tenus d'appliquer strictement cette politique dans la pratique. La politique est communiquée à toutes les parties intéressées concernées afin de s'assurer qu'elles comprennent et respectent les lignes directrices et les conditions énoncées. | Le département Transport Compliance de bpost SA est responsable de la mise en œuvre de la politique relative aux sous-traitants et rend compte au Transport Governance Board, à l'Exco Belgium ainsi qu'au comité Audit & Risques. |

## Code de Conduite des Fournisseurs

| CONTEXTE | CONTENU ESSENTIEL | PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES | RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE |
|---|---|---|---|
| Le Code de Conduite des Fournisseurs constitue la base de la relation entre Bnode et ses fournisseurs, en établissant une compréhension mutuelle des valeurs et convictions fondamentales de Bnode.<br><br>L'objectif de ce Code de Conduite des Fournisseurs est de définir nos attentes conformément aux lois et aux valeurs fondamentales de notre entreprise, notamment en matière de durabilité et de stratégie de durabilité, en garantissant une conformité constante de la part de nos fournisseurs.<br><br>Nous exigeons de nos fournisseurs qu'ils respectent pleinement toutes les lois, règles et réglementations applicables dans leur pays d'opération, ainsi que dans les lieux où les entités de Bnode sont situées. Les fournisseurs doivent adopter un comportement éthique dans tous les aspects de leurs activités, pratiques, opérations et relations.<br><br>Le Code de Conduite des Fournisseurs est un instrument visant à orienter la bonne gouvernance de ces questions et risques. À cette fin, Bnode attend de ses fournisseurs qu'ils adhèrent au Code de Conduite des Fournisseurs, qui fait partie intégrante de la relation contractuelle avec les entités concernées de Bnode. Les principes énoncés dans ce Code de Conduite des Fournisseurs comprennent également un élément essentiel du processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs lors des appels d'offres.<br><br>Le Code de Conduite des Fournisseurs tient compte des normes de tiers suivantes :<br><br>■ **Normes environnementales :**<br>– Science Based Targets Initiative (initiative basée sur des objectifs scientifiques - SBTi) ;<br>– ISO 14001 (système de gestion de l'environnement) ;<br>– Normes de reporting des émissions de GES.<br>■ **Normes sociales :**<br>– Déclaration universelle des droits humains (DUDH) ;<br>– Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;<br>– Pacte mondial des Nations unies (PMNU) ;<br>– Convention relative aux droits de l'enfant.<br>■ **Normes de gouvernance :**<br>– Règlement général sur la protection des données (RGPD) ;<br>– ISO 27001 (gestion de la sécurité de l'information) ;<br>– ENISA (Normes de cybersécurité). | Le Code de conduite des Fournisseurs reflète l'engagement de Bnode en faveur de la durabilité et des pratiques commerciales éthiques dans trois domaines principaux :<br><br>– **Environnement** : les fournisseurs sont censés mesurer et réduire leur empreinte carbone, adopter des objectifs de réduction des émissions fondés sur des données scientifiques et améliorer en permanence leurs performances environnementales. Le respect des lois environnementales locales et internationales est obligatoire, les efforts étant axés sur la réduction de la consommation de ressources et des émissions.<br>– **Social** : les fournisseurs doivent garantir un environnement de travail sûr et sain, respecter les droits du travail, y compris la liberté d'association et une rémunération équitable, et refuser le travail des enfants ou le travail forcé. Ils sont également tenus de promouvoir la diversité et l'inclusion, d'assurer l'égalité des chances et de rejeter toute forme de discrimination. Le respect des droits humains est essentiel, conformément à des principes tels que la Déclaration universelle des Droits humains.<br>– **Gouvernance** : les pratiques commerciales éthiques sont essentielles, une tolérance zéro étant appliquée aux pots-de-vin, à la corruption ou aux activités frauduleuses. Les fournisseurs doivent mettre en œuvre des mécanismes de réclamation anonymes, éviter les conflits d'intérêts et soutenir la conformité à travers des évaluations annuelles. La non-conformité ou l'absence d'amélioration peut entraîner la résiliation du contrat.<br><br>Le Code de Conduite des Fournisseurs sert de base à une collaboration durable, en guidant les fournisseurs pour qu'ils s'alignent sur les objectifs sociétaux et environnementaux de Bnode.<br><br>Les principaux fournisseurs doivent faire l'objet d'une évaluation annuelle par un organisme indépendant, tel qu'Ecovadis ou un organisme équivalent, afin de s'assurer qu'ils respectent le Code de Conduite des Fournisseurs. Ils sont censés s'améliorer continuellement et atteindre au moins le niveau de référence du secteur chaque année.<br><br>Notre département Procurement effectue un contrôle annuel à l'aide de l'outil Ecovadis pour détecter et contrôler les éventuelles infractions. S'il en trouve, le département Procurement demande au fournisseur de prendre des mesures correctives. | Le Code de Conduite des Fournisseurs s'applique à tous les niveaux de fournisseurs, y compris les fabricants, distributeurs et prestataires de services, qui fournissent des biens ou des services à Bnode.<br><br>Il couvre également les sous-traitants et agents agissant pour le compte de ces fournisseurs.<br><br>Les fournisseurs sont tenus de veiller à ce que leurs propres fournisseurs et sous-traitants soient informés des normes énoncées dans ce Code et les respectent.<br><br>En définissant cette politique, Bnode a pris en compte les intérêts des principales parties intéressées, notamment les membres de notre département Procurement, les fournisseurs, les clients, les partenaires commerciaux, les actionnaires et la société au sens large.<br><br>Cette politique est également accessible au public sur le site web de Bnode. | Le Conseil d'Administration est responsable de l'adoption et de la mise à jour du Code de Conduite des Fournisseurs, en veillant à ce qu'il soit conforme<br><br>à nos valeurs et normes éthiques, ainsi qu'aux évolutions des exigences du marché et de la réglementation. |

La dernière version de notre Code de Conduite des Fournisseurs est entrée en vigueur le 25 mars 2025 et s'applique de la même manière à toutes les entités de Bnode. Il inclut désormais un mécanisme d'autoévaluation des fournisseurs, qui leur permet d'évaluer leur conformité et d'identifier les domaines à améliorer. Les principes de conduite auxquels nos fournisseurs doivent adhérer sont classés en deux catégories : « Exigences minimales » ou « Aspirations ».

- **Les exigences minimales** sont des normes obligatoires que les fournisseurs doivent respecter pour assurer la conformité.
- **Les aspirations** décrivent des recommandations conçues pour aider les fournisseurs à aller au-delà de la conformité de base et à améliorer leurs pratiques au fil du temps.

Cette dernière version du Code de Conduite des Fournisseurs vise à renforcer la capacité de Bnode à encourager des pratiques transparentes, cohérentes et durables tout au long de sa chaîne de valeur et constitue la base du déploiement d'un ensemble complet de procédures de support.

# 6.3.2.3
# S2-2 – Processus d'interaction au sujet des impacts avec les travailleurs de la chaîne de valeur

Chez Bnode, nous reconnaissons que les travailleurs de notre chaîne de valeur sont essentiels. Bien que nous ayons mis en place des contrôles en vue de protéger les droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur et de garantir leur sécurité et leur bien-être, notre engagement à l'égard des travailleurs de la chaîne de valeur est actuellement limité et nous ne disposons pas encore d'un processus général d'interaction avec ceux-ci.

Cependant, à différents moments dans nos processus, nous interagissons directement avec des travailleurs de la chaîne de valeur ou leurs représentants légitimes afin de recueillir des informations et du feedback, et de mieux comprendre leurs besoins et leurs préoccupations.

L'interaction avec les travailleurs de la chaîne de valeur peut intervenir au cours de la phase d'onboarding et, pour nos sous-traitants de transport, également au cours de la phase de relation contractuelle :

- **Phase d'onboarding** : lors de l'onboarding des fournisseurs de bpost SA, les représentants des travailleurs ont la possibilité de donner du feedback et de faire part de leurs préoccupations. Les sous-traitants de transport sont également soumis à un contrôle de conformité.

- **Phase de relation contractuelle** : des contrôles réguliers et des audits ad hoc sont effectués auprès de nos sous-traitants de transport, conformément à nos conditions générales. Au cours de ces contrôles et audits, les travailleurs individuels peuvent formuler leurs remarques et leurs préoccupations dans le cadre d'une interaction directe.

Nous évaluons l'efficacité de notre interaction avec les travailleurs de la chaîne de valeur au moyen de deux approches distinctes :

### 1. Principaux fournisseurs

Nous faisons appel à EcoVadis pour effectuer un contrôle annuel de nos principaux fournisseurs. Cette évaluation permet à notre département Procurement de détecter les signes avant-coureurs d'éventuelles infractions. Le score EcoVadis, qui va de 0 à 100, reflète la qualité du système de gestion du développement durable d'une entreprise au moment de l'évaluation, selon quatre thèmes : Environnement, Social & Droits Humains, Éthique et Achats Responsables Ces scores sont interprétés comme suit :

- **45 et plus** : seuil pour un système de gestion structuré (« adapté »). L'entreprise a des pratiques satisfaisantes et un système de gestion solide.

- **Entre 25 et 44** : approche partielle ou non structurée. Certaines actions ont été mises en place, mais des lacunes importantes subsistent.

- **Moins de 25** : niveau jugé insuffisant, manque d'actions tangibles en termes de durabilité.

Un score de 45 et plus (« adapté ») peut être considéré comme une indication que l'interaction avec les travailleurs de la chaîne de valeur, et le fournisseur principal qui les emploie, est suffisante pour maintenir des pratiques satisfaisantes et un système de gestion solide.

Conformément à nos appels d'offres, Bnode se réserve le droit de prendre des mesures spécifiques en fonction du score EcoVadis d'un fournisseur. Si le score EcoVadis d'un fournisseur est inférieur à 45 points, notre département Procurement peut demander des améliorations générales. Pour les scores compris entre 44 et 25 points, nous pouvons établir un plan d'atténuation et suivre les progrès consentis pour atteindre la moyenne du secteur dans les 24 mois. Pour les scores compris entre 0 et 24 points, des audits sur site peuvent être réalisés et une réévaluation dans les 12 mois est requise. Si les mesures prises par le fournisseur pour améliorer son score s'avèrent insuffisantes, le Comité de Pilotage ESG peut décider de le radier de la liste.

### 2. Sous-traitants de transport

Pour la partie la plus critique de notre chaîne de valeur, les travailleurs de nos sous-traitants de transport, nous avons établi un plan de contrôle permanent qui comprend des contrôles réguliers sur site, des contrôles ad hoc et des audits ad hoc sur site afin de suivre et de repérer les éventuelles infractions. Ces contrôles font l'objet d'un suivi mensuel. Toute infraction est examinée avec le sous-traitant lors du bilan régulier des activités et peut donner lieu à des mesures correctives. L'absence d'infractions peut être considérée comme une indication que l'interaction avec les travailleurs de la chaîne de valeur et le sous-traitant de transport qui les emploie est suffisant pour maintenir des pratiques satisfaisantes.

Nous n'avons pas de fonction senior ayant la responsabilité opérationnelle de veiller à l'interaction avec les travailleurs de la chaîne de valeur et de s'assurer que les résultats influencent notre approche. La responsabilité opérationnelle est répartie entre différents rôles au sein de l'organisation. Par exemple, les travailleurs de la chaîne de valeur peuvent fournir des informations directes sur les impacts potentielles auxquelles ils peuvent être confrontés en faisant part de leurs préoccupations par l'intermédiaire de l'un de nos canaux Speak Up. Dans ce cas, le « local report owner » - un rôle défini dans notre Politique Speak Up - est la personne la plus haut placée sur le plan opérationnel pour interagir avec le(s) travailleur(s) de la chaîne de valeur, à moins que le problème ne concerne cette personne. Si le problème concerne cette personne, un autre gestionnaire de cas de Speak Up sera désigné pour assumer cette responsabilité opérationnelle senior.

Les fonctions et rôles spécifiques sont appelés à évoluer au fur et à mesure de l'évolution de nos processus et de notre structure organisationnelle.

## 6.3.2.4 S2–3 – Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations

Les personnes travaillant pour un sous-traitant ou un fournisseur de Bnode peuvent faire part de leurs préoccupations et d'éventuels impacts négatifs subis, comme indiqué dans notre Politique Speak Up. À l'exception de Radial NA et de Landmark Global NA, où des canaux de signalement spécifiques s'appliquent, les travailleurs de notre chaîne de valeur peuvent faire part de leurs préoccupations par le biais de plusieurs canaux, notamment notre Outil Speak Up, via une ligne d'assistance téléphonique ou par lettre recommandée au responsable du signalement de leur entité locale (pour une explication plus détaillée de notre programme Speak Up, veuillez vous référer au point G1-1 - Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires.

Tous les signalements reçus sont examinés et traités conformément à notre politique Speak Up. Le département Compliance de Bnode en accuse réception dans les 7 jours par le biais de l'Outil Speak Up. Le contrôle est effectué par notre département Compliance ou par le responsable des signalements de l'entité locale, qui informe des résultats de l'enquête relative au signalement dans un délai de 3 mois à compter de l'accusé de réception. Le département Compliance de Bnode vérifie également si les mesures correctives proposées sont appropriées et efficaces.

Notre Politique Speak Up garantit la confidentialité ainsi que la protection contre les représailles. Il s'agit notamment de la protection contre les mesures disciplinaires, les changements de conditions de travail, le licenciement et d'autres formes de représailles.

Conscients que certains travailleurs de notre chaîne de valeur peuvent être particulièrement vulnérables aux impacts négatifs ou peuvent être marginalisés en raison de leurs conditions de travail, de leur statut socio-économique ou d'autres facteurs, nous nous efforçons activement d'améliorer notre compréhension de leurs perspectives. Ces efforts visent à garantir que nos mécanismes de réclamation sont inclusifs, efficaces et répondent aux besoins des travailleurs de la chaîne de valeur, en particulier ceux qui risquent le plus d'être victimes d'impacts négatifs.

## 6.3.2.5
## S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions

Comme le montre le tableau de la rubrique S2 SBM-3, Bnode n'a pas identifié de risques ou d'opportunités financiers concernant les travailleurs de la chaîne de valeur. Nous avons toutefois identifié des impacts matériels liés à l'égalité de traitement et aux conditions de travail.

Les impacts matériels sur les travailleurs de nos fournisseurs, sous-traitants et transporteurs ont toujours été une priorité pour Bnode. Afin de protéger la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs de notre chaîne de valeur et de garantir une conduite responsable des affaires, nous avons mis en œuvre plusieurs politiques décrites dans la rubrique **S2-1 - Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur**. Tout en continuant à renforcer notre approche, nous mettons en œuvre de nouvelles initiatives pour améliorer la surveillance, la responsabilisation et la responsabilité sociale dans notre chaîne de valeur.

### Principales actions entreprises au cours de l'année concernée par le rapport

| ACTION | RÉSULTAT ESCOMPTÉ | CHAMP D'APPLICATION | DÉLAI D'ACHÈVEMENT |
|---|---|---|---|
| Mise en œuvre du Code de Conduite des Fournisseurs mis à jour et assorti d'exigences contraignantes | Tous les nouveaux fournisseurs adhéreront aux exigences contraignantes du Code de Conduite des Fournisseurs. | Chaîne d'approvisionnement en amont et en aval | Court terme (la politique mise à jour est entrée en vigueur en 2025. Mise en œuvre en cours.) |
| Contrôle des fournisseurs par EcoVadis | Exclusion des fournisseurs peu performants | Chaîne d'approvisionnement en amont | En cours |
| Élaboration et déploiement structurée d'un cadre de gestion des risques liés aux tiers | Prévention des impacts négatifs sur les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement | Chaîne d'approvisionnement en amont | Moyen terme |

### Mise en œuvre du Code de Conduite des Fournisseurs mis à jour et assorti d'exigences contraignantes

Notre Code de Conduite des Fournisseurs, mis à jour en 2025, garantit que les fournisseurs respectent des exigences exhaustives en matière de santé et de sécurité tout en encourageant des améliorations continues dans des domaines tels que l'égalité de genre, la diversité, l'égalité de rémunération et les mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail. Le non-respect du Code de Conduite des Fournisseurs ou le défaut de prendre les mesures nécessaires à la suite d'une évaluation sera considéré comme une violation des obligations contractuelles du fournisseur et pourra entraîner des mesures supplémentaires, voire la résiliation du contrat.

### Contrôle des fournisseurs par EcoVadis

Comme indiqué dans la rubrique **S2-2 - Processus d'interaction au sujet des impacts avec les travailleurs de la chaîne de valeur**, nous continuons à surveiller nos fournisseurs par l'intermédiaire d'EcoVadis. Cet outil nous permet d'évaluer les performances des fournisseurs en fonction d'indicateurs sociaux et de durabilité clés et d'assurer un suivi continu des informations relatives aux violations de l'environnement et des droits humains.

### Élaboration et déploiement structuré d'un cadre de gestion des risques liés aux tiers

Ce cadre de gestion des risques liés aux tiers se base sur les résultats d'une évaluation de la maturité de la conformité menée au niveau de Bnode, qui a mis particulièrement l'accent sur la conformité, la santé et la sécurité, et la responsabilité sociale. Nous déployons actuellement ce cadre pour bpost SA, et une mise en œuvre progressive dans le reste du groupe suivra. Ce cadre établit une approche structurée de la catégorisation des fournisseurs, fondée sur des taxonomies de risques clairement définies et des paramètres d'appétence au risque spécifiquement établis.

Dans une première phase, le cadre de gestion des risques liés aux tiers applique une approche qualitative et fondée sur le risque pour déterminer l'appétence au risque. Cette approche est intégrée au cadre de gestion des risques d'entreprise (Enterprise Risk Management) de Bnode, et la catégorisation des risques ainsi que les mesures d'atténuation sont conçues pour évoluer progressivement à mesure que le cadre arrive à maturité. Cela permet une évaluation plus systématique des fournisseurs, garantissant que ceux qui opèrent dans notre chaîne de valeur répondent à nos attentes en matière de conformité, de santé et de sécurité. Dans les cas où des risques sont identifiés et ne correspondent pas à l'appétence au risque de Bnode, des mesures d'atténuation et/ou de réparation appropriées seront appliquées. Jusqu'à présent, aucun cas nécessitant une réparation n'a été identifié.

Le cadre de gestion des risques liés aux tiers prend en compte et complète les autres actions décrites dans cette rubrique et vise à renforcer notre engagement en faveur des droits des travailleurs, y compris la négociation collective, la liberté d'association et le dialogue social. En outre, ce cadre de gestion des risques liés aux tiers renforce la surveillance des conditions de santé et de sécurité, en veillant à ce que les fournisseurs respectent de solides normes de sécurité afin d'atténuer les impacts liés à la fatigue physique, aux conditions de travail difficiles et aux mesures de sécurité inadéquates. L'efficacité du cadre fera l'objet d'un contrôle permanent par le département Compliance de Bnode.

Les actions détaillées dans la présente rubrique devraient renforcer la capacité de Bnode à mettre en œuvre des pratiques transparentes, cohérentes et durables dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, en veillant à ce que la conduite responsable des affaires reste une pierre angulaire de nos activités. Grâce à son leadership éthique, Bnode vise à se positionner comme une entreprise responsable et à attirer ainsi des clients qui privilégient des pratiques de travail équitables.

## 6.3.2.6 S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels

Bnode procède actuellement à une révision complète de sa stratégie en matière de passation de marchés et n'a donc pas encore établi de processus formel pour fixer des cibles spécifiquement liées aux impacts matériels affectant les travailleurs de notre chaîne de valeur.

Bien qu'aucune cible spécifique n'ait été fixée, nous restons toutefois déterminés à améliorer en continu nos processus en matière de devoir de vigilance et à évaluer l'efficacité de nos initiatives. Dans le cadre de nos efforts visant à développer un processus de fixation des cibles, nous examinerons la meilleure façon d'intégrer une interaction directe avec les travailleurs de la chaîne de valeur, leurs représentants légitimes et/ou des mandataires crédibles au cours des prochaines années.

Néanmoins, nous suivons déjà l'efficacité de nos politiques et de nos actions en utilisant les outils suivants :

- **Taux de conformité des fournisseurs :** mesuré à travers le respect des contrats.
- **Scores de performance en matière de durabilité :** évalués à l'aide d'outils de tiers tels qu'EcoVadis.
- **Rapports d'incidents et actions correctives :** suivis par le biais de mécanismes de reporting des fournisseurs.

Nous avons pour ambition de créer une chaîne d'approvisionnement résiliente et durable répondant aux exigences réglementaires et permettant de progresser dans les domaines clés de la durabilité. Nous visons à définir des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs pour mesurer les progrès à l'avenir. L'année de référence pour mesurer les progrès sera établie après le déploiement de notre Code de Conduite des Fournisseurs, qui a été introduit en 2025 et fournira un point de référence pour évaluer les avancées à long terme.

# 6.3.3.
# ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux

## 6.3.3.1
## S4 ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique

Bnode dessert un large éventail de clients et d'utilisateurs finaux au travers de ses services postaux, logistiques et financiers. Ces parties prenantes font partie intégrante de nos activités et sont concernées par notre engagement à garantir la confidentialité des données, à protéger leurs droits et à fournir des services essentiels.

Dans le cadre de notre analyse de la double matérialité, nous avons pris en compte tous les consommateurs et utilisateurs finaux susceptibles de subir des impacts matériels du fait des activités de Bnode. Il s'agit de tout individu ou groupe utilisant nos services ou nos produits, qui pourrait subir des impacts matériels, positifs ou négatifs, du fait de nos activités commerciales.

Les types de consommateurs et d'utilisateurs finaux susceptibles d'être affectés par nos propres activités ou par l'intermédiaire de la chaîne de valeur sont les suivants :

1. **Principaux clients et clients entreprise :** grands groupes et grandes entreprises.

2. **PME, indépendants et professions libérales :** les petites et moyennes entreprises, les indépendants et les professions libérales.

3. **Clients résidentiels :** les citoyens qui utilisent les services postaux, logistiques et financiers.

a. **Grand public** : la population au sens large qui bénéficie des services du dernier kilomètre et des services de distribution de Bnode, qui remplissent un rôle social et de proximité unique, offrant des possibilités de services personnalisés. Elle englobe les clients qui utilisent des flux de l'e-commerce (par exemple, Zalando, Coolblue) pour leurs achats en ligne.

b. **Clients de l'e-commerce :** les clients qui utilisent le service eshop pour créer une étiquette postale, des timbres-poste personnalisés et bien plus encore.

c. **Clients des produits financiers :** clients achetant des produits bancaires de BNPPF par l'intermédiaire de bpost SA, dont les données financières doivent être sécurisées.

Lors de l'analyse de la double matérialité, nous avons conclu que tous nos clients étaient affectés de la même manière par nos activités. Par conséquent, il n'existe pas de groupes de consommateurs ou d'utilisateurs finaux présentant des caractéristiques particulières, ni d'utilisateurs de produits ou de services spécifiques qui courent un plus grand risque de préjudice. Par conséquent, nos risques financiers matériels découlent des impacts liés à l'ensemble des clients, et non à des groupes spécifiques.

Ces groupes sont affectés par les activités de Bnode en termes de **protection de la vie privée, de non-discrimination et d'accès aux produits et services**. Comme nous l'expliquons ci-dessous, ces impacts, et les risques financiers qui en découlent, sont étroitement liés à notre modèle d'entreprise prestataire de services de transport et de services postaux.

Chez Bnode, la création de valeur pour nos clients est au cœur de tout ce que nous faisons. En identifiant les besoins de nos clients et en procédant à des évaluations approfondies des risques, nous nous efforçons d'avoir une incidence positive sur nos consommateurs et utilisateurs finaux tout au long de leur parcours. En conséquence, la satisfaction de nos clients et la protection de leurs droits guident et façonnent en permanence l'évolution de notre stratégie et de notre modèle d'entreprise.

## Impacts négatifs :

**Protection de la vie privée :**

La protection de la vie privée a été identifiée comme un domaine affecté par des impacts négatifs matériels. Dans le cadre de ses activités, et notamment de sa plateforme d'e-commerce, Bnode traite une quantité considérable de données clients, y compris des noms, des adresses, etc. Lorsque les groupes de consommateurs identifiés utilisent ou visitent les sites et applications numériques ou physiques de Bnode (p. ex. myBpost), les formulaires numériques ou papier, l'e-mail, le téléphone, les cookies ou des technologies similaires, leurs données à caractère personnel sont collectées.

Il est essentiel de sécuriser ces données à caractère personnel pour respecter le droit fondamental à la confidentialité, maintenir la confiance et protéger tous nos clients. Les cyberattaques, endommageant les réseaux et systèmes et entraînant une perturbation durable d'infrastructures physiques ou numériques essentielles, font partie des causes principales des fuites de données.

Les menaces spécifiques peuvent être les suivantes :

- Accès non autorisé aux données d'identification telles que les noms, les prénoms et les signatures.
- Violations impliquant des données d'adresse communiquées directement par les personnes concernées ou figurant sur des lettres ou des colis.
- Compromission de coordonnées de contact telles que les adresses e-mail et les numéros de téléphone.
- Exposition de détails du courrier ou des colis envoyés dans le cadre des activités postales et de colis de Bnode.
- Vol de données relatives aux transactions, y compris d'informations sur les produits ou services achetés, de numéros de TVA et de numéros d'entreprise.
- Exploitation d'informations en ligne et techniques, telles que les adresses IP, les informations sur les appareils, les préférences linguistiques et le comportement sur le site web.
- Détournement d'informations résultant d'interactions avec Bpost, telles que les feedback d'études de satisfaction, le contenu d'e-mail et les plaintes.
- Accès non autorisé aux images de caméra.

Pour chacun de ces risques, nous avons procédé à une analyse des risques, régulièrement mise à jour, ce qui nous permet d'identifier des plans d'action et des mesures correctives concrètes.

Bien que Bnode prenne des mesures pour protéger la vie privée des consommateurs et des utilisateurs finaux, il subsiste un risque potentiel de violation des données ou d'utilisation abusive des informations à caractère personnel. Toutefois, notre évaluation indique que ces risques potentiels ne sont ni généralisés ni systémiques.

Pour atténuer ces risques, Bnode a mis en place des politiques strictes de protection des données et des mesures de cybersécurité.

**Impacts positifs :**

Au cours de notre analyse de la double matérialité, nous avons également identifié certains impacts positifs liés aux activités de bpost SA. Parmi ceux-ci figurent les impacts suivants :

**Non-discrimination et égalité d'accès à des produits et services**

Chez Bnode, la diversité et l'inclusion sont des valeurs fondamentales, et notre engagement en faveur de la non-discrimination va au-delà de nos politiques internes pour s'étendre à notre rôle sociétal plus large. Dans le cadre de l'obligation de service universel (OSU), confiée à bpost SA par le gouvernement belge, nous sommes tenus d'assurer l'égalité d'accès à nos services pour toutes et tous, indépendamment de la race, du genre, de l'âge, du handicap, de l'orientation sexuelle, de la religion, du lieu de résidence, etc.

Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur un réseau dense de points poste et de bureaux de poste conçus pour être inclusifs et accueillants pour tous. Notre capacité à fournir des services essentiels contribue à réduire les fractures sociales, économiques et numériques, au bénéfice particulier des personnes défavorisées, isolées ou âgées. Grâce à nos services du dernier kilomètre et à nos services de distribution, nous garantissons à chacun l'accès à des produits et services qui améliorent concrètement leur quotidien, tout en répondant efficacement aux besoins de nos clients.

Le tableau ci-dessous présente les IROs identifiés pour S4 Consommateurs et utilisateurs finaux, ainsi qu'un résumé des politiques, actions, mesures et objectifs y afférents qui sont décrits plus en détail dans la présente rubrique.

| IRO SOUS-SOUS THÈME | IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS | CATÉGORIE | POLITIQUE | ACTIONS | MÉTRIQUES | OBJECTIFS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Protection de la vie privée | À travers ses activités, et notamment de sa plateforme d'e-commerce, Bnode collecte un nombre considérable de données clients, notamment leurs noms et adresses. L'inaptitude à gérer efficacement les risques de cybersécurité et à protéger les données des clients peut entraîner d'importantes perturbations opérationnelles, des pertes financières et des atteintes à la réputation. | NI, A, R | ■ Politique générale de confidentialité<br>■ Politique de classification des données | ■ Programme relatif aux fuites de données<br>■ Gestion des incidents liés à la cybersécurité<br>■ Questionnaire sur la sécurité de l'information | N/A | N/A |
| Non-discrimination et égalité d'accès à des produits et services | bpost SA, la plus grande entité au sein de Bnode, joue un rôle social et de proximité unique grâce à ses services du dernier kilomètre et ses services de distribution (retail). Garantir l'accessibilité sociale et financière est essentiel pour les personnes défavorisées, isolées ou âgées. En tant que prestataire de services publics, bpost SA contribue à réduire les fractures sociales, économiques et numériques. | PI, A | ■ Code de Conduite<br>■ Politique des droits humains | ■ Expansion du réseau de Distributeurs de Colis<br>■ Introduction d'un réseau de comptes courants en collaboration avec Nickel | N/A | N/A |

*Légende*

***PI**: impact positif **A**: réel (actual) **R**: risque **NI**: impact négatif*

# 6.3.3.2
# S4-1 – Politiques relatives à nos consommateurs et utilisateurs finaux et leurs droits

Nous avons mis en place plusieurs politiques en matière de protection de la vie privée, de non-discrimination et d'accès aux produits et services. Les principales politiques liées aux impacts que nous produisons sur les consommateurs et les utilisateurs finaux sont les suivantes :

- **Politique de Confidentialité du Groupe**
- **Politique de Classification des Données**

Ces politiques sont résumées dans le tableau ci-dessous.

## Politique de Confidentialité du Groupe

| CONTEXTE | CONTENU ESSENTIEL | PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES | RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE |
|---|---|---|---|
| Depuis sa création, Bnode attache une grande importance à la protection de la vie privée et des données à caractère personnel, qui constitue un élément fondamental de ses valeurs et de sa mission de service public.<br><br>Cet engagement est ancré dans le principe constitutionnel du secret de la correspondance et dans les instruments internationaux relatifs aux droits humains, y compris la Convention européenne des droits de l'Homme.<br><br>Dans un environnement de plus en plus numérique, Bnode traite nécessairement des données à caractère personnel afin de fournir ses produits et services.<br><br>Afin de garantir le respect et la sauvegarde des droits et libertés des individus, la Politique de Confidentialité du Groupe a été adoptée en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) et d'autres lois applicables en matière de protection des données, et approuvée par le Comité Exécutif le 10 décembre 2025. | Bnode a adopté une Politique de Confidentialité qui définit les principes fondamentaux, les exigences et la gouvernance applicables au traitement des données à caractère personnel dans l'ensemble du Groupe.<br><br>La politique explique comment les données à caractère personnel relatives aux clients, aux collaboratrices et collaborateurs, aux partenaires et aux autres parties prenantes sont collectées, utilisées, partagées, stockées et protégées dans le cadre des activités de l'entreprise.<br><br>Elle formalise l'engagement de Bnode en faveur d'un traitement légal, équitable et transparent, de la minimisation des données, de la limitation de la finalité, de la sécurité et de la responsabilité, et est étayée par des procédures, des normes et des avis de confidentialité, y compris des déclarations de confidentialité spécifiques aux entités et aux produits.<br><br>La politique décrit également de quelle manière les personnes peuvent exercer leurs droits en matière de protection des données, notamment l'accès, la rectification, l'effacement, la limitation, l'opposition, la portabilité des données et le droit d'introduire une réclamation auprès d'une autorité de surveillance. | La Politique de Confidentialité du Groupe s'appliquera à partir de 2026 à toutes les entités de Bnode et à tous les collaborateurs et autres personnes agissant sous l'autorité du Groupe qui traitent des données à caractère personnel.<br><br>Cette politique couvre le traitement des données à caractère personnel des clients, des employés, des candidats, des partenaires commerciaux et d'autres parties prenantes, qu'elles soient traitées électroniquement ou dans des fichiers manuels structurés.<br><br>Elle s'applique de manière générale à toutes les personnes dont les données à caractère personnel sont traitées dans le cadre des activités de Bnode et ne vise pas des groupes spécifiques de consommateurs ou d'utilisateurs finaux.<br><br>Elle est accessible aux parties prenantes externes via des avis de confidentialité pertinents, tandis que le cadre politique interne est accessible aux collaborateurs sur des plateformes internes. | La gouvernance en matière de protection des données chez Bnode est intégrée au cadre d'Enterprise Risk Management (gestion des risques de l'entre-prise) et suit le modèle des « trois lignes de défense ».<br><br>Les Business Owners sont responsables de la conformité de leurs activités au quotidien.<br><br>La supervision, l'orientation et le suivi sont assurés par le Digital Compliance Office et le Data Protection Office, ainsi que par le réseau de protection de la vie privée à l'échelle du Groupe.<br><br>L'assurance indépendante est fournie par l' Audit d'entreprise. Le contrôle exécutif est exercé par des organes de gouvernance spécialisés (par exemple, le « Privacy, Security and AI Board ») et par le Comité Exécutif, le contrôle ultime étant assuré par le Conseil d'Administration et son Comité d'Audit, des Risques et de Conformité. |

## Politique de Classification des Données

| CONTEXTE | CONTENU ESSENTIEL | PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES | RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE |
|---|---|---|---|
| Dans le cadre du Programme de Gouvernance de Sécurité des données de Bnode, la Politique de Classification des Données, basée sur la triade Confidentialité, Intégrité et Disponibilité (CIA), garantit un traitement approprié des données à caractère personnel afin de préserver leur confidentialité, leur intégrité et leur disponibilité. | En ce qui concerne la conservation des données, Bnode ne conserve les données à caractère personnel que pendant la durée nécessaire à des fins spécifiques, en tenant compte des obligations légales :<br>– Données contractuelles : conservées jusqu'à 10 ans après la fin du contrat.<br>– Préférences en matière de livraison de colis : conservées pendant 36 mois, ou 13 mois si elles sont liées à un colis spécifique.<br>– Demandes, applications et plaintes : conservées pendant 12 mois après la résolution.<br>– Enregistrements vidéo : conservés pendant 30 jours.<br>– Enregistrement des appels : conservés jusqu'à 6 mois.<br><br>Les finalités de la conservation et de la classification des données sont la gestion des contrats, la livraison des colis, la sûreté et la sécurité, l'amélioration de la qualité des services et le traitement des interactions avec les clients. Cette approche globale reflète l'engagement de Bnode en matière de protection des données et d'efficacité opérationnelle. | Cette politique ne couvre pas directement des groupes spécifiques de consommateurs, mais s'applique plutôt à diverses situations impliquant n'importe lequel de nos groupes de consommateurs ou d'utilisateurs finaux.<br><br>Cette politique a été diffusée aux représentants de toutes les filiales de Bnode par le Privacy Office de Bnode, et est principalement destinée aux départements ICT et Compliance ainsi qu'au CISO Office. | La mise en œuvre et la responsabilité de cette politique sont gérées par le CISO Office. La politique guide les parties intéressées, y compris les propriétaires des données, les dépositaires de données ICT, les contractants et les vendeurs, dans l'application de mesures de sécurité appropriées pour la protection des données. |

## Obligations envers les consommateurs et les utilisateurs finaux

bpost SA s'efforce non seulement d'avoir des points poste et des bureaux de poste inclusifs et accueillants, mais elle a également une série d'obligations à l'égard de la société. Comme le prévoit le 7e contrat de gestion par lequel l'État belge confie à bpost SA des services d'intérêt économique général, bpost SA doit jouer un « rôle de pionnier » dans la gestion durable de son personnel et « l'inclusion sociale », comme indiqué au chapitre 2 « Durabilité de l'entreprise », Article 40 : Charte de responsabilité sociétale ». La mission stipule explicitement que « Bpost est là pour tous les citoyens », interdisant strictement toute forme de discrimination.

La non-discrimination est également un principe fondamental de l'obligation de service postal universel, qui garantit :

1. Des services postaux disponibles dans tout le pays à des prix abordables.
2. La distribution du courrier (jusqu'à 2 kg) et des colis individuels (jusqu'à 10 kg) au moins cinq jours par semaine.
3. Un réseau dense de points d'accès pour l'accessibilité.
4. Des normes de service, de prix et de qualité transparentes, réglementées par les autorités.

En pratique, cela signifie :

- Une égalité d'accès aux produits et services : tous les consommateurs, quelle que soit leur localisation (urbaine ou rurale), doivent bénéficier de la même qualité de service.
- Un traitement impartial : pas de discrimination fondée, entre autres, sur les caractéristiques personnelles ou la taille de l'entreprise.

Cela permet de garantir que tout le monde bénéficie de services postaux abordables, fiables et accessibles à tous. L'IBPT (régulateur belge) est habilité à contrôler l'application de ces obligations.

bpost SA vise à réduire les fractures sociales, économiques et numériques et à connecter la société. Dans le cadre de ses accords avec le gouvernement belge - à savoir le 2e contrat de gestion relatif à l'obligation de service postal universel (OSU) et le 7e contrat de gestion attribuant des services d'intérêt économique général à Bpost - nous avons également plusieurs objectifs de qualité de service, y compris des objectifs liés à la qualité de la livraison, aux heures d'ouverture, au temps d'attente et à la satisfaction du client.

En outre, notre vaste réseau de points de service dans toute la Belgique nous permet d'être toujours à proximité et de rester suffisamment accessibles, de sorte que les clients n'ont jamais à parcourir de longues distances pour récupérer ou déposer des colis. Cette présence étendue nous permet également d'offrir des services qui nécessitent une interaction physique.

En outre, nous nous efforçons de rendre notre site web lisible et compréhensible pour tous, conformément à la directive européenne sur l'accessibilité du web. Notre déclaration d'accessibilité est disponible sur le site web de Bpost.

## Assurer le respect des droits humains pour les consommateurs et les utilisateurs finaux

Le Code de Conduite de Bnode décrit les normes éthiques attendues de tous les employés, contractants et consultants. Ce code permet de prévenir toute activité susceptible de violer directement ou indirectement les droits de nos parties intéressées, y compris les consommateurs et les utilisateurs finaux. De plus amples informations sur le Code de Conduite sont fournies dans la rubrique **G1-1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires**.

Bnode adhère à la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations unies et aux principales conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT). Cet engagement garantit le respect et la promotion des droits humains dans toutes les activités commerciales. En outre, Bnode s'aligne sur les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, sur les principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE et sur les principes du Pacte mondial des Nations unies. Pour une description plus détaillée de notre Politique des droits humains (droits de l'Homme), qui est étroitement alignée sur les cadres normatifs susmentionnés, voir **S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur**.

Sur la base d'un examen approfondi mené par notre département Compliance, aucun cas de non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE impliquant des consommateurs ou des utilisateurs finaux n'a été signalé dans notre chaîne de valeur en aval.

Notre Politique de confidentialité du Groupe décrit les droits des consommateurs et des utilisateurs finaux en ce qui concerne leurs données à caractère personnel. Leurs droits, tels qu'ils sont énoncés dans la politique, sont les suivants :

- **Droit d'accès** : les consommateurs et utilisateurs finaux ont le droit d'accéder aux données à caractère personnel que Bnode traite à leur sujet et d'en obtenir une copie (sous réserve de certaines exceptions).

- **Droit de rectification et de suppression** : les consommateurs et utilisateurs finaux ont à tout moment le droit de faire rectifier ou supprimer gratuitement leurs données à caractère personnel par Bnode, pour autant que les conditions légales soient remplies. Les données à caractère personnel dont Bnode a besoin pour exécuter des commandes en cours ou qu'il est légalement tenu de conserver ne peuvent pas être supprimées.

- **Limitation du traitement** : les consommateurs et utilisateurs finaux peuvent exiger de Bnode, sous réserve du respect des dispositions légales applicables, qu'elle limite le traitement de leurs données.

- **Droit à la portabilité des données** : sous certaines conditions, les consommateurs et les utilisateurs finaux ont le droit à la portabilité des données à caractère personnel qu'ils ont fournies.

- **Opposition** : les consommateurs et utilisateurs finaux peuvent s'opposer au traitement à des fins publicitaires ou au traitement dans l'intérêt légitime de Bnode. Ils peuvent le faire même sans justification pour le traitement des données à caractère personnel à des fins de marketing direct.

- **Retrait du consentement** : si Bnode traite des données à caractère personnel sur la base leur consentement, ils ont le droit de le retirer à tout moment.

- **Plainte auprès de l'autorité compétente** : les consommateurs et utilisateurs finaux ont en tout temps le droit de contacter l'autorité de contrôle de la protection des données de l'État membre de l'Espace économique européen où ils résident normalement, où ils ont leur lieu de travail (le cas échéant) ou où la violation présumée a eu lieu, et de déposer une plainte le cas échéant. L'autorité compétente pour la Belgique est l'Autorité de protection de données/Gegevensbeschermingautoriteit.

### Interaction avec les consommateurs et utilisateurs finaux

La Politique de Confidentialité du Groupe explique de quelle manière les consommateurs et les utilisateurs finaux ou les parties concernées peuvent nous contacter pour poser une question, déposer une plainte ou exercer leurs droits en matière de données à caractère personnel. Ils peuvent soumettre leur demande par courrier ou via le formulaire web fourni qui permet aux personnes concernées d'accéder à leurs données à caractère personnel, de modifier les informations personnelles existantes et de demander leur suppression. Le département Compliance de Bnode traite et évalue ces demandes. Sur la base des critères du RGPD, il décide d'accepter ou de refuser la demande de suppression des données à caractère personnel.

Les consommateurs et les utilisateurs finaux peuvent également faire part de leurs préoccupations en contactant le Service clientèle de bpost SA via le formulaire de signalement en ligne disponible sur notre site web, ou en contactant directement un porte-parole de l'entreprise. Les signalements peuvent également être effectués par téléphone ou dans un bureau de poste, un point poste ou un point colis. Ces multiples voies de signalement contribuent à garantir que toutes les préoccupations sont entendues et traitées rapidement et efficacement.

### Remédiation possible

La remédiation de tout impact négatif sur les droits humains de consommateurs et des utilisateurs finaux, dans le cas où un tel impact se produit, est déterminée au cas par cas, en fonction de la nature exacte de l'impact sur les droits humains.

# 6.3.3.3
# S4-2 – Processus d'interaction au sujet des impacts avec les consommateurs et utilisateurs finaux

En tant que groupe logistique omnicommerce, Bnode joue un rôle crucial dans la société belge et internationale. Notre mission consiste à unir et à maintenir les liens entre les personnes et les communautés, indépendamment de la distance physique. Nous nous efforçons de satisfaire les besoins de nos clients et nos fournisseurs en Belgique comme à l'étranger, en développant des services qui répondent à leurs exigences actuelles et futures. **La valeur pour les clients et les citoyens** est au cœur de nos efforts en matière de durabilité.

Bnode s'engage auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux en organisant régulièrement des études de satisfaction des clients et en recueillant leur feedback par le biais des réseaux sociaux, des sites web et des interactions avec le service clientèle. L'objectif est de s'assurer que les points de vue des consommateurs et des utilisateurs finaux soient intégrés dans les processus décisionnels et l'offre de services de Bnode. Cela aide à gérer efficacement les impacts positifs et négatifs, les risques et les opportunités.

### Étude de satisfaction des clients

Chez bpost SA, nous mesurons en permanence la satisfaction du client par le biais d'enquêtes téléphoniques, en consolidant les données mensuellement, trimestriellement et annuellement. Avec plus de 15 ans de données historiques, nous pouvons comparer et expliquer les tendances de manière fiable. L'enquête interroge annuellement 2.400 clients particuliers et 2.400 clients entreprises, constituant un échantillon représentatif de la population belge. Les thèmes abordés comprennent la satisfaction globale à l'égard de bpost SA, la satisfaction à l'égard de l'envoi et de la réception de lettres et de colis, et les points de contact des services tels que les bureaux de poste et le service clientèle. La satisfaction est mesurée sur une échelle de 7 points, les résultats étant traduits en pourcentage de satisfaction. Les résultats sont fréquemment communiqués à la Management Team et annuellement à l'IBPT, qui supervise les performances et formule des recommandations.

### Enquête de réputation

Un organisme tiers organise des enquêtes trimestrielles continues auprès d'un échantillon représentatif de 5.200 personnes dans la société belge afin d'évaluer la réputation de bpost SA. L'objectif de ces enquêtes est d'évaluer la façon dont les individus perçoivent bpost SA dans différents domaines, notamment ses efforts visant à réduire son empreinte environnementale, à protéger l'environnement et à exercer une influence positive sur la société. Les enquêtes mesurent également les perceptions quant à la façon dont bpost SA améliore la vie des gens, prend soin de ses effectifs, assure l'égalité des chances, apporte une contribution économique positive à la société, pratique des affaires éthiques et équitables, et assure la transparence de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement.

### Façonnement des décisions et des activités

Bnode intègre les points de vue des consommateurs dans ses décisions en interagissant directement avec les consommateurs et les utilisateurs finaux concernés ou leurs représentants à différents stades, comme le développement de produits, la fourniture de services et l'évaluation après service. La fréquence de ces interactions est adaptée à la nature du service et aux besoins spécifiques des consommateurs. Les départements communication et commerce sont chargés de veiller à ce que les résultats de l'interaction soient intégrés dans les stratégies et les activités de l'entreprise.

L'efficacité de l'interaction est évaluée au moyen d'enquêtes de suivi, d'analyses de feedback et de métriques de performance telles que le Net Promoter Score (NPS).

Bien que Bnode intègre les points de vue des consommateurs dans ses décisions, il ne dispose pas de mécanismes spécifiques pour connaître les points de vue des consommateurs et des utilisateurs finaux, en particulier ceux qui peuvent être sensibles aux impacts et/ou marginalisés.

## 6.3.3.4 S4-3 – Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations

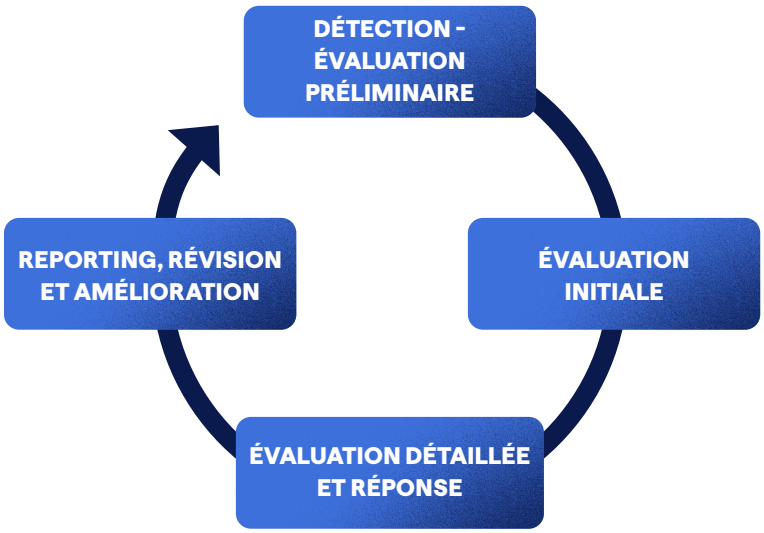
Bnode a mis en place un modèle robuste de protection des données et de gouvernance en matière de protection de la vie privée afin de prévenir, d'atténuer et de remédier aux impacts matériels négatifs liés à la conformité numérique. Cette organisation comprend notamment le Data Protection Office (Office du Délégué à la Protection des Données ou DPO Office) et le Digital Compliance Office, qui veillent au respect du RGPD et d'autres lois sur la décennie numérique. Les filiales désignent leurs propres DPO ou Privacy Ambassadors pour gérer efficacement la protection de la vie privée et des données au niveau local.

Toutes les filiales font partie du Privacy Network au sein de Bnode, qui vise à :

- Harmoniser la gouvernance en matière de protection de la vie privée.
- Améliorer la conformité et la gestion des risques.
- Fournir un soutien centralisé et améliorer la collaboration.
- Diffuser de la documentation concernant l'IA et les technologies émergentes.

Parmi les mesures prises par le Responsable de la Sécurité de l'Information (Chief Information Security Officer ou CISO), on peut citer l'examen de l'accès à plus d'une centaine d'applications commerciales de Bnode. La fréquence de révision par défaut est annuelle, sauf pour les applications sensibles ou celles qui font l'objet d'accords contractuels spécifiques.

En cas de violation de données, Bnode a mis en place un processus dédié impliquant le Digital Compliance Office, le DPO Office et le CISO. Ce processus comprend quatre phases clés :




*Processus de gestion des violations de données en quatre phases*

Chaque phase comporte des rôles et des responsabilités clairement définis afin de garantir une réponse coordonnée et efficace aux violations de données. Les violations de données à risque sont analysées à l'aide d'un outil externe afin d'évaluer les risques pour les personnes concernées et de déterminer les obligations de notification et de communication.

L'objectif de cette approche est la mise en place d'un environnement de données robuste et sécurisé. Cela permet à nos clients de profiter en toute sécurité des services offerts par Bnode, que ce soit par le biais de leur compte ou d'autres applications professionnelles. En assurant la sécurité des données, nous renforçons notre rôle de partenaire de confiance auprès de nos consommateurs et utilisateurs finaux.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la rubrique **S4-1 Politiques relatives à nos consommateurs et utilisateurs finaux et leurs droits**, les consommateurs et les utilisateurs finaux disposent de plusieurs canaux pour faire part de leurs préoccupations en matière de protection des données :

- Les consommateurs et les utilisateurs finaux ou les parties concernées peuvent nous contacter pour poser une question, déposer une plainte ou exercer leurs droits en matière de données à caractère personnel via le formulaire web prévu à cet effet ou par courrier.

- Les consommateurs et les utilisateurs finaux en Belgique peuvent également faire part de leurs préoccupations en utilisant le formulaire de signalement en ligne du Service clientèle de bpost SA disponible sur notre site web, ou en contactant directement un représentant de l'entreprise. Les signalements peuvent également être effectués par téléphone ou en personne dans un bureau de poste, un point poste ou un point colis.

Le département Compliance de Bnode suit et contrôle les préoccupations soulevées et évalue les actions de suivi au cas par cas, y compris en ce qui concerne la nécessité potentielle de prévoir une mesure corrective ou d'y contribuer. Compte tenu du volume important de demandes reçues chaque année, nous considérons que nos consommateurs et nos utilisateurs finaux connaissent bien ces canaux et les considèrent comme des moyens efficaces d'exprimer leurs préoccupations et leurs besoins.

Bien que nous n'exigions pas explicitement la mise à disposition de canaux similaires dans le cadre de nos relations commerciales, nous avons intégré des exigences strictes en matière de confidentialité et de sécurité des données dans notre Code de Conduite des Fournisseurs, afin de garantir que nos partenaires commerciaux respectent les mêmes normes élevées en matière de protection des données. De plus amples informations sur le Code de Conduite des Fournisseurs sont disponibles dans la rubrique **S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur.**

# 6.3.3.5 S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux et approches visant à atténuer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions

### Actions visant à prévenir, atténuer et corriger les impacts matériels négatifs

En 2025, Bnode a été confronté à deux incidents de sécurité des données. Une enquête a rapidement été ouverte et des mesures ont été prises afin de circonscrire le problème et d'y remédier. Lorsque la législation applicable l'exigeait, des notifications ont été adressées aux parties concernées.

Depuis, Bnode a mis en œuvre des mesures supplémentaires pour renforcer ses contrôles de sécurité et continuera à les améliorer. Nous restons déterminés à accroître notre résilience globale en renforçant les mécanismes de continuité des activités, en définissant des mesures de sécurité ciblées et en améliorant nos processus de réponse (y compris en ce qui concerne la gestion des incidents) afin de mieux faire face à d'éventuelles attaques extérieures.

En outre, nous avons mis en place les contrôles de sécurité suivants :

**Principales actions entreprises au cours de l'année concernée par le rapport**

| ACTION | RÉSULTAT ESCOMPTÉ | CHAMP D'APPLICATION | DÉLAI D'ACHÈVEMENT |
|---|---|---|---|
| Programme relatif aux fuites de données | Amélioration de la qualité des données | Opérations de Bnode | En cours |
| Gestion des incidents liés à la cybersécurité | Amélioration de la qualité des données | Opérations de Bnode | En cours |
| Questionnaire sur la sécurité de l'information | Amélioration de la qualité des données | Opérations de Bnode | En cours |

### Programme relatif aux fuites de données

Bnode renforce la sécurité de ses données grâce à un programme complet de détection des fuites de données soutenu par un fournisseur externe. Ce programme comprend :

- Protection de domaines : identifier et atténuer les domaines malveillants imitant Bnode pour prévenir l'hameçonnage et les cyberattaques.
- Surveillance du Dark Web : détecter et traiter les attaques ciblées discutées sur les forums et les plateformes de messagerie du Dark Web.
- Prévention de la prise de contrôle des comptes : surveiller les fuites d'informations d'identification afin d'empêcher tout accès non autorisé.
- Prévention des violations de données : sécuriser les données sensibles accessibles au public avant qu'une violation ne se produise.

Outre nos efforts de prévention des fuites de données, nous avons réalisé des progrès considérables en matière de gestion des incidents ICT. Ces progrès comprennent l'amélioration de la gestion des violations de données et du renforcement de nos mesures globales en matière de cybersécurité.

## Gestion des incidents liés à la cybersécurité

Bnode a considérablement amélioré sa gestion des incidents ICT, en particulier en ce qui concerne le traitement des données. Des exercices réguliers de réaction aux incidents ICT, connus sous le nom de « Incident Specific Simulation Exercises » (Exercices spécifiques de simulation d'incidents), sont organisés pour tester et valider les cas d'utilisation des cyberincidents, les scripts et les scripts de remédiation automatisés.

## Questionnaire sur la sécurité de l'information

Afin de se conformer à la directive européenne NIS-2, à la réglementation DORA, etc. et, en particulier, aux exigences concernant les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, nous avons développé et mis en place un questionnaire sur la sécurité de l'information. Les prestataires seront progressivement tenus de répondre à ce questionnaire et de mettre en œuvre des mesures de sécurité supplémentaires si nécessaire. Ce questionnaire fait partie intégrante de notre plan de gestion des risques liés aux tiers.

Nous pensons que ces actions globales nous aideront à renforcer notre cadre de sécurité des données et à réduire les risques futurs au minimum.

## Actions visant à obtenir des impacts matériels positifs

bpost SA a un impact positif sur les consommateurs grâce à son rôle de prestataire de services publics, leur donnant accès à des produits et à des services. Ce faisant, nous visons à garantir la non-discrimination et à protéger la vie privée des consommateurs. Cet effort durable est au cœur de nos activités et est soutenu par des actions continues.

**Principales actions entreprises au cours de l'année concernée (2025)**

| ACTION | RÉSULTAT ESCOMPTÉ | CHAMP D'APPLICA-TION | DÉLAI D'ACHÈ-VEMENT |
|---|---|---|---|
| Expansion du réseau de distributeurs de colis (Bbox) | Amélioration de l'accès des consommateurs aux produits et services | Consommateurs de bpost SA en Belgique | En cours |
| Introduction d'un réseau de comptes courants en collaboration avec Nickel | Inclusion financière des consommateurs grâce à un accès (physique) facile aux services bancaires | Consommateurs de bpost SA en Belgique | Court terme (ces services ont été introduits en 2025) |
| Garantir la non-discrimination dans tous nos services | Non-discrimination des consommateurs | Consommateurs et utilisateurs finaux de Bnode et de ses filiales | En cours |

## Expansion du réseau de distributeurs de colis

bpost SA s'efforce de faciliter l'accès aux produits et services en mettant à la disposition des consommateurs plus de 4.000 points d'enlèvement, à savoir des bureaux de poste, des points poste, des points colis et des distributeurs de colis (Bbox).

En particulier, en 2025, bpost SA :

- A doublé son réseau de Bbox, passant de 1.250 à 2.500 distributeurs de colis dans toute la Belgique. Ces unités sont placées stratégiquement dans des endroits sélectionnés à travers le pays, en privilégiant les endroits très fréquentés tels que les centres commerciaux et les gares ferroviaires.

- Lancement de la Bbox boutique, un centre innovant conçu pour réinventer la logistique des colis urbains pour les résidents locaux, les consommateurs, les détaillants et les acteurs de l'e-commerce.

Comme nous l'avons déjà mentionné à la rubrique E1-2, nous prévoyons d'étendre davantage notre réseau de distributeurs de colis, afin de rendre ce service encore plus accessible à un nombre croissant de consommateurs. L'efficacité du réseau de distributeurs de colis et la planification stratégique sont suivies et pilotées par notre département commercial.

### Introduction d'un réseau de comptes courants en collaboration avec Nickel

bpost SA a noué un partenariat stratégique avec Nickel en vue de fournir aux consommateurs un accès simple, rapide et personnalisé aux services bancaires, grâce à un modèle de proximité unique qui favorise l'inclusion financière, en particulier pour les personnes qui n'ont pas accès aux moyens numériques. L'objectif est de proposer des services bancaires tels que l'ouverture d'un compte, la réalisation de dépôts et le retrait d'argent dans tous les bureaux de bpost SA, tant dans les villes que dans les zones rurales. L'efficacité de l'initiative peut être suivie et évaluée sur la base du nombre de comptes ouverts.

### Non-discrimination

Conformément au droit belge, la non-discrimination est l'un des principes fondamentaux de l'obligation de service universel (OSU), qui garantit à tous les consommateurs l'accès à des services postaux de base. L'Institut belge des services postaux et des télécommunications (IBPT) est chargé de superviser la plupart de nos obligations découlant de l'OSU. Toute forme de discrimination ou tout manquement à ces obligations peut entraîner des sanctions (financières).

Pour pouvoir garantir la non-discrimination à l'extérieur, la non-discrimination doit d'abord être promue à l'intérieur. Bnode promeut la diversité en son sein en veillant à ce que son Code de Conduite et ses politiques en matière de diversité soient respectés par tous les employés. Des initiatives internes telles que Pride2b, qui se concentre sur l'inclusion des travailleurs LGBTQI+, reflètent notre engagement en faveur de la non-discrimination et de l'inclusion et visent également à bénéficier indirectement aux consommateurs et aux utilisateurs finaux en encourageant une culture d'entreprise qui ne discrimine personne.

Bien que bpost SA ne dispose pas actuellement d'un processus d'évaluation formalisé, nous avons déterminé - compte tenu de la nature de nos services et conformément aux exigences strictes en matière de non-discrimination de l'obligation de service universel, ainsi qu'au contrôle externe continu effectué par l'IBPT - que nos pratiques ne causent pas d'impacts matériels négatifs sur les consommateurs ou les utilisateurs finaux en raison d'une discrimination ou n'y contribuent pas. Par conséquent, aucune action corrective ou remédiation n'est nécessaire.

Pour l'avenir, nous nous engageons à renforcer la formalisation et la documentation de notre processus d'évaluation des impacts potentiels sur les consommateurs au cours des prochaines années. Cette initiative continuera à soutenir nos efforts visant à garantir la conformité, la transparence et l'amélioration continue.

**Problèmes et incidents graves en matière de droits humains liés aux consommateurs et/ou utilisateurs finaux**

En 2025, aucun cas de violation grave des droits humains n'a été signalé en ce qui concerne spécifiquement nos consommateurs et utilisateurs finaux.

## 6.3.3.6 S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels

Bnode ne dispose pas encore de cibles mesurables, assorties d'échéances et orientées résultats en ce qui concerne les consommateurs et les utilisateurs finaux, ni de processus normalisé pour suivre systématiquement l'efficacité de nos politiques et de nos actions en ce qui concerne les impacts que nous produisons sur eux. Nous envisagerons d'en fixer à l'avenir, après avoir réalisé des analyses plus approfondies. Nous restons déterminés à améliorer notre cadre de reporting et à fournir des informations utiles au fur et à mesure que nous progressons.

# 6.4 Informations en matière de gouvernance

## 6.4.1 ESRS G1 – Conduite des affaires

### 6.4.1.1. G1 ESRS2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique

Une conduite responsable et éthique des affaires est ancrée au cœur de la culture d'entreprise de Bnode. Le tableau ci-dessous présente les IROs identifiés pour G1 « Conduite des affaires », ainsi qu'un résumé des politiques, actions, métriques et objectifs y afférents qui sont décrits plus en détail dans la présente rubrique.

Dans le cadre de notre analyse de double matérialité, nous avons identifié des impacts négatifs liés à la gestion des relations avec les fournisseurs ainsi qu'en matière d'engagement politique et de lobbying, ces éléments étant inhérents à notre secteur et à notre modèle d'affaires. Bien que nous les ayons classés comme « réels », aucun cas spécifique de pratique inappropriée lié à ces thématiques n'a été identifié en 2024 et 2025.

| IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS | CATÉGORIE | POLITIQUE | ACTIONS | MÉTRIQUES | CIBLES |
|---|---|---|---|---|---|
| **Culture d'entreprise**<br><br>Bnode s'engage à intégrer des pratiques commerciales responsables et éthiques au cœur de sa culture d'entreprise, en veillant à ce que l'intégrité guide tous les aspects de ses activités. Cela renforce la confiance des parties prenantes et favorise des résultats commerciaux durables. | PI, A | ■ Code de Conduite<br>■ Politique « Speak Up »<br>■ Politique de conformité en matière d'appels d'offres<br>■ Politique en matière de contacts avec les concurrents<br>■ Politique des affaires publiques | ■ Programme de formation sur le Code de Conduite<br>■ Programme FACE (Foster a Culture of Ethics and Compliance) | N/A | N/A |
| **Prévention et détection de la corruption, y compris la formation et les incidents**<br><br>En tant qu'acteur clé sur un marché concurrentiel, Bnode reconnaît que les grands appels d'offres peuvent présenter des risques de corruption, de pots-de-vin et de pratiques contraires aux règles de la concurrence. Pour préserver l'intégrité et la transpa-rence, nous donnons la priorité à des mesures de prévention et de détection rigoureuses, y compris la formation du personnel et une gestion efficace des incidents. | PI, A | ■ Code de Conduite<br>■ Politique « Speak Up »<br>■ Politique de conformité en matière d'appels d'offres<br>■ Politique en matière de contacts avec les concurrents | ■ Programme de formation sur le Code de Conduite<br>■ Programme FACE (Foster a Culture of Ethics and Compliance) | G1-4 – Cas de corruption ou versements de pots-de-vin | N/A |
| **Protection des lanceurs d'alerte**<br><br>Bnode renforce son engagement en faveur de l'équité et de l'intégrité en appliquant depuis longtemps une politique de lancement d'alertes et un Code de Conduite. Ces mesures favorisent un environnement où chacune et chacun peut s'exprimer sans crainte de discrimination. | PI, A | ■ Code de Conduite<br>■ Politique « Speak Up » | ■ Programme de formation sur le Code de Conduite<br>■ Programme FACE (Foster a Culture of Ethics and Compliance) | N/A | N/A |

| IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS | CATÉGORIE | POLITIQUE | ACTIONS | MÉTRIQUES | CIBLES |
|---|---|---|---|---|---|
| **Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement**<br><br>Le non-respect de pratiques équitables à l'égard des fournisseurs dans la recherche de la rentabilité peut avoir des impacts négatifs (en raison, par exemple, de l'allongement des délais de paiement ou d'une pression excessive sur les plannings de livraison). | NI, A | ■ Code de Conduite des Fournisseurs<br>■ Politique en matière de sous-traitance | ■ Privilégier la durabilité dans les relations avec les fournisseurs | G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs<br><br>G1-6 – Pratiques en matière de paiement | N/A |
| **Engagement politique et activités de lobbying**<br><br>Le triple rôle de l'État belge en tant qu'actionnaire, client et autorité de tutelle crée un conflit d'intérêts potentiel, influençant ainsi la stratégie à long terme et la prise de décision du Conseil d'Administration. | NI, A | ■ Politique des affaires publiques | N/A | G1-5 – Influence politique et activités de lobbying | N/A |

*Légende*

***PI**: impact positif* ***NI**: impact négatif* ***A**: réel (actual)*

## 6.4.1.2. G1-1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires

Au sein de Bnode, nous nous engageons à respecter les normes les plus strictes en matière de comportement éthique et à promouvoir une culture d'entreprise basée sur l'intégrité, l'inclusion et la responsabilité. Notre approche met l'accent sur une gouvernance claire, des politiques solides et une formation complète afin de s'assurer que les principes éthiques guident chaque aspect de nos activités.

Nos politiques, programmes et initiatives ont pour objet de garantir que nos valeurs n'existent pas seulement sur le papier, mais qu'elles soient activement développées, promues et évaluées à tous les niveaux de l'organisation, reflétant ainsi notre volonté d'intégrer l'éthique dans notre cadre organisationnel.

Afin de soutenir notre engagement en faveur d'une gouvernance de conformité solide, les départements Legal, Compliance & Enterprise Risk Management de Bnode ont créé en 2025 un **Cadre de Gouvernance des Politiques**, également appelé « Politique des Politiques », qui définit clairement les bonnes pratiques concernant l'élaboration, la mise à jour et la diffusion des politiques au sein de Bnode.

Le **Cadre de Gouvernance des Politiques** comprend également des informations sur :

- Les concepts des politiques et procédures ;
- Le cycle de vie des politiques, y compris les considérations avant/pendant/après la rédaction d'une politique, telles que l'utilisation d'un Modèle de Politique, certaines directives pour la rédaction des politiques et les étapes de la communication et la sensibilisation, de la formation et de la mise en œuvre des politiques, de manière à veiller à ce que nos politiques soient effectivement intégrées à travers Bnode ;
- Le processus de validation des politiques, qui garantit que les politiques soient validées aux niveaux appropriés ; et
- L'introduction de la fonction de Gardien de la Politique de Conformité en vue de promouvoir une gestion efficace des politiques au sein de Bnode.

Le Cadre constitue le fondement de notre gestion des politiques et contribue à leur mise en œuvre efficace à l'échelle du groupe.

La présente rubrique porte spécifiquement sur les politiques traitant de nos impacts matériels en matière de conduite des affaires et de culture d'entreprise. Il s'agit notamment des politiques suivantes :

- Code de Conduite
- Politique « Speak Up »
- Politique de conformité en matière d'appels d'offres
- Politique en matière d'affaires publiques concernant les contacts avec les autorités publiques
- Politique en matière de contacts avec les concurrents

Une description détaillée de chacune de ces politiques est présentée dans le tableau ci-dessous.

**CODE DE CONDUITE**

| CONTEXTE | CONTENU ESSENTIEL | PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES | RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE |
|---|---|---|---|
| Bnode s'appuie sur un ensemble de valeurs d'entreprise fortes et de pratiques d'affaire éthiques conçues pour soutenir notre stratégie d'affaire durable et responsable.<br><br>Chaque employé et employée de Bnode est le gardien de notre culture d'entreprise et incarne notre engagement envers nos collègues, employés, fournisseurs, clients, partenaires commerciaux, actionnaires et la société dans son ensemble.<br><br>Nos valeurs et nos pratiques traduisent notre volonté de maintenir des relations saines et solides, d'offrir une expérience positive aux clients et de réaliser des performances financières.<br><br>En vue de notre réussite, il est essentiel de se forger une réputation d'organisation digne de confiance et éthique auprès de nos parties prenantes.<br><br>Pour y parvenir, nous encourageons chaque employé et employée à se conformer aux normes éthiques les plus élevées. Ce Code de Conduite définit les valeurs qui nous guident et nous inspirent pour faire en sorte que les performances de Bnode répondent à ces normes. | Notre Code de Conduite couvre plusieurs domaines essentiels afin de garantir une couverture complète des normes et pratiques éthiques au sein de Bnode :<br><br>■ Dispositions générales : aperçu des principes fondamentaux et des directives qui régissent le comportement de tous les employés.<br><br>■ Relations de travail : politiques relatives à la santé, à la sécurité et au bien-être au travail, à la collaboration éthique et responsable, aux responsabilités managériales, au respect d'autrui, à l'égalité des chances et à la diversité, à la communication et au dialogue social, à l'utilisation des biens et des ressources de l'entreprise et des clients et au code vestimentaire.<br><br>■ Relations commerciales : directives et pratiques liées aux conflits d'intérêts, à la corruption, aux cadeaux et autres faveurs, au blanchiment d'argent et à la concurrence loyale.<br><br>■ Données à caractère personnel et confidentialité : directives concernant la protection des données à caractère personnel et l'importance du maintien de la confidentialité.<br><br>■ Communication : normes de communication interne et externe à des fins de transparence et de cohérence.<br><br>■ Entreprise responsable et durable : engagement en faveur du développement durable et de la responsabilité des entreprises, décrivant les initiatives et les pratiques qui soutiennent ces objectifs. | Le Code s'applique à l'ensemble des employés de Bnode, indépendamment de leur fonction ou de leur position.<br><br>Ce Code s'applique également aux personnes étroitement liées aux activités et opérations de Bnode qui ne sont pas des employés, mais à qui il est communiqué. Ces personnes incluent tous les administrateurs, les personnes occupant des postes de direction, de consultance, de gestion ou de surveillance au sein de Bnode, les travailleurs intérimaires, les stagiaires et les sous-traitants.<br><br>En définissant cette politique, Bnode a pris en compte les intérêts des principales parties intéressées, notamment les collègues, les employés, les fournisseurs, les clients, les partenaires commerciaux, les actionnaires et la société au sens large. Cette politique traduit notre volonté de maintenir des relations saines et solides, d'offrir une expérience positive aux clients et de réaliser des performances financières. L'engagement des parties prenantes est un processus continu et leur contribution est considérée comme cruciale pour aligner la politique sur leurs attentes et leurs besoins.<br><br>Ce Code est mis à la disposition de tous les employés et des parties prenantes concernées par plusieurs canaux. Il est accessible sur l'intranet et le site web officiel de Bnode, ce qui garantit que tous les employés, administrateurs, consultants, travailleurs temporaires, stagiaires et contractants puissent y accéder facilement. En outre, le Code de Conduite est communiqué lors des séances d'accueil destinées aux nouvelles recrues et par des programmes de formation réguliers afin de s'assurer que tout le monde comprend et adhère aux normes éthiques énoncées. | Le niveau hiérarchique le plus élevé responsable de la mise en œuvre de cette politique est le Conseil d'Administration. Celui-ci est responsable de l'adoption et de la mise à jour du Code de Conduite, en veillant à ce qu'il corresponde aux valeurs et aux normes éthiques de l'entreprise. |

| SPEAK UP POLICY | | | |
|---|---|---|---|
| **CONTEXTE** | **CONTENU ESSENTIEL** | **PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES** | **RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE** |
| Nous favorisons la transparence et la responsabilité au moyen de notre Programme « Speak Up », qui inclut la Politique « Speak Up ». Celle-ci a été déployée au sein de Bnode en avril 2023 et mise à jour en 2025 afin de renforcer encore sa clarté, sa transparence et son alignement avec l'évolution des exigences légales.<br><br>La Politique « Speak Up » met à disposition un canal de signalement sécurisé et confidentiel permettant aux employés de soulever des préoccupations ou de signaler des incidents sans crainte de représailles.<br><br>En encourageant un dialogue ouvert, ce programme renforce la confiance au sein de l'organisation et s'aligne sur notre engagement en matière d'intégrité. | Notre Politique « Speak Up » souligne l'importance de l'intégrité et du respect des lois, des réglementations et du Code de Conduite de l'entreprise.<br><br>Elle détaille les canaux disponibles pour signaler les problèmes en toute confidentialité et sans crainte de représailles par l'intermédiaire de l'outil désigné par l'auteur du signalement.<br><br>La Procédure d'Escalade fait partie intégrante de la Politique « Speak Up » et décrit le processus de traitement des signalements, notamment en ce qui concerne la désignation d'un gestionnaire de dossier.<br><br>Les préoccupations peuvent être signalées via l'outil « Speak Up » (Convercent), soit au moyen du formulaire en ligne dédié, soit par téléphone via une hotline, ou encore par courrier recommandé. Les signalements sont ensuite attribués à un gestionnaire de dossier par des administrateurs autorisés.<br><br>Cela garantit une approche structurée et sûre de la gestion et de l'examen des problèmes signalés. | La Politique « Speak Up » s'applique à tous les employés, anciens et actuels, travailleurs externes, sous-traitants ou fournisseurs de Bnode.<br><br>Elle s'applique à Bnode et à ses filiales, à l'exception de Radial NA et Landmark Global NA, pour lesquelles des canaux de signalement spécifiques sont en vigueur.<br><br>Elle porte sur les violations ou violations potentielles des lois, des réglementations, du Code de Conduite de l'entreprise et d'autres politiques de l'entreprise. Toutefois, cela exclut le signalement de dangers immédiats pour la vie, la santé, la sécurité ou les biens, de griefs relatifs aux conditions de travail, de problèmes personnels ou juridiques sans rapport avec une potentielle mauvaise conduite, ou de fausses accusations.<br><br>En établissant la Politique « Speak Up », Bnode a accordé une grande attention aux intérêts des principales parties prenantes, y compris les employés, les clients, le public et d'autres parties concernées. La Politique « Speak Up » a été présentée aux organes de représentation des travailleurs et leurs observations ont été prises en compte lors de la finalisation du processus.<br><br>La Politique « Speak Up » est en adéquation avec les réglementations nationales et fournit des directives spécifiques pour les différents pays, garantissant ainsi sa pertinence et son efficacité dans toutes les régions où Bnode opère. Cette approche favorise une culture d'intégrité et de confiance, ce qui profite à toutes les parties prenantes concernées.<br><br>La Politique « Speak Up » est accessible au public sur le site web de Bnode ainsi que via l'outil Speak Up, ce qui garantit un accès aisé pour les parties prenantes internes et externes.<br><br>En outre, l'ensemble des employés sont informés de l'existence de la Politique « Speak Up » et des canaux de signalement lors de leur accueil dans l'entreprise. | Le Conseil d'Administration est responsable de l'adoption et de la mise à jour de la Politique « Speak Up », en veillant à ce qu'elle soit conforme aux valeurs et aux normes éthiques de l'entreprise.<br><br>Le département Compliance de Bnode est le niveau hiérarchique le plus élevé dans l'organisation responsable de la mise en œuvre de la Politique « Speak Up ».<br><br>L'équipe « Speak Up », au sein du département Compliance, est chargée de la réception et du traitement des signalements. Pour les signalements relatifs aux filiales, ceux-ci sont reçus de manière centralisée via l'outil « Speak Up », puis attribués à un gestionnaire de dossier local désigné au sein de la filiale concernée, en veillant à l'indépendance et à l'absence de conflit d'intérêts.<br><br>L'équipe « Speak Up » s'assure que chaque cas soit traité rapidement, objectivement et avec rigueur. |

| POLITIQUE DE CONFORMITÉ EN MATIÈRE D'APPELS D'OFFRES | | | |
|---|---|---|---|
| **CONTEXTE** | **KEY CONTENT** | **PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES** | **RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE** |
| Notre Politique de Conformité aux Appels d'Offres garantit que toutes les activités de soumission dans le cadre des marchés publics lancés par des autorités adjudicatrices (telles que l'État belge, les agences fédérales ou régionales, les communes, etc.) sont menées avec équité, transparence et dans le respect des lois, réglementations et standards internes applicables. | La politique établit des principes clairs à suivre lorsque Bnode participe à des appels d'offres publics (notamment les marchés publics et les concessions), ainsi qu'aux "consultations préalables du marché" (également appelées "requests for information" ou RFI) pouvant précéder une procédure d'appel d'offre.<br><br>Elle interdit strictement les conflits d'intérêts, la corruption et toute autre pratique contraire à l'éthique. | Cette politique s'applique à tous les employés, administrateurs, consultants et agents qui sont directement ou indirectement impliqués dans des activités liées aux appels d'offres publics pour le compte de Bnode, quel que soit le stade de la procédure d'appel d'offres ou qu'il s'agisse des consultations préalables du marché.<br><br>La Politique de Conformité aux Appels d'Offres est accessible sur l'intranet de Bnode. | Le Conseil d'Administration est responsable de la Politique de conformité en matière d'appels d'offres et veille à ce qu'elle soit conforme aux valeurs de l'entreprise, aux normes éthiques et à l'évolution des exigences du marché et de la réglementation. |

| POLITIQUE EN MATIÈRE D'AFFAIRES PUBLIQUES CONCERNANT LES CONTACTS AVEC LES AUTORITÉS PUBLIQUES | | | |
|---|---|---|---|
| **CONTEXTE** | **KEY CONTENT** | **PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES** | **RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE** |
| Bnode entend appliquer les normes éthiques et professionnelles les plus élevées dans le cadre de ses interactions avec les autorités publiques. | Cette politique repose sur les valeurs fondamentales suivantes : respect des lois et des règlements, intégrité, transparence et professionnalisme.<br><br>Elle comprend notamment des règles spécifiques visant à garantir une conduite licite, éthique, transparente et professionnelle lors des interactions avec les autorités publiques. | Cette politique s'applique à l'ensemble des employés de Bnode ainsi qu'à toute personne étroitement liée à l'entreprise, telles que les administrateurs, les travailleurs intérimaires, les stagiaires et les sous-traitants, lorsqu'ils interagissent avec les autorités publiques au nom de Bnode.<br><br>Elle est accessible sur l'intranet de Bnode. | Le Conseil d'Administration est responsable de l'adoption et de la mise à jour de la Politique des Affaires publiques. |

| POLITIQUE EN MATIÈRE DE CONTACTS AVEC LES CONCURRENTS | | | |
|---|---|---|---|
| **CONTEXTE** | **KEY CONTENT** | **PORTÉE/PRINCIPALES PARTIES PRENANTES** | **RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE** |
| Bnode applique les normes éthiques et professionnelles les plus élevées dans le cadre de ses interactions avec ses concurrents.<br><br>Tout contact avec des concurrents comporte un risque important de violation du droit de la concurrence. De tels contacts doivent avoir lieu dans un cadre minimisant les risques pour Bnode et les personnes concernées. | Cette politique repose sur les valeurs fondamentales de Bnode de respect des lois et des règlements, d'intégrité et de professionnalisme.<br><br>Elle établit des règles claires destinées à encadrer l'ensemble des contacts professionnels, formels ou informels, avec des concurrents. | Cette politique s'applique à l'ensemble des employés de Bnode ainsi qu'à toute personne étroitement liée à l'entreprise, telles que les administrateurs, les travailleurs intérimaires, les stagiaires et les sous-traitants, .<br><br>Elle est accessible sur l'intranet de Bnode. | Le Conseil d'Administration est responsable de l'adoption et de la mise à jour de la Politique en matière de contacts avec les concurrents. |

## Développer une culture d'entreprise

Chez Bnode, nous développons notre culture d'entreprise en intégrant des valeurs et des principes éthiques forts dans tous les aspects de nos activités. Cette démarche repose sur une gouvernance transparente, des politiques robustes et des formations obligatoires mettant l'accent sur l'intégrité, l'inclusion et la responsabilité. Nous encourageons la transparence et le dialogue ouvert, en veillant à ce que tous les employés comprennent leur rôle dans le respect de nos normes éthiques. Grâce à une évaluation et une amélioration permanente de nos pratiques, nous nous conformons aux normes internationales et nous nous adaptons à l'évolution des attentes, ce qui favorise une culture de responsabilité et d'excellence dans toute l'organisation.

À la suite de l'acquisition de Staci en 2024, une attention particulière a été portée en 2025 à son intégration au sein de nos politiques et de notre cadre de gouvernance. Comme pour toute intégration d'envergure, il s'agit d'un processus progressif et pluriannuel. Certaines politiques, telles que le Code de Conduite, ont déjà été étendues à Staci, tandis que d'autres sont encore en cours de déploiement afin de garantir un alignement et une mise en œuvre adéquats au sein de l'organisation élargie. Dans la présente déclaration relative à la durabilité, nous avons veillé à préciser clairement le périmètre d'application de chaque politique et indicateur publié, afin de permettre aux lecteurs d'identifier aisément les domaines déjà intégrés et ceux pour lesquels l'intégration est toujours en cours.

## Renforcer notre culture d'éthique et de conformité

Notre culture d'entreprise est ancrée dans notre Code de Conduite, qui définit les normes éthiques et les comportements attendus de la part de tous les employés. Pour renforcer notre culture de l'éthique et de la conformité, nous poursuivons le déploiement du **programme FACE (Foster a Culture of Ethics and Compliance)** de Bnode au niveau du groupe. Cette initiative globale renforce les pratiques de gestion des risques et de conformité en définissant des modèles de gouvernance clairs, en établissant une stratégie à l'échelle du groupe et en mettant en place un programme et une fonction solides de gestion des risques d'entreprise.

Un élément clé du programme FACE est l'évaluation de la maturité de la conformité des pratiques dans l'ensemble des sociétés et juridictions où Bnode est actif, permettant d'identifier des axes d'amélioration. À la suite de l'exercice mené auprès des filiales de Bnode, la majorité des entités de l'ancien groupe Staci ont été évaluées. L'exercice est en cours de finalisation et devrait être achevé au cours du premier trimestre 2026.

Du point de vue de la mise en œuvre, le Conseil d'Administration a identifié onze domaines nécessitant une attention particulière, avec un accent initial sur la conformité des partenaires externes, la continuité des activités, la lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin, ainsi que la cybersécurité, compte tenu des initiatives législatives en cours et des besoins de Bnode. Les premières étapes concernent la mise en œuvre au sein de bpost SA. Les déploiements complémentaires interviendront ultérieurement.

## Évaluer la culture d'entreprise

Pour veiller à ce que notre culture d'entreprise reste efficace et conforme à nos valeurs, nous procédons à des évaluations régulières de notre gouvernance et des pratiques éthiques. Dans le cadre de ces évaluations, nous suivons notamment l'impact de nos programmes et initiatives de formation, tels que le Programme « Speak Up », afin d'en mesurer l'efficacité dans la promotion de la culture souhaitée. Les informations tirées de ces évaluations permettent des améliorations continues et nous aident à maintenir une culture reflétant nos valeurs fondamentales. Grâce à ces efforts structurés, Bnode développe et maintient une culture d'entreprise forte, éthique et inclusive qui soutient notre mission et notre réussite à long terme.

## 6.4.1.2.1. Mécanismes d'identification, de signalement et d'examen des préoccupations (y compris les signalements de lanceurs d'alerte)

Bnode a mis en place des mécanismes complets pour identifier, signaler et examiner les préoccupations relatives aux comportements illicites ou contraires à son Code de Conduite. Le **Programme « Speak Up »**, lancé en 2023, se situe au cœur de ces efforts. Il offre à tous les employés et à toutes les parties prenantes externes un canal sécurisé et confidentiel afin de signaler d'éventuelles mauvaises conduites en toute confiance.

Le Programme « Speak Up » assure la protection des personnes effectuant un signalement contre les représailles et garantit la confidentialité de leurs signalements. Il repose sur des politiques solides adaptées à la directive (UE) 2019/1937, protégeant les droits et les données à caractère personnel des personnes effectuant un signalement.

La gestion des signalements au sein de Bnode relève de l'équipe « Speak Up », rattachée au département Compliance. Cette équipe se compose de professionnels sélectionnés d'après leur indépendance, l'absence de conflits d'intérêts et leur expertise en matière de détection des fraudes, d'éthique et de conformité. Chaque membre apporte un domaine de spécialisation spécifique, ce qui favorise une approche équilibrée du traitement des signalements. Certains membres de l'équipe possèdent une connaissance approfondie de la fraude financière et des enjeux liés à l'intégrité, tandis que d'autres ont une formation juridique, souvent combinée à une expérience préalable en tant qu'avocats spécialisés dans les ressources humaines ou la conformité réglementaire. Compte tenu du caractère hautement confidentiel des signalements, l'équipe « Speak Up » est délibérément restreinte et ses membres sont sélectionnés pour leur capacité à gérer des questions sensibles avec discrétion. Bien qu'aucune formation spécifique ne soit requise pour intégrer l'équipe (hormis la formation annuelle sur le Code de Conduite), les membres mettent continuellement à jour leurs connaissances en participant à des séminaires et à des conférences externes sur les lanceurs d'alerte et la conformité. Cet apprentissage permanent leur permet de se tenir informés des meilleures pratiques et des évolutions juridiques en matière de gestion des signalements.

Le **Code de Conduite** prévoit des conséquences claires en cas de violation, allant de mesures disciplinaires à une action en justice, garantissant la responsabilité de toutes les parties prenantes internes et externes. Le Code de Conduite et la Politique en matière de droits humains s'alignent étroitement sur les principes de la Convention des Nations unies contre la corruption (CNUCC) et reflète un engagement commun en faveur de pratiques éthiques et de mesures anti-corruption. Ces deux politiques mettent l'accent sur l'intégrité dans les relations commerciales, en évitant les conflits d'intérêts et en respectant des normes éthiques élevées, conformément à l'approche préventive et axée sur la responsabilité de la CNUCC. Même si notre Code de Conduite ne fait pas explicitement référence à la CNUCC, ses principes correspondent aux objectifs de la Convention et témoignent de notre engagement à lutter contre la corruption et à promouvoir un comportement éthique.

En outre, Bnode se trouve dans la phase finale de validation de sa politique dédiée de lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin (**Anti-Bribery and Anti-Corruption – ABAC**), dont l'entrée en vigueur est prévue au début de l'année 2026. Le Code de Conduite énonce d'ores et déjà les principes fondamentaux et les règles relatives à l'intégrité, notamment en matière de conflits d'intérêts ainsi que de cadeaux et d'avantages en nature. La future politique ABAC viendra compléter ce dispositif en introduisant des règles plus détaillées et spécifiques en matière de prévention de la corruption et des versements de pots-de-vin. Ce cadre est en outre soutenu par la Politique « Speak Up » et par d'autres politiques intégrant des procédures de diligence raisonnable à l'égard des tiers, qui s'alignent étroitement sur les principes de la Convention des Nations Unies contre la corruption. La politique ABAC actuellement en cours d'élaboration sera également pleinement alignée sur ces principes. Nous développons par ailleurs une formation dédiée ABAC, qui sera déployée au début de l'année 2026 parallèlement à la mise en œuvre de la nouvelle politique ABAC.

## Formation sur le comportement en entreprise

Depuis 2023, Bnode a donné la priorité à une formation annuelle obligatoire relative à son Code de Conduite. En 2024, ce programme a été élargi pour inclure des cours en ligne personnalisés et un contenu interactif pour tous les employés, reprenant les principes clés du comportement éthique, le bien-être au travail et l'importance du Programme « Speak Up ». Pour deux années consécutives (2024[1] et 2025), cette initiative de formation a permis d'atteindre un taux de participation de 98% parmi l'ensemble des employés de Bnode. Le public cible comprend tous les employés de Bnode ayant un contrat actif (à l'exception des congés de longue durée et des externes), y compris les personnes occupant des fonctions administratives, de gestion et de contrôle.

Les travailleurs doivent répondre à tous les questionnaires en ligne avec un taux de réussite de 75%. S'ils n'atteignent pas ce seuil, ils doivent repasser les modules jusqu'à leur réussite. Un certificat est délivré à l'issue de la formation. Pour les employés dépourvus d'adresse e-mail Bnode, trois vidéos et un quiz ont permis d'assurer la compréhension des sujets essentiels. Pour les deux volets (apprentissage en ligne et vidéos), la formation met l'accent sur l'importance du bien-être au travail et d'une prise de décision responsable et éthique. Les employés ayant déjà suivi la formation l'année précédente reçoivent une version actualisée, tandis que les nouveaux employés suivent une version complète, désormais intégrée au processus d'accueil. Une attention particulière est également accordée à la Politique « Speak Up », qui incite les employés à exprimer leurs préoccupations quant aux comportements contraires à l'éthique.

À l'avenir, une formation dédiée ABAC sera déployée au début de l'année 2026. Cette formation sera obligatoire pour les collaborateurs occupant des fonctions à risque plus élevé, notamment chez Sales, Public Procurement et Public Affairs, et viendra compléter la formation annuelle relative au Code de Conduite.

En privilégiant ces programmes de formation, Bnode entend encourager une culture de responsabilité et de transparence, en donnant aux employés les connaissances et les outils nécessaires pour identifier, signaler et traiter tout cas de comportement illégal ou de violation du Code de Conduite de Bnode.

## Domaines et fonctions les plus exposés au risque de corruption et de versement de pots-de-vin

L'évaluation de la maturité de la conformité a mis en évidence des risques spécifiques liés à la corruption et aux versements de pots-de-vin. Ces risques ont été intégrés dans la section relative à la lutte contre les pots-de-vin et la corruption du Code de Conduite ainsi que dans la formation associée au Code de Conduite, afin de garantir la sensibilisation et le respect des règles à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Ils seront également traités dans la politique dédiée ABAC, dont l'entrée en vigueur est prévue en 2026.

Bnode assure un suivi continu des fonctions organisationnelles susceptibles de présenter une exposition accrue aux risques de corruption ou de versements de pots-de-vin. À ce jour, aucune évaluation des risques distincte n'a été réalisée afin de classer les fonctions selon un profil de risque élevé. Toutefois, dans le cadre de l'élaboration de la politique dédiée ABAC devant entrer en vigueur au début de l'année 2026, certaines fonctions ont été identifiées comme étant comparativement plus exposées à ces risques en raison de la nature de leurs activités. Il s'agit notamment des fonctions chez Sales, Public Affairs et Public Procurement. En conséquence, une formation dédiée et obligatoire ABAC sera déployée en 2026 à l'intention des collaboratrices et collaborateurs exerçant ces fonctions à plus forte exposition, en complément de la formation annuelle relative au Code de Conduite applicable à l'ensemble du personnel.

Au travers des initiatives décrites dans la présente section, Bnode réaffirme son engagement constant en faveur de pratiques commerciales éthiques et contribue à promouvoir une culture fondée sur la confiance, la transparence et la responsabilité.

1 *Veuillez noter que Staci n'a pas été incluse dans les données fournies pour 2024, alors qu'elle est incluse dans les données pour 2025.*

# 6.4.1.3
# Fournisseurs et pratiques de paiement

## 6.4.1.3.1
## G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs

Le renforcement de la collaboration avec nos fournisseurs afin d'améliorer la performance en matière de durabilité de notre chaîne de valeur et de réduire les risques liés à la chaîne d'approvisionnement constitue une priorité essentielle pour Bnode. Une gestion efficace des relations avec les fournisseurs dépasse les simples échanges transactionnels et vise plutôt sur une collaboration stratégique adaptée à nos valeurs fondamentales. Cette approche favorise des partenariats solides, transparents et mutuellement bénéfiques avec nos fournisseurs. En adoptant des pratiques d'approvisionnement responsables, nous nous efforçons d'améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement, de minimiser l'impact sur l'environnement et de promouvoir la responsabilité sociale.

### Notre approche des relations avec les fournisseurs

Chez Bnode, nos procédures internes d'engagement des parties prenantes s'appuient sur les principes énoncés dans notre Code de Conduite des Fournisseurs et encadrent nos démarches visant à établir et à développer la collaboration avec nos fournisseurs à toutes les étapes de la relation. En outre, comme indiqué à la rubrique S2-3, nos fournisseurs ont également accès à notre outil « Speak Up » pour signaler toute violation avérée ou potentielle de notre Code de Conduite ou d'autres politiques internes.

Nos procédures d'engagement des parties prenantes ont pour objectif de veiller à ce que nos stratégies commerciales et nos activités quotidiennes soient alignées avec les intérêts et les attentes de divers groupes, y compris nos fournisseurs. En favorisant un dialogue ouvert et permanent, nous entendons mieux comprendre les besoins de l'ensemble des parties prenantes, ce qui améliore notre prise de décision et notre efficacité globale. Nous adoptons une approche systématique pour identifier et hiérarchiser les parties prenantes en fonction de leur influence, de leur pertinence et des avantages partagés que nous pouvons obtenir grâce à nos partenariats.

Dans le cadre de nos activités d'achat, nous cherchons à comprendre le point de vue et les exigences de nos fournisseurs. Ces informations nous aident à définir nos critères de sélection et nos méthodes d'évaluation. Cet engagement envers les parties prenantes renforce nos pratiques d'achat et contribue à la durabilité et à la résilience de notre chaîne d'approvisionnement.

### Gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement

Bnode reconnaît l'importance d'identifier et d'atténuer les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement, en particulier ceux qui ont un impact sur les enjeux de durabilité. Afin d'aborder ces risques, nous utilisons EcoVadis comme principal outil de gestion des risques, soutenu par une approche structurée comprenant les éléments suivants :

- **Identification des risques :** à l'aide d'EcoVadis, nous procédons à des évaluations des risques généraux dans toutes les catégories d'approvisionnement afin d'identifier les risques potentiels, comme les atteintes à l'environnement, les violations des droits humains et les préoccupations d'ordre éthique. Cet outil nous permet d'évaluer périodiquement la performance des fournisseurs et leurs pratiques en matière de durabilité.
- **Mesures d'atténuation :** sur la base des résultats des évaluations EcoVadis, nous sommes en mesure de développer des plans d'atténuation de façon à nous attaquer aux risques identifiés.

Pour de plus amples informations, veuillez vous référer à la rubrique **S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions**.

## Politiques

Nous avons mis en œuvre un ensemble de politiques complètes afin de renforcer davantage notre engagement en matière de gestion des risques et de promotion de la durabilité au sein de notre chaîne d'approvisionnement. Ces politiques constituent le socle de notre approche à l'égard des fournisseurs et définissent des exigences et des attentes spécifiques, notamment le respect des normes environnementales, des pratiques éthiques ainsi que de la législation et de la réglementation applicables :

- Notre **Politique en matière de sous-traitance** établit des exigences strictes en matière de politique d'intégration, de documentation, d'audit et de contrôles quotidiens/ad hoc afin de garantir que les sous-traitants de transport respectent les normes légales, sociales et éthiques, et de prévenir toute forme d'exploitation et de sous-traitance illégale. Elle encadre les relations fournisseurs en privilégiant et en maintenant un panel transparent de partenaires conformes, sélectionnés et validés, grâce à un suivi continu, à un dialogue direct avec les travailleurs et à des conséquences contractuelles en cas de non-conformité. Pour de plus amples informations relatives à la Politique en matière de sous-traitance, veuillez vous référer à la rubrique **S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur**.

- Notre **Code de Conduite des Fournisseurs** définit les attentes fondamentales applicables aux fournisseurs afin de garantir le respect de nos normes juridiques, éthiques et de durabilité dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance. Le Code de Conduite des Fournisseurs est intégré dans les contrats et les décisions d'achat, permettant un suivi, des mesures correctives et, le cas échéant, la résiliation du contrat afin d'assurer la conformité. Pour de plus amples informations relatives au Code de Conduite des Fournisseurs, veuillez vous référer à la rubrique **S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur**.

## Prioriser le renforcement des capacités dans les relations avec les fournisseurs

Comme mentionné à la rubrique **E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique**, en 2025, nous avons investi dans trois initiatives phares afin de mobiliser nos fournisseurs et de renforcer leur sensibilisation aux enjeux de durabilité :

- Le **projet "Carbon Coach"**, conçu pour accompagner les fournisseurs, en particulier les petites et moyennes entreprises présentant un faible niveau de maturité carbone, dans leurs premières étapes vers la décarbonation.

- L'intégration de la décarbonation au sein de notre nouveau **Centre d'Excellence du Transport**, qui constitue une plateforme d'échange de connaissances et d'engagement des fournisseurs ;

- La participation à la Communauté de pratiques **« Journey to Net Zero »** de The Shift, dans le cadre de laquelle nous collaborons avec des acteurs du secteur afin de faire progresser les stratégies de mobilisation des fournisseurs.

Ces initiatives soulignent notre engagement à travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs afin d'accélérer la transition vers un avenir à faible intensité carbone.

## Sélection des fournisseurs durables : considérations sociales et environnementales

Nous communiquons nos attentes et nos exigences de base aux fournisseurs au stade d'appel d'offres d'un projet d'approvisionnement (**RFP – Request for Proposal**) et/ou dans les **Conditions générales**.

Les exigences minimales suivantes sont standardisées :

- Les fournisseurs doivent adhérer à notre **Code de Conduite des Fournisseurs,** qui comprend des principes fondamentaux en matière de protection de l'environnement, de droits humains et de comportement éthique.
- Les fournisseurs doivent accepter un **suivi continu de leur performance après l'attribution du marché**, notamment en réalisant une évaluation annuelle de durabilité via EcoVadis (ou un outil équivalent).
- Les fournisseurs sont tenus de **calculer et rendre compte de leur empreinte carbone annuelle**, de fixer un **objectif de réduction des émissions de $CO_2$** et d'élaborer une **stratégie** pour atteindre cet objectif. Pour de plus amples informations, veuillez vous référer à la rubrique **E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique**.

Le cas échéant, en fonction de la nature de l'achat, nous intégrons également des critères ESG spécifiques dans les critères d'attribution de nos RFP. Ces critères sont pondérés en fonction de leur importance ; si le prix et la qualité demeurent souvent des facteurs principaux, nous prenons également en compte la durabilité. La pondération et l'intégration de ces critères d'attribution sont adaptées à chaque achat et peuvent varier sensiblement selon les produits et services.

Ce processus de sélection garantit notre engagement en faveur du développement durable, car nous cherchons à collaborer avec des partenaires qui partagent notre engagement en faveur de la responsabilité sociale et de la gérance de l'environnement.

## Mesures de performance des fournisseurs

En vue de nous assurer que nos pratiques d'approvisionnement soient conformes à nos normes de durabilité, nous suivons et rendons compte de plusieurs Key Performance Indicators (KPIs) relatifs à bpost SA, notre entité belge. Ces indicateurs sont conçus pour évaluer et gérer les risques et les impacts liés à la durabilité au sein de notre chaîne d'approvisionnement. Ces métriques soutiennent nos IROs de la manière suivante :

- **Conformité avec le Code de Conduite des Fournisseurs** : mesurer le nombre total de fournisseurs clés ayant accepté le Code de Conduite des Fournisseurs nous aide à garantir que nos normes de durabilité en matière de droits humains, de conditions de travail et de pratiques environnementales soient respectées tout au long de notre chaîne d'approvisionnement. Cette mesure traite directement des impacts liées aux pratiques de travail contraires à l'éthique et au non-respect de l'environnement. Les fournisseurs ayant consenti à notre Code de Conduite des Fournisseurs sont, dès lors, considérés comme moins susceptibles de commettre une violation éthique.
- **Évaluation des fournisseurs** : le suivi des fournisseurs clés ayant fait l'objet d'un contrôle par EcoVadis nous permet d'identifier et d'atténuer de manière proactive les risques potentiels liés à la non-conformité en matière de développement durable, aux pratiques commerciales contraires à l'éthique ou aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

- **Dépenses auprès des fournisseurs ayant des objectifs SBTi validés** : le suivi de nos dépenses auprès de fournisseurs clés disposant d'objectifs de scopes 1 et 2 validés par SBTi garantit l'adéquation avec nos propres objectifs de décarbonation, atténuant les risques de transition liés au climat et renforçant notre engagement en faveur de la réduction des émissions de scope 3.

**ESG KPIs en matière d'approvisionnement**

| KPI | 2024 | 2025 | % 2025 |
|---|---|---|---|
| Nombre total de fournisseurs clés[2] ayant approuvé le Code de Conduite des Fournisseurs | 57[3] | 75 | 56% du total des fournisseurs clés |
| Nombre total de fournisseurs clés contrôlés par EcoVadis | 65 | 68 | 50% du total des fournisseurs clés |
| Dépenses auprès des fournisseurs clés avec les objectifs scope 1 et 2 validés par SBTi | 204.972.197,96 € | 234.241.150 € | 39% des dépenses totales auprès des fournisseurs clés |

### Méthodologie

Les indicateurs présentés ci-dessus sont calculés comme suit :

- **Nombre total de fournisseurs clés ayant approuvé le Code de Conduite des Fournisseurs** : Ce KPI est déterminé sur la base des accords contractuels et des données d'achats. Un fournisseur est considéré conforme lorsqu'il a formellement reconnu et signé le document ou accepté nos Conditions générales.

- **Nombre total de fournisseurs clés contrôlés par EcoVadis** : Ce chiffre, obtenu à partir de notre plateforme EcoVadis, reflète le nombre de fournisseurs clés pour lesquels une évaluation de durabilité a été réalisée au cours des trois dernières années.

- **Dépenses auprés des fournisseurs clés avec des objectifs SBTi validés** : Nous calculons les dépenses auprès des fournisseurs clés figurant sur le site internet de la Science Based Targets initiative (SBTi) et disposant d'objectifs validés de réduction des émissions de GES de scopes 1 et 2 .

Ces KPIs sont suivis et validés en interne par notre équipe Procurement. Aucune assurance externe n'est réalisée sur ces indicateurs spécifiques, en dehors de l'assurance limitée fournie par notre auditeur externe sur l'ensemble cette déclaration relative à la durabilité.

## 6.4.1.3.2 G1-6 – Pratiques en matière de paiement

### Délai moyen de paiement des factures

Dans le cadre de notre engagement à favoriser des pratiques de paiement transparentes et efficaces, nous publions le délai moyen de paiement des factures, calculé entre la date de création de la facture et la date de paiement/de réconciliation

2 *Les fournisseurs clés sont définis comme les fournisseurs qui représentent 80% des dépenses de bpost SA.*

3 *Comme indiqué à la rubrique BP-2, ce chiffre a été communiqué de manière erronée en 2024, à hauteur de 3.045, en raison d'une erreur factuelle. Nous fournissons maintenant le chiffre exact.*

Bnode ne fonctionne pas selon une politique de paiement centralisée. Chaque entité du groupe conserve une autonomie complète pour déterminer ses propres processus, procédures et conditions de paiement. Par conséquent, cette analyse est limitée à un échantillon représentatif de nos entités, couvrant environ 75% de nos activités (en termes de revenus). Les groupes d'activités inclus sont les suivants : bpost SA, Freight 4U, Active Ants, Radial EU, Radial NA. Ces entités ont été sélectionnées car ce sont celles pour lesquelles des activités de suivi au niveau central sont déjà en place.

## Méthodologie de la collecte des données et calcul

Le périmètre de données comprend l'ensemble des factures traitées, au cours de la période concernée par le rapport, par les entités incluses dans notre échantillon.

### Entités Oracle (bpost SA, Freight 4U, Active Ants, Radial EU)

Pour calculer le délai de paiement moyen (en jours) de ces entités, nous extrayons les données des transactions financières mensuelles d'Oracle, nous les traitons dans Power BI et nous les analysons à l'aide de DAX. Le calcul inclut les éléments suivants :

- **Date de création de la facture :** date à laquelle la facture est enregistrée dans Oracle.
- **Date de paiement :** date à laquelle le paiement est exécuté.
- **Temps de réconciliation :** nombre de jours entre la création de la facture et l'exécution du paiement.
- **Délai de paiement moyen :** moyenne de tous les temps de réconciliation pour les factures créées et payées au cours de la période de référence.

### Entité SAP (Radial NA)

Pour Radial NA, les données de paiement sont extraites directement de SAP, sans transformations intermédiaires. Le délai de paiement moyen en jours est calculé comme suit :

- **Date d'enregistrement de la facture** : date à laquelle la facture est enregistrée dans SAP.
- **Date de rapprochement** : la date à laquelle le paiement est exécuté.
- **Délai de paiement en jours** : différence entre la date de liquidation et la date d'enregistrement de la facture.
- **Délai de paiement moyen** : nombre total de jours du délai de paiement pour toutes les transactions, divisé par le nombre total de paiements.

### Automatisation et différences régionales

La plupart des paiements dans le groupe sont automatisés par Oracle, ce qui réduit les retards de paiement. Aux États-Unis, cependant, les factures n'ont pas de date fixe et les conditions générales de paiement ne sont pas normalisées, ce qui entraîne des écarts en termes de reporting.

**Délai moyen de paiement (en jours calendrier) pour bpost SA, Freight 4U, Active Ants, Radial EU et Radial NA.**

| GROUPE D'ACTIVITÉS | TEMPS MOYEN DE RÉCONCI-LIATION 2024 | TEMPS MOYEN DE RÉCONCILIATION 2025 |
|---|---|---|
| bpost SA | 38,4 jours | 36 jours |
| Freight 4U | 50,2 jours* | 54 jours |
| Active Ants | N/A | 26 jours |
| Radial EU | 20,9 jours | 21 jours |
| Radial NA | 34,69 jours | 35,41 jours |

**Données du 1er mai 2024 au 31 décembre 2024.*

## Conditions de paiement standard par grande catégorie de fournisseurs

Bnode ne fait pas de distinction entre les PME et les grandes entreprises et ne dispose donc pas d'une politique spécifiquement dédiée à la prévention des retards de paiement à l'égard des PME. Néanmoins, Bnode se conforme pleinement à toute législation applicable, y compris la directive européenne sur les retards de paiement, et applique les meilleures pratiques en matière de processus de paiement des fournisseurs afin de garantir des paiements rapides et équitables.

### bpost SA

En 2025, bpost SA appliqué un délai de paiement standard de 50 jours calendrier. Aucune distinction n'est faite entre les PME et les fournisseurs de plus grande taille.

### Freight 4U, Active Ants and Radial EU

Pour les entités Freight 4U, Active Ants et Radial EU intégrées dans Oracle, un délai de paiement de 30 jours est paramétré en interne dans le système financier Oracle en tant que directive standard. En outre, les notes de crédit de toutes les catégories de fournisseurs sont réglées dans les 30 jours, ce qui souligne notre engagement en faveur de processus financiers rapides et transparents.

### Radial NA

Radial NA suit une approche différente en raison de l'utilisation de SAP. Il n'existe pas de délai de paiement standard unique applicable à l'ensemble des transactions. Bien que le délai privilégié soit de 45 jours à compter de la date de facture (NT45), les délais de paiement effectifs varient selon le fournisseur ou le contrat et peuvent aller d'un paiement immédiat (NT00) à 60 jours (NT60). Les paiements sont traités chaque semaine et toutes les factures doivent être approuvées à l'avance. Les factures à échéance dans la semaine sont payées le jour prévu pour le paiement, à l'exception de certains fournisseurs importants.

### Pourcentage de paiements conformes aux conditions de paiement standard

Le pourcentage de paiements conforme aux conditions de paiement standard est déterminé à l'aide de données extraites d'Oracle et de SAP. Le calcul suit la méthodologie décrite ci-dessous :

- **Entités Oracle**: les factures sont généralement payées deux fois par semaine selon un calendrier préalablement aligné avec la Trésorerie et la Comptabilité des Transactions de Trésorerie. Trois conditions doivent impérativement être remplies avant qu'un lot de paiements ne puisse être généré :

  – Les factures doivent être validées, impliquant que tous les blocages aient été levés.

  – Les factures doivent être approuvées par le business/demandeur conformément à une hiérarchie définie dans Oracle Fusion Cloud (OFC).

  – Les factures doivent être comptabilisées, ce qui signifie que le détail de leurs lignes en CAPEX/OPEX a été enregistré au niveau de la comptabilité générale.

  Les factures ne sont éligibles au paiement qu'à compter de leur date d'échéance. La date d'échéance est automatiquement alignée sur les conditions de paiement standard. Afin de déterminer la date à laquelle la facture doit être prête pour le paiement, nous calculons son « cycle de paiement ». Par définition, le cycle de paiement compare la date d'échéance de la facture avec le calendrier des paiements afin d'identifier la prochaine date disponible pour exécuter les lots de paiements. Une facture est considérée comme échue si sa date de paiement intervient après son "cycle de paiement".

- **Entité SAP (Radial NA)** : les paiements sont considérés comme conformes s'ils sont traités dans un délai de 7 jours après la date d'échéance, compte tenu des retards opérationnels dans les cycles de paiement hebdomadaires. La date d'échéance dans le système est toujours calculée sur la base des conditions de paiement contractuelles convenues avec le fournisseur.

Conformément aux conditions de paiement standard décrites ci-dessus, le pourcentage des paiements respectant ces conditions figure dans le tableau ci-dessous.

**Pourcentage de paiements conformes aux conditions de paiement standard pour bpost SA, Freight 4U, Active Ants, Radial EU et Radial NA.**

| GROUPE D'ACTIVITÉS | DÉLAI DE PAIEMENT STANDARD (JOURS) | POURCENTAGE DE PAIEMENTS ALIGNÉS 2024 (%) | POURCENTAGE DE PAIEMENTS ALIGNÉS 2025 (%) |
|---|---|---|---|
| bpost SA | 50 jours | 90,05% | 87,6% |
| Freight 4U | 30 jours | 18,61% | 34,4% |
| Active Ants | 30 jours | N/A | 68,9% |
| Radial EU | 30 jours | 82,22% | 87,9% |
| Radial NA | 45 jours* | 85,20% | 89,32% |

**Le délai de paiement privilégié est de 45 jours (NT45), mais il peut varier d'immédiat (NT00) à 60 jours (NT60) en fonction des accords.*

## Nombre de procédures judiciaires en cours pour retards de paiement

À la date du rapport, Bnode ne fait l'objet d'aucune procédure judiciaire en cours liée à des retards de paiement.

Veuillez noter que l'ensemble des indicateurs présentés dans cette section n'ont pas fait l'objet d'une validation par un organisme externe, mais ont été évalués sur la base de consultations avec nos équipes internes Finance et Legal.

# 6.4.1.4. Corruption et pots-de-vin

## 6.4.1.4.1. G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin

Chez Bnode, nous nous engageons à respecter les normes éthiques les plus strictes et à prévenir toute forme de corruption et de pots-de-vin dans l'ensemble de nos activités.

Au cours des dernières années, nous avons mis en place un cadre de conformité clair et complet conçu pour prévenir, détecter et traiter les risques liés à la corruption. Ce cadre comprend notre **Code de Conduite et le Code de Conduite des Fournisseurs, la Politique « Speak Up »**, ainsi que des initiatives de formation ciblées visant à aider les employés à identifier, prévenir et traiter de manière appropriée les cas potentiels de corruption ou de pots-de-vin.

Ce cadre sera encore renforcé par l'introduction d'une **Politique de lutte contre la corruption et les pots-de-vin (Anti-Bribery and Anti-Corruption ou ABAC)**, qui a été approuvée par le Comité Exécutif (ExCo) en décembre 2025 et dont la mise en œuvre est prévue pour 2026. Cette Politique complétera les dispositions existantes du Code de Conduite et établira des règles plus claires concernant les comportements à éviter et les principes à suivre dans les situations où des risques de corruption ou de pots-de-vin peuvent se présenter.

Ces dernières années, tous les employés ont été tenus de suivre la formation obligatoire à notre Code de Conduite, y compris ses composantes relatives à la lutte contre les pots-de-vin et la corruption. À partir de 2026, un nouveau module de formation sera introduit pour les managers afin de s'assurer qu'ils sont mieux équipés pour reconnaître et atténuer les risques liés à la corruption.

Les publications suivantes fournissent des renseignements détaillés sur nos procédures, notre formation et nos actions en matière de prévention et de détection de la corruption et des pots-de-vin, ainsi que sur les mesures prises pour traiter toute infraction éventuelle.

### Procédures mises en place pour empêcher, détecter et gérer les cas de corruption et les versements de pots-de-vin, et traiter les allégations s'y rapportant

Bnode a mis en place un cadre complet pour empêcher et détecter les cas de corruption et les versements de pots-de-vin et traiter les allégations s'y rapportant. Le Programme « Speak Up », qui prévoit un canal sécurisé et confidentiel de signalement des préoccupations, se situe au cœur de ce cadre.

Comme indiqué dans la rubrique **G1-1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires**, le programme « Speak Up » est géré par l'équipe « Speak Up » au sein du département Compliance de Bnode. Cette équipe est de taille limitée et composée de profils variés, notamment un détective privé, un expert en fraude, des experts en lutte contre le blanchiment d'argent et en transport, ainsi qu'un responsable de l'éthique. Selon la nature du rapport, l'équipe « Speak Up » peut donner accès à des experts qualifiés (tels que des conseillers juridiques spécialisés, des experts en ressources humaines ou en fraude) afin d'assurer un suivi approprié.

De plus, le département Compliance de Bnode comprend des fonctions spécialisées telles que les Ethics, Fraud et Integrity Managers. Ces responsables rendent compte au Head of Anti-Money Laundering (AML), Transport and Ethics, qui rapporte lui-même au Compliance Director. Ce dernier, agissant indépendamment de la direction de l'entreprise et faisant partie de la deuxième ligne de défense, supervise toutes les questions de conformité.

En plus de l'outil « Speak Up », la corruption et les pots-de-vin peuvent également faire l'objet de signalements par le biais de l'outil CaseIQ d'Integrity Management (anciennement appelé i-Sight). Celui-ci est un canal sécurisé et confidentiel, accessible uniquement à un nombre limité de personnes dans l'entreprise, ce qui garantit la protection et la confidentialité des incidents faisant l'objet d'une enquête en matière d'intégrité. Le département Compliance transmet les cas de corruption et de pots-de-vin au département Legal lorsqu'ils évoluent vers un litige, pour assurer la coordination entre le contrôle de la conformité et la supervision juridique. Le département Legal tient à jour un rapport centralisé sur les litiges, qui est examiné chaque année par le Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et qui comprend les risques juridiques significatifs de toutes les entités de Bnode dans le monde.

À des fins d'impartialité, les examens relatifs à la corruption et aux pots-de-vin sont menés indépendamment de la chaîne de direction impliquée dans la question. Le Directeur Compliance rend compte directement au Comité Exécutif, au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité et au Conseil d'Administration concernant les risques liés à la conformité, y compris l'éthique et la fraude, chaque trimestre. En outre, le Directeur Compliance dispose d'une ligne hiérarchique directe avec le Président du Comité d'Audit, des Risques et de Conformité, ce qui garantit l'objectivité, la transparence et l'efficacité de la supervision.

Aujourd'hui, toutes les politiques sont communiquées par e-mail, garantissant l'accès aux employés disposant d'une adresse électronique Bnode, et, le cas échéant, sont également envoyées par courrier physique. En outre, les politiques pertinentes sont publiées sur les intranets appropriés des entités de Bnode. Pour assurer une large diffusion, d'autres canaux de communication sont également utilisés, tels que des affiches, des messages sur les écrans des lieux de travail et des explications lors des briefings opérationnels, afin de garantir que tous les employés aient facilement accès aux directives importantes et comprennent leurs implications.

## Formation sur la lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin

Bnode propose une formation complète sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin dans le cadre de son programme de formation au Code de Conduite. La formation au Code de Conduite est obligatoire pour tous les employés de Bnode et couvre des éléments clés tels que les relations de travail, les relations commerciales, la protection des données, le comportement responsable, l'intégrité, la sécurité et le bien-être au travail. De manière plus spécifique, elle porte sur la lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin en apprenant au personnel à reconnaître et à éviter les conflits d'intérêts, à interdire toute forme de corruption (y compris les pots-de-vin, les dessous-de-table et la fraude) et à faire la distinction entre les cadeaux et faveurs acceptables et ceux qui ne le sont pas. Elle reprend des exemples pratiques, des tests rapides et des directives en vue du maintien d'un comportement éthique et conformeset incite les collaborateurs à consulter les personnes de contact désignées pour partager leurs préoccupations.

La formation annuelle au Code de Conduite est obligatoire pour tous les employés de Bnode. Les employés exerçant les fonctions à risque mentionnées à la rubrique G1-1 (ventes, affaires publiques et marchés publics) sont tenus de suivre la formation complète, y compris les sections relatives à la lutte contre la corruption, de la même manière que tous les autres employés.

Bnode calcule le taux de réalisation (en %) de la formation au Code de Conduite (et donc l'ABAC) pour tous les employés. Le taux de complétion atteint est contrôlé et géré par le département Compliance, avec le soutien du département HR, qui fournit les données nécessaires pour chaque employé. Seuls les employés actifs, à l'exclusion des employés en congé de longue durée, des externes et des retraités, sont inclus dans le suivi du taux d'achèvement.

### Processus de formation et suivi :

- La formation en ligne sur le Code de Conduite est hébergée sur la plateforme Traliant, une plateforme spécialisée de formation en ligne sur la conformité utilisée dans l'ensemble de Bnode et gérée par le département Compliance.
- L'achèvement de la formation est suivi automatiquement par le biais de la plateforme Traliant, tandis que pour le personnel opérationnel, il est contrôlé par divers systèmes (tels qu'EdApp et Scandata), avec le soutien de HR pour assurer le suivi des taux d'achèvement.
- Les employés doivent obtenir un pourcentage minimum de 75% de réponses correctes lors des évaluations pour que celles-ci soient considérées comme réussies.
- Les employés en congé de longue durée, les externes et les retraités ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de réussite.
- L'audit interne examine les taux de mise en œuvre et de réussite des modules de formation dans le cadre de ses missions d'audit.
- Le pourcentage d'achèvement est communiqué chaque trimestre au Directeur Compliance et inclus dans les publications CSRD.

En 2025, 98% des employés de Bnode, y compris ceux qui occupent des fonctions administratives, de gestion et de supervision, ont suivi la formation sur le Code de Conduite, qui comprend la section ABAC.

## 6.4.1.4.2. G1-4 – Cas de corruption ou de versements de pots-de-vin

En 2025, Bnode n'a fait l'objet d'aucune **condamnation ou amende** pour infraction à la **législation sur la lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin**. En outre, aucune violation de nos procédures ou normes de lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin n'a été identifiée, ce qui souligne l'efficacité de nos mesures de conformité. Ces informations sont vérifiées par le **système de suivi des litiges** du Département Legal et le **rapport annuel sur les risques juridiques matériels**, qui est examiné par le Directeur Compliance et par le Chief Legal Officer (CLO). Le rapport est soumis chaque année au **Comité d'Audit, des Risques et de Conformité**.

**Montant des amendes et nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin.**

| TYPE DE SANCTION | DONNÉES 2025 POUR TOUT BNODE |
|---|---|
| Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin | 0 |
| Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin | 0 |

Ces chiffres n'ont été calculés et validés qu'en interne. Ils n'ont pas été validés par une partie externe ou tierce.

Aucune infraction n'ayant été détectée, aucune mesure n'a dû être prise pour remédier aux violations des procédures et des normes de lutte contre la corruption et les pots-de-vin.

**Méthodologie**

Les départements Compliance et Legal collaborent en vue du suivi, du reporting et de l'analyse de tous les cas liés à la lutte contre la corruption et les versements de pots-de-vin. Les employés peuvent signaler tout soupçon de manquement à l'intégrité conformément à la Politique « Speak Up ». Ces rapports sont enregistrés dans l'outil « Speak Up » (Convercent). En plus de l'outil « Speak Up », la corruption et les pots-de-vin peuvent également faire l'objet de signalements par le biais de l'outil CaseIQ d'Integrity Management (anciennement appelé i-Sight). Pour Radial NA, les incidents sont suivis dans Syntrio, et les données sont extraites et communiquées à Bnode. Deux fois par an, l'équipe Compliance examine, classe et compile tous les incidents dans un rapport. Ce document fait l'objet de contrôles de qualité avant d'être soumis au Comité d'Audit, des Risques et de Conformité.

En outre, Bnode et son Département Legal disposent d'un outil appelé Avonca, dédié au suivi des amendes et litiges en cours et/ou anticipés. Toutes les informations concernant les plaintes pertinentes peuvent être tracées et suivies en temps réel.

Afin de garantir l'exactitude du reporting, les amendes et sanctions matérielles sont recoupées avec les contacts de la haute direction dans les filiales. Ce faisant, toutes les entités sont incluses dans la publication finale et aucune condamnation ou amende liée à la lutte contre la corruption ou les versements de pots-de-vin n'est omise.

# 6.4.1.5 Politiques publiques et engagement politique

## 6.4.1.5.1 G1-5 - Influence politique et activités de lobbying

### Influence politique et activités de lobbying

La supervision de l'influence politique et des activités de lobbying de Bnode relève de la responsabilité de notre Directeur des Affaires gouvernementales et publiques, sous la supervision directe de notre CEO. Dans le cadre de ce rôle, il veille à ce que l'engagement de notre entreprise auprès des décideurs politiques et des parties prenantes du secteur soit transparent et conforme aux valeurs de l'entreprise. Il s'agit notamment de surveiller les efforts de lobbying, de gérer les relations avec les instances gouvernementales et de veiller à ce que nos relations avec les parties prenantes politiques respectent les meilleures pratiques conformément à la politique de l'entreprise en matière d'affaires publiques.

Notre nouvelle **Politique des Affaires Publiques** est entrée en vigueur le 1er janvier 2025. Cette Politique repose sur les valeurs fondamentales de respect des lois et des règlements, d'intégrité, de transparence et de professionnalisme. Elle s'applique à tous les employés de Bnode et aux personnes étroitement liées à l'entreprise, telles que les administrateurs, les travailleurs intérimaires, les stagiaires et les sous-traitants, lorsqu'ils interagissent avec les autorités publiques au nom de Bnode. La Politique se concentre principalement sur les autorités publiques belges et celles associées à l'Union européenne, ce qui la rend plus pertinente pour le personnel des entités belges et autres entités européennes de Bnode ou les personnes étroitement liées à ces entités.

## Contributions politiques

Bnode n'apporte aucune contribution politique financière ou en nature, directe ou indirecte, dans quelque pays ou zone géographique que ce soit. Cela reflète notre engagement à maintenir notre neutralité dans les questions politiques et à veiller à ce que toutes nos activités respectent les pratiques commerciales éthiques et la conformité réglementaire.

**Valeur monétaire totale des contributions politiques financières et en nature apportées directement et indirectement par Bnode.**

| | 2025 |
|---|---|
| Valeur monétaire totale des contributions politiques financières et en nature apportées directement et indirectement par Bnode | 0 |
| **Total** | **0** |

## Principaux sujets et positions de lobbying

### Niveau européen

Au niveau européen, les activités de lobbying de Bnode sont principalement menées par le biais de ses contributions à PostEurop, une association professionnelle représentant les opérateurs postaux nationaux à travers l'Europe. Les positions communes de PostEurop, qui traitent des principales réglementations et initiatives européennes et internationales liées au secteur postal, couvrent des sujets tels que le service universel, le transport, l'e-commerce, les ressources humaines, les préoccupations environnementales et les réglementations douanières. Ces documents sont accessibles ici.

### Niveau national

Au niveau national, Bnode défend les politiques affectant les secteurs de la logistique postale et de l'e-commerce. Nos positions reflètent les préoccupations concernant l'impact de la réglementation et des décisions politiques dans des domaines tels que la fiscalité, la réglementation sectorielle, les contrats de gestion, les conditions générales liées au droit du travail, etc. Nos efforts en matière de lobbying visent à garantir que les perspectives de Bnode soient prises en compte dans l'élaboration de l'avenir de notre secteur.

## Validation externe des activités de lobbying

### Registre des lobbies du Parlement fédéral belge

Bnode est enregistré dans le registre des lobbies du Parlement fédéral belge. Ce registre assure la transparence et la responsabilité en documentant publiquement notre engagement auprès des décideurs politiques belges. Le registre est accessible à l'adresse suivante : Belgian Lobby Register.

### Registre de transparence de l'UE

En outre, Bnode est enregistré dans le Registre de transparence de l'UE sous le numéro 448148139186-23. Cet enregistrement constitue un outil de validation externe essentiel de nos activités de lobbying au niveau européen. Le Registre de transparence de l'UE renforce la transparence en fournissant aux parties prenantes des informations claires sur nos activités de lobbying, y compris les sujets sur lesquels nous nous engageons, les ressources allouées et nos interactions avec les décideurs politiques de l'UE. Ces démarches s'inscrivent dans le cadre de l'engagement de Bnode en faveur de pratiques de lobbying éthiques et du respect des normes de transparence.

## Nominations dans l'administration publique

Trois membres de la direction ont occupé des postes dans l'administration publique au cours des deux années précédant leur responsabilité actuelle.

- Delphine Van Bladel – Senior Group Communication Expert: a servi au sein du cabinet de Karine Lalieux jusqu'au 31 octobre 2024.
- Catherine Wijnants – Senior Legal Counsel Corporate : a servi au sein du cabinet de Petra De Sutter jusqu'au 31 août 2023.
- Finke Jacobs – Expert Project Manager : a servi au sein du cabinet de Petra De Sutter jusqu'au 31 août 2023.

# 6.5 Rapport du Collège de commissaires relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de bpost sa, société anonyme de droit public

**A l'Assemblée Générale**

Dans le cadre de la mission légale d'assurance limitée relative à l'information consolidée en matière de durabilité de bpost, société anoyme de droit public (la «Société»), nous vous présentons notre rapport sur cette mission.

Nous avons été nommés par l'assemblée générale du 08 mai 2024, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du conseil d'entreprise de la Société, société anonyme de droit public pour réaliser une mission d'assurance limitée portant sur l'information en matière de durabilité de la Société, incluse dans la section 6 – Durabilité – ESG du rapport annuel 2025 au 31 décembre 2025 et pour l'année clôturée à cette date (ci-après l'«information en matière de durabilité»).

Notre mandat vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2026. Nous avons effectué notre mission d'assurance sur l'information en matière de durabilité de la Société durant 2 exercices consécutifs.

## Conclusion d'assurance limitée avec réserve

Nous avons réalisé une mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité de bpost, société anonyme de droit public.

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants que nous avons obtenus, à l'exception des effets possibles de la question décrite dans la section « Fondement de la conclusion assortie de réserves »,nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que l'information en matière de durabilité de la Société, dans tous ses aspects significatifs:

- n'a pas été établie conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris la conformité avec les normes européennes applicables pour l'information en matière de durabilité (the European Sustainability Reporting Standards («ESRS»);
- n'est pas conforme avec le processus mis en œuvre par la Société «le Processus» pour déterminer l'information en matière de durabilité publiée conformément aux ESRS's, sous la note ESRS IRO-1 reprise sous la section 6.1 relative à l'information générale dans le rapport de gestion 2025; et
- ne respecte pas les obligations de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (le «Règlement taxonomie»), relatives à la publication des informations reprises dans la section 6.2 relative à l'information environnementale du rapport de gestion 2025.

## Fondement de la conclusion assortie de réserves

La Société a fait l'acquisition en août 2024 de Staci Groupe, une entreprise de logistique dont le siège social est établi en France et qui propose des solutions logistiques et de distribution multicanales à l'échelle mondiale. Comme mentionné dans la section 6.1.1.2 BP 2 Informations à fournir dans des circonstances particulières de l'information consolidée en matière de durabilité le groupe Staci n'a pas été en mesure de collecter les informations nécessaires pour leur inclusion dans l'information de durabilité consolidée 2024 de La Société. Par conséquent, le groupe Staci n'a pas été couvert par les exigences de divulgation qualitatives et quantitatives des normes et des sous thématiques de ces normes identifiées comme matérielles pour La société (y compris pour le groupe Staci). Cela a conduit à une sous évaluation significative de plusieurs indicateurs clés de performance («ICP») pour 2024, notamment ceux relatifs à ESRS E1, ESRS E5 et ESRS S1. Les ICP comparatifs de 2024 n'ont pas été ajustés au niveau de l'information de durabilité consolidée 2025 en vue de tenir compte de cet élément, ce qui entraîne une sous évaluation significative des ICP comparatifs.

Nous avons réalisé notre mission d'assurance limitée conformément à la norme ISAE 3000 (Révisée), Missions d'assurance autres que les audits et examens limités de l'information financière historique («ISAE 3000 (Révisée)»), telle qu'applicable en Belgique.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de cette norme sont décrites plus en détail dans la section de notre rapport «Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité» .

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à la mission d'assurance de l'information en matière de durabilité en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous appliquons la norme internationale de gestion de la qualité 1 («ISQM 1»), qui exige que le cabinet conçoive, mette en œuvre et assure le fonctionnement d'un système de gestion de la qualité comprenant des politiques ou des procédures relatives au respect des exigences éthiques, des normes professionnelles et des exigences légales et réglementaires applicables.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre mission d'assurance limitée.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion.

## Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement de l'information en matière de durabilité

L'organe d'administration de la Société est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un Processus visant à identifier l'information reprise dans l'information consolidée en matière de durabilité et de la publication de ce Processus dans la note ESRS 2 IRO- reprise sous la section 6.1 relative à l'information générale dans le rapport de gestion 2025. Cette responsabilité inclus:

- la compréhension du contexte dans lequel s'inscrivent les activités et les relations d'affaires de la Société et le développement d'une compréhension des parties prenantes concernées ;
- l'identification des impacts réels et potentiels (négatifs et positifs) liés aux questions de durabilité, ainsi que des risques et des opportunités qui affectent, ou dont on peut raisonnablement penser qu'ils affecteront, la situation financière de la société, ses performances financières, ses flux de trésorerie, son accès au financement ou le coût de son capital à court, moyen ou long terme ;
- l'évaluation du caractère significatif des impacts, des risques et des opportunités identifiés en matière de durabilité, en sélectionnant et en appliquant des seuils appropriés ; et
- la formulation d'hypothèses et des estimations raisonnables au vu des circonstances.

L'organe d'administration de la Société est également responsable de l'établissement de l'information en matière de durabilité, qui comprend l'information identifiée par le Processus:

- conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, - y compris aux ESRS's; et
- en respectant les obligations de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (le «Règlement taxonomie») relatives à la publication des informations reprises dans la section 6.2 relative à l'information environnementale du rapport de gestion 2025.

Cette responsabilité comprend:

- la conception, la mise en œuvre et le maintien des contrôles internes que l'organe d'administration juge nécessaires pour permettre l'établissement de l'information en matière de durabilité exempte d'anomalies significatives, qu'elles soient dues à une fraude ou à une erreur; et
- la sélection et l'application de méthodes appropriées de publication de l'information en matière de durabilité et la formulation d'hypothèses et d'estimations raisonnables au vu des circonstances.

L'organe d'administration es

t responsable de la supervision du processus de publication de l'information en matière de durabilité de la Société.

## Limites inhérentes à l'établissement de l'information de durabilité

En publiant des informations prospectives conformément aux ESRS, l'organe d'administration de la Société est tenu de préparer les informations prospectives sur la base d'hypothèses divulguées concernant des événements susceptibles de se produire à l'avenir et des actions futures possibles de la part de la Société. Le résultat réel est susceptible d'être différent car les événements anticipés ne se produisent souvent pas comme prévu, et les écarts pourraient être significatifs.

## Responsabilités du collège de commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité

Notre responsabilité est de planifier et de réaliser la mission d'assurance afin d'obtenir une assurance limitée que l'information en matière de durabilité ne comporte pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et d'émettre un rapport d'assurance limitée comprenant notre conclusion. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions que les utilisateurs de l'information en matière de durabilité prennent en se fondant sur celle-ci.

Dans le cadre d'une mission d'assurance limitée conforme à la norme ISAE 3000 (révisée), telle qu'applicable en Belgique, et tout au long de celle-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. Les travaux réalisés dans le cadre d'une mission visant à fournir une assurance limitée sont moins étendus que ceux effectués dans le cadre d'une mission visant à fournir une assurance raisonnable. Ces procédures, pour lesquelles nous renvoyons à la section «Résumé des travaux effectués» diffèrent par leur nature et leur calendrier et sont moins étendues que dans le cadre d'une mission d'assurance raisonnable que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable. Nous n'exprimons donc pas une opinion d'assurance raisonnable dans la cadre de cette mission.

Étant donné que les informations prospectives incluses dans les informations en matière de durabilité, ainsi que les hypothèses sur lesquelles elles reposent, se rapportent à l'avenir, elles peuvent être influencées par des événements qui pourraient se produire et/ou par d'éventuelles actions de la Société. Les résultats réels différeront probablement des hypothèses, car les événements supposés ne se produiront généralement pas comme prévu, et ces écarts pourraient être significatifs. Par conséquent, notre conclusion ne garantit pas que les résultats réels rapportés correspondront à ceux figurant dans les informations prospectives des informations de durabilité.

Nos responsabilités à l'égard de l'information en matière de durabilité, en ce qui concerne le Processus, sont les suivantes :

- Comprendre le Processus, mais pas dans le but de fournir une conclusion sur l'efficacité du Processus, y compris sur le résultat du Processus ; et
- Concevoir et mettre en œuvre des procédures pour évaluer si le Processus est cohérent avec la description de ce Processus par la Société comme indiqué dans la note ESRS 2 IRO-1 reprise sous la section 6.1 du rapport de gestion 2025.

Nos autres responsabilités à l'égard de l'information en matière de durabilité sont les suivantes :

- Prendre connaissance de l'environnement de contrôle de la Société, des processus et systèmes d'information pertinents pour l'établissement de l'information en matière de durabilité, mais sans évaluer la conception d'activités de contrôle spécifiques, acquérir des éléments probants sur leur mise en œuvre ou tester l'efficacité du fonctionnement des contrôles mis en place;
- Identifier les domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire au niveau de l'information en matière de durabilité, que ce soit en raison de fraudes ou d'erreurs; et
- Concevoir et mettre en œuvre des procédures adaptées aux domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information consolidée en matière de durabilité. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.

## Résumé des travaux effectués

Une mission d'assurance limitée implique la mise en œuvre de procédures visant à obtenir des éléments probants sur l' information en matière de durabilité. La nature et la forme des procédures effectuées dans une mission d'assurance limitée varient, et leur étendue est moindre que dans une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est nettement plus faible que celui qui aurait été obtenu dans une mission d'assurance raisonnable.

La nature, le calendrier et l'étendue des procédures sélectionnées dépendent du jugement professionnel, y compris l'identification des cas où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information en matière de durabilité, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur.

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne le Processus, nous avons:

- Acquis une compréhension du Processus en:
  - Effectuant des demandes de renseignement pour comprendre les sources d'information utilisées par la direction (par exemple, l'engagement des parties prenantes, les plans d'affaires et les documents de stratégie) et en examinant la documentation interne de la Société relative à son Processus; et
- Évalué si les preuves obtenues à partir de nos procédures concernant le Processus mis en œuvre par la Société étaient cohérentes avec la description du Processus présentée dans la note ESRS 2 IRO-1 reprise sous la section 6.1 relative à l'information générale du rapport de gestion 2025.
- Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne l'information en matière de durabilité, nous avons:
- Acquis une compréhension des processus de reporting de la Société concernant la préparation de son information consolidée en matière de durabilité :
  - Au travers d'entretien avec la direction et le personnel responsable de la consolidation et de la mise en œuvre des mesures de contrôle interne relatives aux informations sur en matière de durabilité; et
  - Lorsque cela est jugé approprié, par l'obtention les documents justificatifs relatifs aux processus de reporting.
- Évalué si les informations identifiées par le Processus sont incluses dans l'information en matière de durabilité ;
- Evalué si la structure et l'établissement de l'information en matière de durabilité est conforme aux standard de reporting ESRS;
- Effectué des demandes de renseignement auprès du personnel concerné et des procédures analytiques sur une sélection d'informations contenues dans l' information en matière de durabilité ;
- Effectué des procédures d'assurance substantives sur la base d'un échantillon d'informations sélectionnées dans l'information en matière de durabilité ;
- Concernant les sites contribuant aux informations quantitatives en matière de durabilité, nous avons procédé à des tests de détails limités processus de collecte de l'information et de calcul des données, ainsi qu'à des procédures de validation liées aux informations quantitatives, sur place ou à distance, sur la base d'un jugement professionnel et sur la base d'un échantillon;
- Obtenu des éléments probants sur les méthodes d'élaboration des estimations et des informations prospectives telles que décrites dans la section relative au responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité;
- Compris le processus d'identification des activités économiques éligibles à la taxonomie et des activités économiques alignées sur la taxonomie, ainsi que les informations correspondantes dans l'information en matière de durabilité ;
- Autres procédures effectuées en ce qui concerne les informations relatives à la taxonomie de l'UE;
  - Sur la base d'un échantillon, rapprochement des activités économiques avec les pièces justificatives attestant de la contribution substantielle, de la contribution sans atteinte significative et des garanties minimales attestant que la contribution substantielle a bien été prise en compte;
  - Rapprocher les données relatives aux recettes, aux dépenses d'investissement et aux charges d'exploitation avec les informations financières sous-jacentes de la Société

## Déclarations concernant l'indépendance

Nos cabinets de révision et nos réseaux n'ont pas effectué de missions incompatibles avec la mission d'assurance limitée, et nos cabinets de révision sont restés indépendant de la société pendant la durée de notre mandat.

Diegem, 2 avril 2026

EY Réviseurs d'Entreprises SRL
représenté par

Han Wevers*
Associé
* Agissant au nom d'une SRL
Unique sequential number of EY reports tracking db



PVDM Réviseurs d'entreprises SRL
représenté par

Alain Chaerels
Associé



# 7.

# Évaluation financière

# 7.1 Commentaires sur les états financiers

## 7.1.1 Aperçu des résultats du groupe

Par rapport à l'année dernière, le **total des produits d'exploitation** a augmenté de 141,0 mEUR, soit 3,2%, pour atteindre 4.482,3 mEUR, sous l'impulsion de la contribution de Staci :

- Les produits d'exploitation externes de **Bpost** ont diminué de 98,7 mEUR, principalement en raison de la baisse des revenus Mail et Press, qui a contrebalancé la croissance des colis.
- Les produits d'exploitation externes de **Paxon** ont augmenté de 230,0 mEUR, principalement grâce à la contribution de Staci et à l'expansion de la logistique d'e-commerce en Europe, partiellement contrebalancées par la perte de clients en Amérique du Nord.
- Les produits d'exploitation externes de **Landmark Global** ont augmenté de 9,2 mEUR, portés par une forte croissance des volumes en Asie et des volumes domestiques au Canada.
- Les produits d'exploitation externes de **Corporate** sont restés stables (+0,6 mEUR).

Les **charges d'exploitation (A&D compris)** ont baissé de 56,5 mEUR (soit 1,3 %) pour s'établir à 4.402,7 mEUR. En excluant la réduction de valeur sans effet de trésorerie liée à Radial North America (299,4 mEUR) enregistrée l'année dernière ainsi que les coûts ponctuels de 55,5 mEUR comptabilisés en 2025 au sein de Radial North America dans le cadre de la révision de son portefeuille immobilier et de la modernisation de ses technologies, les charges d'exploitation ont augmenté de 187,3 mEUR, conforme avec la consolidation de Staci depuis août 2024. Cette hausse a été partiellement compensée par la baisse des coûts de transport en ligne avec l'évolution des revenus, la diminution des coûts liés aux tiers et des frais de consultance (coûts de fusion et acquisition enregistrés l'année dernière) ainsi que par la baisse des coûts liés au personnel et aux intérimaires.

En raison principalement des charges de dépréciation enregistrées l'année dernière, l'**EBIT publié** a augmenté de 197,7 mEUR pour s'établir à 79,6 mEUR, contre -118,1 mEUR l'année dernière. L'**EBIT ajusté** a diminué de 45,2 mEUR pour atteindre 179,7 mEUR.

Le **résultat financier net** (c'est-à-dire net des revenus et des coûts financiers) de 2025 s'est élevé à -117,4 mEUR, en baisse de 86,6 mEUR par rapport à 2024. Cette baisse est principalement due aux résultats défavorables des opérations de change sans effet sur la trésorerie, des coûts d'intérêts plus élevés conforme avec l'augmentation du niveau de dette obligataire par rapport à l'année dernière ainsi qu'à l'augmentation des charges d'intérêt liées aux contrats de location en raison de l'incorporation de Staci à partir d'août 2024.

Les charges liées à l'**impôt sur le résultat** ont diminué de 53,6 mEUR par rapport à l'année dernière.

Le **résultat net du groupe** a augmenté de 164,6 mEUR pour s'établir à une perte de 39,4 mEUR, principalement en raison de la réduction de valeur enregistrée l'année dernière sur Radial North America.

Le **bénéfice net ajusté du groupe** s'est élevé à 51,0 mEUR, en diminution de 76,8 mEUR par rapport à l'année dernière.

La contribution ajustée (voir section "rapprochement entre les paramètres financiers publiés et ajustés") des différentes entités opérationnelles pour 2024-2025 s'élève à :

| | 2025 | | | 2024 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR (AJUSTÉ) | PRODUITS D'EXPLOITATION | EBIT | MARGE (%) | PRODUITS D'EXPLOITATION | EBIT | MARGE (%) |
| Bpost | 2.257,5 | 67,0 | 3,0% | 2.349,5 | 133,7 | 5,7% |
| Paxon | 1.691,5 | 58,6 | 3,5% | 1.460,4 | 52,0 | 3,6% |
| Landmark Global | 626,7 | 85,3 | 13,6% | 614,8 | 79,8 | 13,0% |
| Corporate | 458,8 | (31,2) | - | 411,1 | (40,7) | - |
| Eliminations | (552,1) | | | (494,5) | | |
| **Bnode** | **4.482,3** | **179,7** | **4,0%** | **4.341,3** | **224,9** | **5,2%** |

# 7.1.2 Description des entités opérationnelles

Bnode opère à travers trois entités opérationnelles, lesquelles bénéficient des services de diverses entités de support:

### Activités de Bpost (opérant précédemment sous le nom BeNe Last Mile)

En Belgique et aux Pays-Bas, Bnode offre des services postaux et de colis modernes, de haute qualité et flexibles, ainsi que certains services de logistique contractuelle, la distribution de presse, certaines activités bancaires et d'autres services à valeur ajoutée. Son expertise principale réside dans les services B2C, avec la possibilité de s'étendre aux services B2B et à la logistique omnicanale.

Parmi les services clés figurent :

- La gestion et la distribution de courrier :
  - Courrier transactionnel (courrier résidentiel ou administratif provenant des entreprises et des administrations) ;
  - Publicité adressée et non adressée (toutes-boîtes);
- La livraison à domicile de journaux et de périodiques via des accords commerciaux avec les éditeurs ;
- La livraison de colis de toutes tailles et poids, où et quand le client le désire. Bnode possède le plus grand réseau d'enlèvement et de livraison de colis en Belgique:
  - Plus de 650 bureaux de poste offrent une gamme complète de services et produits postaux, ainsi que certains services bancaires en partenariat avec BNP Paribas Fortis;
  - Plus de 650 points poste fournissent les services postaux les plus courants;
  - Les clients peuvent également retirer et envoyer des colis dans des points colis et via plus de 2.200 distributeurs de colis;
- Des services à valeur ajoutée, tels que la simplification des procédures administratives et l'optimisation des activités qui ne font pas partie du cœur de métier du client, par exemple la gestion des amendes routières et la distribution ou la radiation des plaques d'immatriculation;
- La logistique personnalisée à travers ses entités Dynalogic et Euro Sprinters.

## Activités de Paxon (opérant précédemment sous la dénomination 3PL)

Grâce à sa vaste gamme de services dédiés à l'ensemble de la chaîne de l'e-commerce, Bnode vise à faciliter l'e-commerce. Il fournit des services intégrés de logistique tierce partie (3PL), en mettant l'accent sur la flexibilité et la valeur ajoutée pour les segments B2C, B2B et omnicanal. Avec une large gamme de solutions de fulfilment efficaces, Bnode gère l'ensemble du processus logistique des commandes, en l'adaptant aux besoins du client - du stockage des produits à la gestion des retours, jusqu'à la préparation des commandes pour la livraison vers les destinations prévues.

- D'un clic de souris à la sonnette de la porte d'entrée : une fois la commande en ligne confirmée par le consommateur, Bnode, via ses filiales telles que Radial et Active Ants, s'occupe de tout. Bnode entrepose les produits, gère les stocks, sélectionne les articles, prépare les colis pour l'expédition et les confie à des partenaires de transport. Staci est un spécialiste renommé des services de logistique et de fulfillment qui offre des solutions de logistique et de distribution multicanal, y compris B2B, D2C et e-commerce, à un large éventail d'industries, y compris la beauté et la santé, les télécommunications, le commerce de détail, l'alimentation et les boissons, et le secteur public.

- Au-delà du fulfilment: des solutions innovantes relient les marques à leurs consommateurs à l'aide de technologies omnicanales avancées, notamment des solutions de paiement intelligentes, une protection contre la fraude, des services logistiques sur mesure et un support client.

## Activités de Landmark Global (opérant précédemment sous la dénomination Global Cross-border)

Les activités Global Cross-border concernent l'expédition de colis à travers les frontières nationales, traitant ainsi du transport, des douanes, des taxes et d'autres formalités.

- Bnode, via ses entités Landmark Global et IMX, propose une gestion transfrontalière intégrée et une capacité de transport. Grâce à son expertise, les capacités en infrastructure et opérationnelles requises permettent de gérer l'expédition de colis, la distribution de courrier, le traitement des commandes et les retours. En collaboration avec un large éventail de partenaires, ses experts à travers le monde assurent une gestion rapide des formalités douanières.

- Bnode exploite un vaste réseau de connexions routières et aériennes en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Le groupe combine son propre réseau du dernier kilomètre, l'accès à des transporteurs et des services douaniers via des plateformes informatiques robustes.

Corporate et les entités de support (**Corporate**) se composent de trois entités de support et de l'unité Corporate. Les entités de support offrent, en tant que fournisseur unique, des solutions d'affaires aux trois entités opérationnelles et à l'entité Corporate. Elles comprennent les départements Finance & Accounting, Human Resources et Service Operations, ICT & Digital. L'entité Corporate comprend les départements Strategy, Merger & Acquisitions, Legal, Regulatory et Corporate Secretary. L'EBIT généré par les entités de support est refacturé aux 3 entités opérationnelles en tant que charges d'exploitation alors que les amortissements restent au sein de l'entité Corporate. Les revenus générés par les unités de support, y compris les ventes de bâtiments, sont présentés dans Corporate.

# 7.1.3 Performance de l'entité opérationnelle : Bpost

**Bpost**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | ÉVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Transactional mail | 686,9 | 724,3 | -5,2% |
| Advertising mail | 178,6 | 191,8 | -6,9% |
| Press | 246,5 | 299,0 | -17,6% |
| Parcels Belgium | 542,1 | 531,3 | 2,0% |
| Proximity and convenience retail network | 272,5 | 271,7 | 0,3% |
| Value added services | 105,6 | 118,9 | -11,1% |
| Personalized logistics | 134,8 | 129,7 | 3,9% |
| Produits d'exploitation inter-secteurs & autres | 90,5 | 82,8 | 9,3% |
| **Total des produits d'exploitation** | **2.257,5** | **2.349,5** | **-3,9%** |
| Charges d'exploitation | 2.095,0 | 2.122,8 | -1,3% |
| **EBITDA** | **162,5** | **226,7** | **-28,3%** |
| Dépréciations - Amortissements | 103,4 | 95,8 | 8,0% |
| **Résultat d'exploitation (ebit publié)** | **59,1** | **130,9** | **-54,9%** |
| Marge (%) | 2,6% | 5,6% | |
| **Résultat d'exploitation (ebit ajusté)** | **67,0** | **133,7** | **-49,9%** |
| Marge (%) | 3,0% | 5,7% | |

Le **total des produits d'exploitation** en 2025 s'est élevé à 2.257,5 mEUR et a enregistré une baisse de 92,0 mEUR, soit 3,9%, principalement en raison de la fin de la Concession Presse au 1er juillet 2024 et de la diminution des volumes Domestic mail, partiellement compensées par la croissance des colis et par des produits d'exploitation inter-secteurs plus élevés provenant de volumes transfrontaliers entrants traités au sein du réseau domestique.

Les revenus du **Domestic mail** (c'est-à-dire Transactional, Advertising et Press combinés) ont diminué de 103,1 mEUR, soit 8,5%, pour s'établir à 1.112,0 mEUR, principalement en raison de la baisse des revenus **Press** de 52,5 mEUR liée aux nouveaux contrats Press et à la baisse structurelle des volumes de 15,5%. Les revenus **Transactional et Advertising** mail ont diminué de 50,6 mEUR, soit 5,5%, en raison d'une baisse sous-jacente des volumes de 9,8%, partiellement compensée par un impact prix/mix positif de 4,3%. En 2024, il y avait une augmentation d'environ 6,0 mEUR liée aux élections européennes, fédérales et régionales.

**Bpost**

| ÉVOLUTION DES VOLUMES SOUS-JACENTS | TOTAL 2024 | 1T25 | 2T25 | 3T25 | 4T25 | TOTAL 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Domestic mail** | **-5,7%** | **-7,5%** | **-11,3%** | **-10,1%** | **-11,1%** | **-10,0%** |
| Transactional mail | -8,4% | -8,2% | -11,5% | -9,4% | -9,8% | -9,7% |
| Advertising mail | 2,5% | -7,3% | -15,7% | -9,3% | -6,8% | -9,9% |
| Press | -8,7% | -12,4% | -15,8% | -13,5% | -19,0% | -15,5% |
| **Parcels** | **5,3%** | **-2,1%** | **4,1%** | **2,8%** | **2,9%** | **2,0%** |

Les revenus de **Parcels Belgium** ont augmenté de 10,8 mEUR, soit 2,0%, pour s'établir à 542,1 mEUR, principalement sous l'effet de la hausse des volumes de colis. La croissance des volumes s'est élevée à 2,0% (volume moyen par jour ouvrable en hausse de 2,4%), reflétant la surperformance des places de marché (attirant également davantage de petites et moyennes entreprises) et l'impact défavorable des grèves nationales de février, octobre et novembre (soit un manque à gagner d'environ 1,2% sur l'évolution annuelle des volumes), avec un prix/mix stable.

**Proximity and convenience retail network** est resté stable par rapport à 2024, en hausse de 0,8 mEUR pour s'établir à 272,5 mEUR, principalement grâce à des revenus Retail plus élevés.

Les **Value added services** se sont élevés à 105,6 mEUR, en baisse de 13,2 mEUR, soit 11,1%, par rapport à l'année dernière, reflétant notamment l'impact négatif en cours d'année de la révision tarifaire des services fournis à l'État.

**Personalised Logistics** s'est élevé à 134,8 mEUR, en hausse de 5,1 mEUR ou 3,9% en 2025, porté par des revenus plus élevés de DynaGroup.

Les **charges d'exploitation (y compris A&D)** ont diminué de 20,2 mEUR, soit 0,9%, incluant la comptabilisation en 2025 de 5,1 mEUR d'intérêts composés liés à la provision de conformité. Cette diminution s'explique principalement par une baisse de 3,8% des ETP et des intérimaires résultant de volumes plus faibles et de gains d'efficacité, avec des réorganisations dans la distribution et les bureaux Retail conformément au plan annuel, malgré des retards accumulés jusqu'en juin en raison des grèves. Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation du coût salarial par ETP (2,5% d'une année à l'autre suite aux indexations salariales de juin 2024 et mars 2025).

L'**EBIT publié** s'est élevé à 59,1 mEUR avec une marge de 2,6% contre 5,6% l'année dernière. L'EBIT a diminué en raison de la forte baisse des revenus Mail et Press, ainsi que par un impact négatif d'environ 6,0 mEUR sur l'EBIT lié aux grèves de février partiellement compensé par les effets positifs des réorganisations.

# 7.1.4 Performance de l'entité opérationnelle : Paxon

**Paxon**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | ÉVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Paxon Europe | 983,1 | 516,2 | 90,4% |
| Paxon North America | 700,2 | 936,1 | -25,2% |
| Produits d'exploitation inter-secteurs & autres | 8,1 | 8,0 | 1,6% |
| **Total des produits d'exploitation** | **1.691,5** | **1.460,4** | **15,8%** |
| Charges d'exploitation | 1.469,7 | 1.271,3 | 15,6% |
| **EBITDA** | **221,7** | **189,1** | **17,3%** |
| Dépréciations - Amortissements | 256,8 | 455,7 | -43,7% |
| **Résultat d'exploitation (ebit publié)** | **(35,0)** | **(266,7)** | **-86,9%** |
| Marge (%) | - | - | |
| **Résultat d'exploitation (ebit ajusté)** | **58,6** | **52,0** | **12,7%** |
| Marge (%) | 3,5% | 3,6% | |

Le **total des produits d'exploitation** a augmenté de 231,1 mEUR, soit 15,8%, pour s'établir à 1.691,5 mEUR, la contribution de Staci et l'expansion de la logistique d'e-commerce en Europe compensant la perte de clients en Amérique du Nord.

**Paxon Europe** a augmenté de 466,9 mEUR pour atteindre 983,1 mEUR, reflétant l'impact de la consolidation de Staci (consolidée depuis août 2024) et une forte croissance organique des revenus (+10%) dans l'ensemble des activités et des zones géographiques.

**Paxon North America** a diminué de 235,9 mEUR, soit 25,2% (21,3% en excluant l'impact des taux de change), reflétant la perte de revenus liée aux contrats résiliés annoncés en 2024 et début 2025, conjuguée à une évolution négative à un pourcentage à un chiffre (milieu de la fourchette) des Same Store Sales (SSS), partiellement compensée par une contribution en cours d'année de nouveaux clients à hauteur de 54,0 mEUR (dont environ 50% via Fast Track) chez Radial North America.

Les **charges d'exploitation (y compris A&D)** sont restées stables, avec une légère diminution de 0,6 mEUR. En excluant, d'une part, la réduction de valeur sans effet de trésorerie liée à Radial North America en 2024 (299,4 mEUR) et, d'autre part, les coûts supplémentaires de 55,5 mEUR comptabilisés en 2025 en lien avec le portefeuille immobilier et la technologie, les charges d'exploitation ont augmenté de 243,4 mEUR. Cette augmentation est principalement due à l'intégration de Staci au 1er août 2024, partiellement compensée par la baisse des charges d'exploitation variables en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires en Amérique du Nord et les coûts de fusion et d'acquisition de l'année dernière.

L'**EBIT publié** s'est élevé à -35,0 mEUR, incluant les coûts supplémentaires de 55,5 mEUR en 2025 liés au portefeuille immobilier et à la technologie chez Radial North America. L'EBIT publié de l'année dernière avait été impacté par la réduction de valeur sans effet de trésorerie liée à Radial North America en 2024 (299,4 mEUR). L'**EBIT ajusté** a augmenté de 6,6 mEUR pour atteindre un EBIT positif de 58,6 mEUR, avec une marge de 3,5%, étant donné la contribution d'EBIT de Staci et l'expansion européenne, malgré la pression sur les revenus aux États-Unis, atténuée par des gains de productivité continus.

# 7.1.5 Performance de l'entité opérationnelle : Landmark Global

**Landmark Global**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | ÉVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Landmark Global Europe | 376,2 | 361,6 | 4,0% |
| Landmark Global North America | 241,1 | 248,1 | -2,8% |
| Produits d'exploitation inter-secteurs & autres | 9,4 | 5,1 | 85,5% |
| **Total des produits d'exploitation** | **626,7** | **614,8** | **1,9%** |
| Charges d'exploitation | 515,9 | 511,4 | 0,9% |
| **EBITDA** | **110,8** | **103,4** | **7,1%** |
| Dépréciations - Amortissements | 24,1 | 24,2 | -0,6% |
| **Résultat d'exploitation (ebit publié)** | **86,7** | **79,2** | **9,5%** |
| Marge (%) | 13,8% | 12,9% | |
| **Résultat d'exploitation (ebit ajusté)** | **85,3** | **79,8** | **6,9%** |
| Marge (%) | 13,6% | 13,0% | |

Le **total des produits d'exploitation** a augmenté de 11,9 mEUR, soit 1,9%, pour s'établir à 626,7 mEUR, porté par la croissance des volumes en Asie et des volumes domestiques au Canada.

Les revenus de **Landmark Global Europe** ont augmenté de 14,6 mEUR ou 4,0% pour s'établir à 376,2 mEUR, principalement grâce à une forte croissance des volumes en Asie vers l'ensemble des destinations clés, notamment la Belgique, soutenue par les grandes plateformes chinoises, ainsi que vers les États-Unis. Une croissance solide des autres flux européens a été enregistrée, dans un contexte de conditions de marché défavorables au Royaume-Uni.

Les revenus de **Landmark North America** ont légèrement diminué de 7,0 mEUR ou 2,8% (environ 4% en excluant l'impact des taux de change) pour s'établir à 241,1 mEUR. Cette baisse s'explique principalement par des vents contraires sur les revenus aux États-Unis liés aux mesures tarifaires (ralentissement de l'activité existante et retards concédés par rapport à de nouvelles opportunités) et par un impact défavorable des taux de change, partiellement compensés par une forte évolution des volumes domestiques au Canada.

Les **charges d'exploitation (y compris A&D)** ont augmenté de 4,4 mEUR, soit 0,8%, principalement en raison de coûts de transport plus élevés liés à l'augmentation des volumes en Amérique du Nord et des expéditions accrues d'Asie vers la Belgique, partiellement contrebalancés par des tarifs plus bas dans le cadre de nouveaux contrats de transport.

L'**EBIT publié** a augmenté de 7,5 mEUR pour s'établir à 86,7 mEUR (marge de 13,8%). L'amélioration de l'EBIT reflète la forte croissance des volumes en Asie.

# 7.1.6 Performance de l'entité opérationnelle : Corporate

**Corporate**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | ÉVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| **Produits d'exploitation externes** | **4,9** | **4,3** | **13,9%** |
| Produits d'exploitation inter-secteurs | 453,9 | 406,8 | 11,6% |
| **Total des produits d'exploitation** | **458,8** | **411,1** | **11,6%** |
| Charges d'exploitation | 415,9 | 396,2 | 5,0% |
| **EBITDA** | **42,9** | **14,9** | **-** |
| Dépréciations - amortissements | 74,1 | 76,4 | -3,0% |
| **Résultat d'exploitation (ebit publié)** | **(31,2)** | **(61,5)** | **-49,2%** |
| Marge (%) | - | - | |
| **Résultat d'exploitation (ebit ajusté)** | **(31,2)** | **(40,7)** | **-23,2%** |
| Marge (%) | - | - | |

Les **produits d'exploitation externes** en 2025 sont restés stables, avec une légère hausse de 0,6 mEUR.

Les **charges d'exploitation nettes après inter-secteurs (y compris A&D)** ont diminué de 29,7 mEUR, principalement en raison des coûts liés aux fusions et acquisitions enregistrés l'année dernière dans le cadre de l'acquisition de Staci, de la maîtrise des coûts liés aux services de tiers et aux services d'experts (y compris consultance, support juridique et ICT) ainsi qu'au facility management. Cette diminution a également bénéficié d'un impact ponctuel favorable lié aux taxes opérationnelles. Ces effets ont été partiellement contrebalancés par une augmentation du nombre d'ETP (environ 4%) et par l'indexation salariale de +2,5%.

L'**EBIT publié** s'est élevé à -31,2 mEUR, reflétant une augmentation de 30,3 mEUR (notamment en raison de l'absence de coûts de fusion et d'acquisition de l'année précédente).

# 7.1.7
# Flux de trésorerie

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | ÉVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles | 428,9 | 534,9 | -19,8% |
| Flux de trésorerie des activités d'investissement | (142,7) | (1.422,0) | -90,0% |
| Flux de trésorerie net des activités de financement | 256,5 | 758,6 | -66,2% |
| **Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie** | **542,7** | **(128,5)** | |
| **Flux de trésorerie disponible** | **286,2** | **(887,1)** | |

En 2025, l'entrée nette de trésorerie s'est élevée à 542,7 mEUR, soit une augmentation de 671,3 mUR par rapport à la même période l'année dernière. Cette hausse s'explique principalement par l'acquisition de Staci l'année dernière, par l'émission en 2025 d'une obligation de 750 mEUR comparée à une obligation de 1.000 mEUR en 2024, ainsi que par le remboursement partiel (185,6 mEUR) de l'obligation de 650 mEUR en 2025.

Les **flux de trésorerie disponibles** se sont élevés à 286,2 mEUR, un flux de trésorerie stable d'une année à l'autre généré par les activités opérationnelles avant changement du besoin en fonds de roulement et des provisions (plus ou moins 500 mEUR).

Les **flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation avant évolution du besoin en fonds de roulement et provisions** ont diminué de 13,2 mEUR par rapport à 2024, principalement en raison de paiements plus élevés d'impôt sur le résultat. Le flux de trésorerie sortant lié aux montants collectés dus aux clients de Radial a été supérieur de 38,1 mEUR (sortie de 49,8 mEUR en 2025, comparé à une sortie de 11,7 mEUR pour la même période l'année dernière). La variation de l'évolution du besoin en fonds de roulement et des provisions (-54.7 mEUR) s'explique principalement par la fin de la Concession Presse au 1er juillet 2024, les créances clients et les frais terminaux.

Les **activités d'investissement** ont entraîné une sortie de liquidités de 142,7 mEUR en 2025, contre une sortie de liquidités de 1.422,0 mEUR l'année précédente. Cette évolution s'explique principalement par l'acquisition de Staci en 2024 (1.277,3 mEUR). Les dépenses en capital se sont élevées à 147,0 mEUR en 2025 et ont été principalement consacrées à l'infrastructure opérationnelle, à l'amélioration de la capacité au niveau des colis et de distributeurs automatiques de colis et à la flotte nationale.

En 2025, l'entrée de trésorerie liée aux **activités de financement** s'est élevée à 256,5 mEUR, contre 758,6 mEUR l'année dernière, principalement en raison de l'émission obligataire (-476,2 mEUR), des paiements liés aux contrats de location (-47,8 mEUR) et de produits plus faibles issus des dépôts à court terme (-18,0 mEUR), partiellement contrebalancés par le paiement d'un dividende en 2024 (+26,1 mEUR).

# 7.1.8
# Dette nette

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **DETTE NETTE/(TRÉSORERIE NETTE)** | | |
| Prêts et emprunts bancaires générant des intérêts | 3.028,7 | 2.547,9 |
| Intérêts courus sur obligations | (23,9) | 0,0 |
| Découverts bancaires | 0,2 | (0,3) |
| Prêts et emprunts bancaires ne générant pas des intérêts | 0,1 | 0,1 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | (1.255,9) | (747,4) |
| **Total** | **1.749,3** | **1.800,4** |

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 508,5 mEUR, principalement en raison de l'émission d'une obligation non garantie à 7 ans de 750 mEUR émise en juin 2025. Le produit de cette émission a été partiellement utilisé pour le rachat de 28,8% de la valeur nominale de l'obligation à 8 ans de 650 mEUR arrivant à échéance en juillet 2026. Les fonds restants sont placés temporairement jusqu'à l'échéance de l'obligation en juillet 2026 (impact neutre sur la dette nette de Bnode). L'endettement net de 1.749,3 mEUR comprend 793,6 mEUR de dettes de location.

# 7.1.9 Bilan

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIFS** | | | **CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS** | | |
| Immobilisations corporelles | 1.443,5 | 1.627,7 | Total des capitaux propres | 709,1 | 860,0 |
| Immobilisations incorporelles | 1.813,8 | 1.945,5 | Emprunts bancaires | 3.028,9 | 2.547,6 |
| Participations dans des entreprises associées et co-entreprises | 0,1 | 0,1 | Avantages au personnel | 219,1 | 234,3 |
| Autres actifs | 58,9 | 32,5 | Dettes commerciales et autres dettes | 1,239,9 | 1.430,5 |
| Créances commerciales et autres créances | 885,6 | 968,3 | Provisions | 136,4 | 115,6 |
| Stock | 29,0 | 32,3 | Instruments dérivés | 0,2 | 0,5 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 1.255,9 | 747,4 | Autres passifs | 153,8 | 165,9 |
| Actifs détenus en vue de la vente | 0,6 | 0,6 | Passifs directement liés aux actifs détenus en vue de la vente | 0,0 | 0,0 |
| **Total des actifs** | **5.487,4** | **5.354,4** | **Total des capitaux propres et passifs** | **5.487,4** | **5.354,4** |

Les immobilisations corporelles ont diminué de 184,3 mEUR, principalement en raison du fait que les dépréciations et l'évolution des taux de change ont été supérieures aux dépenses en capital et aux nouveaux actifs au titre du droit d'utilisation.

Les immobilisations incorporelles ont diminué de 131,7 mEUR, principalement en raison de l'évolution des taux de change et des amortissements, partiellement compensée par les dépenses en capital.

La diminution des créances commerciales et autres à concurrence de 82,6 mEUR est principalement due à l'évolution des taux de change, à la baisse des ventes aux États-Unis, à la diminution des créances de TVA et à la baisse des frais terminaux.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 508,5 mEUR, principalement en raison de l'émission d'une obligation non garantie à 7 ans de 750 mEUR émise en juin 2025. Le produit de cette émission a été partiellement utilisé pour le rachat de 28,8% de la valeur nominale de l'obligation à 8 ans de 650 mEUR arrivant à échéance en juillet 2026. Les fonds restants sont temporairement investis dans des instruments du marché monétaire jusqu'à l'échéance de l'obligation en juillet 2026, ce qui permet de maintenir un impact neutre sur l'endettement net de Bnode.

Les capitaux propres ont diminué de 150,8 mEUR, ce qui s'explique principalement par les écarts de change sur la conversion des opérations étrangères (-107,8 mEUR, principalement liés à l'évolution du taux de change du dollar américain), la perte de l'exercice (-39,4 mEUR) et la partie effective de la couverture de flux de trésorerie conclue en 2025 pour couvrir l'émission obligataire de 750 mEUR (nette d'impôt -5,7 mEUR), partiellement compensée par la reprise des réserves de couverture de flux de trésorerie qui seront reclassées en résultat au cours de la durée des obligations.

Les prêts et emprunts courants et non courants portant intérêts ont augmenté de 481,3 mEUR, une augmentation principalement due à l'émission d'une obligation non garantie de 750 mEUR à 7 ans, partiellement compensée par le rachat anticipé de 187,2 mEUR (28,8%) de la valeur nominale de l'obligation de 650 mEUR à 8 ans arrivant à échéance en juillet 2026. En outre, les dettes de location ont diminué de 96,1 mEUR, en partie à cause des effets de change liés à la conversion des dettes de location des filiales en USD dans la devise de présentation de Bnode (EUR).

Les dettes commerciales et autres dettes ont diminué de 190,6 mEUR. Cette baisse est principalement due à la diminution des dettes commerciales (parallèlement à l'évolution des revenus aux États-Unis et des taux de change), à la baisse des montants collectés « dus aux clients » chez Radial North America, à la baisse des frais terminaux et à la baisse de la TVA à payer.

# 7.1.10 Indicateurs alternatifs de performance (non audités)

En plus des chiffres IFRS publiés, Bnode analyse également la performance de ses activités grâce à des indicateurs alternatifs de performance (APMs, pour Alternative Performance Measures). La définition de ces APMs est disponible ci-dessous.

Les indicateurs alternatifs de performance (ou indicateurs non GAAP) sont présentés pour améliorer la compréhension des investisseurs de la performance financière et opérationnelle, aider à la planification et faciliter la comparaison entre périodes.

La présentation des indicateurs alternatifs de performance n'est pas conforme aux normes IFRS et les APMs ne sont pas audités. Les APMs peuvent ne pas être comparables aux APMs publiés par d'autres sociétés étant donnés les différents calculs d'APMs.

Les calculs de la mesure de performance ajustée et du flux de trésorerie disponible ajusté sont disponibles sous ces définitions. Les APMs dérivés de ces éléments des états financiers peuvent être calculés et réconciliés directement tel que présenté dans les définitions ci-dessous.

## Définitions

**Performance ajustée (produit d'exploitation/EBITDA/EBIT/EAT ajustés)**: Bnode définit la performance ajustée comme le produit d'exploitation/EBITDA/EBIT/EAT, éléments d'ajustement exclus. Les postes d'ajustement représentent des éléments importants de revenus ou de charges qui, en raison de leur caractère non récurrent, sont exclus des analyses de performance. Bnode recourt à une approche cohérente pour déterminer si un élément de revenu ou de charge est un poste d'ajustement et s'il est suffisamment important pour être exclu des chiffres publiés pour obtenir les chiffres ajustés. Un élément d'ajustement est réputé important lorsqu'il s'élève à 20,0 mEUR ou plus. Tous les profits ou les pertes sur cession d'activités sont ajustés quel que soit le montant qu'ils représentent, tout comme les amortissements des immobilisations incorporelles comptabilisées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition (PPA). Les extournes des provisions dont les dotations ont été ajustées sont également ajustées quel que soit le montant. La réconciliation de la performance ajustée est disponible sous ces définitions.

Le Management de Bnode estime que cette mesure donne à l'investisseur un meilleur aperçu et une meilleure comparabilité dans le temps de la performance économique de Bnode.

**Taux de change constant**: Bnode exclut de la performance à taux de change constant l'impact des différents taux de change appliqués à différentes périodes. Les chiffres, publiés en devise locale, de la période comparable précédente sont convertis en recourant aux taux de change appliqués pour la période actuelle publiée.

Le Management de Bnode estime que la performance à taux de change constant permet à l'investisseur de comprendre la performance opérationnelle des entités.

**CapEx**: dépenses en capital pour les immobilisations corporelles et incorporelles y compris les coûts de développements capitalisés, excepté les actifs au titre du droit d'utilisation.

**Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)**: Bnode définit l'EBITDA comme le résultat d'exploitation (EBIT) plus dépréciations et amortissements et est dérivé du compte de résultats consolidé.

**Dette nette/(Trésorerie Nette)**: Bnode définit la dette nette/(trésorerie nette) comme les emprunts portant intérêts courants et non courants plus les découverts bancaires, déduits de la trésorerie et équivalents de trésorerie et est dérivée du bilan consolidé.

**Flux de trésorerie disponible (FCF) et flux de trésorerie disponible ajusté** : Bnode définit le flux de trésorerie disponible comme la somme du flux de trésorerie net des activités d'exploitation et du flux de trésorerie net des activités d'investissement. Il est dérivé du flux de trésorerie consolidé. Le flux de trésorerie disponible ajusté est le flux de trésorerie tel que défini précédemment en excluant l'impact sur le besoin en fonds de roulement des montants collectés dus aux clients de Radial. La réconciliation est disponible sous ces définitions. Dans certains cas, Radial effectue la facturation et la collecte des paiements au nom de ses clients. Sous cet arrangement, Radial rétribue systématiquement les montants facturés aux clients, et effectue un décompte mensuel avec le client, des montants dus ou des créances de Radial, sur base des facturations, des frais et montants précédemment rétribués. Le flux de trésorerie disponible ajusté exclut les liquidités reçues au nom de ses clients, Radial n'ayant pas ou peu d'impact sur le montant ou le timing de ces paiements.

**Évolution du volume de Parcels** : Bnode définit l'évolution de Parcels comme la différence, exprimée en pourcentage, de volumes publiés des colis traités par bpost SA dans le dernier kilomètre entre la période actuelle et la période précédente comparable.

Le **volume sous-jacent (Transactional mail, Advertising mail et Press)** : Bnode définit le volume mail sous-jacent comme le volume mail publié avec certaines corrections telles que l'impact du nombre de jours ouvrables et les volumes liés aux élections.

## Rapprochement entre les paramètres financiers publiés et les paramètres financiers ajustés

**PRODUITS D'EXPLOITATION AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Produits d'exploitation | 4.482,3 | 4.341,3 | 3,2% |
| **Total des produits d'exploitation ajusté** | **4.482,3** | **4.341,3** | **3,2%** |

**CHARGES D'EXPLOITATION AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Total des charges d'exploitation à l'exclusion des dépréciations, amortissements | (3.944,4) | (3.807,2) | 3,6% |
| Créance douteuse liée à la vente d'activités[1] | 1,3 | 0,0 | - |
| Frais d'acquisition et fusions[2] | 0,0 | 20,9 | -100% |
| Provision liée à la surcompensation[5] | 5,1 | 0,0 | - |
| Radial North America: Maximize the core[6] | 6,9 | 0,0 | - |
| **Total des charges d'exploitation ajusté à l'exclusion des dépréciations/amortissements** | **(3.931,1)** | **(3.786,4)** | **3,8%** |

**EBITDA AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| EBITDA | 538,0 | 534,1 | 0,7% |
| Créance douteuse liée à la vente d'activités[1] | 1,3 | 0,0 | - |
| Frais d'acquisition et fusions[2] | 0,0 | 20,9 | -100,0% |
| Provision liée à la surcompensation[5] | 5,1 | 0,0 | - |
| Radial North America: Maximize the core[6] | 6,9 | 0,0 | - |
| **Ebitda ajusté** | **551,2** | **554,9** | **-0,7%** |

**EBIT AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 79,6 | (118,1) | - |
| Créance douteuse liée à la vente d'activités[1] | 1,3 | 0,0 | - |
| Frais d'acquisition et fusions[2] | 0,0 | 20,9 | -100,0% |
| Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition (PPA)[3] | 38,2 | 22,7 | 68,5% |
| Réduction de valeur du goodwill[4] | 0,0 | 299,4 | -100,0% |
| Provision liée à la surcompensation[5] | 5,1 | 0,0 | - |
| Radial North America: Maximize the core[6] | 55,5 | 0,0 | - |
| **Résultat d'exploitation ajusté (EBIT)** | **179,7** | **224,9** | **-20,1%** |

**RESULTAT DE LA PERIODE (EAT) AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Résultat de l'année | (39,4) | (204,1) | -80,7% |
| Créance douteuse liée à la vente d'activités[1] | 1,3 | 0,0 | - |
| Frais d'acquisition et fusions[2] | 0,0 | 16,9 | -100,0% |
| Impact hors trésorerie de l'allocation du prix d'acquisition (PPA)[3] | 28,6 | 15,6 | 82,8% |
| Réduction de valeur du goodwill[4] | 0,0 | 299,4 | -100,0% |
| Provision liée à la surcompensation[5] | 5,1 | 0,0 | - |
| Radial North America: Maximize the core[6] | 55,5 | 0,0 | - |
| **Résultat de la période ajusté** | **51,0** | **127,8** | **-60,1%** |

1 *En 2021, Bpost US Holdings a signé un accord avec une partie tierce pour la vente de The Mail Group (IMEX Global Solutions LLC, M.A.I.L. Inc et Mail Services Inc.). Dans le cadre de la transaction, Bpost US Holdings a émis une note de vente subordonnée à Mail Services Inc, pour un montant de 2,5 mUSD. Une partie du montant dû n'ayant pas été remboursée en 2022, la note de vente totale de 2,5 mUSD a entièrement été provisionnée et ajustée en 2022. En 2025, la note de vente avait été réglée pour un montant de 2,2 mUSD, pour lequel la reprise de la créance irrécouvrable a été ajustée comme l'avait été la créance irrécouvrable initiale. En outre, en 2025, Radial North America a vendu ses activités d'assistance à la clientèle à un tiers, sans comptabiliser de quelconque profit ou perte sur cette cession. Comme une partie de la contrepartie est restée impayée, une créance de 3,9 mUSD (3,4 mEUR) a été réservée et ajustée étant donné qu'il s'agit d'une cession d'activités.*

2 *Les coûts de fusion et d'acquisition ayant dépassé le seuil de 20,0 mEUR en 2024, conformément à la définition des éléments d'ajustement dans les APM, les coûts de fusion et d'acquisition pour 2024 ont été ajustés.*

3 *Conformément à la norme IFRS 3 et dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) de plusieurs entités, Bnode a reconnu plusieurs immobilisations incorporelles (marques, savoir-faire, relations clients,...). L'impact hors trésorerie correspondant aux charges d'amortissement de ces immobilisations incorporelles fait l'objet d'un ajustement.*

4 *Conformément à la norme IAS 36 et au test de dépréciation des UGT (Unité Génératrice de Trésorerie), une réduction de valeur goodwill a été comptabilisée au niveau sein de Paxon en 2024 pour un montant de 313,5 mUSD pour Radial North America. Ceci dans le contexte d'une perte importante de clients chez Radial US, combinée à un environnement de marché difficile et à des risques baissiers liés au plan à long terme à cette époque. Cette réévaluation a donné lieu à une valeur d'utilité nettement inférieure à la valeur comptable, entraînant au bout du compte une réduction de valeur d'UGT de 313,5 mUSD et une réduction de valeur au niveau statutaire de la participation de 370,6 mUSD dans les comptes de bpost SA en 2024.*

5 *En 2023, bpost SA avait volontairement lancé 3 examens de conformité concernant le traitement des amendes routières, la gestion des comptes 679 et la livraison/radiation des plaques d'immatriculation et avait mené à terme une évaluation juridique et économique interne concernant la rémunération payée par l'État belge pour ces 3 services. Dans le cadre de l'engagement de bpost SA à rembourser toute surcompensation, une provision de 75,0 mEUR avait été constituée en 2023. Conformément à la définition des éléments d'ajustement dans les APM et étant donné que cette provision dépassait le seuil des 20,0 mEUR, elle avait fait l'objet d'un ajustement en 2023. En 2025, la prise en compte des intérêts composés liés à la période ajustée a principalement entraîné une augmentation supplémentaire de 5,1 mEUR de cette provision.*

6 *Conformément à la stratégie annoncée lors du Capital Markets Day de 2025, Radial North America a réexaminé son portefeuille immobilier et revu sa modernisation technologique. Par conséquent, certaines activités existantes seront délocalisées, certains sites seront fermés, la consolidation des technologies existantes (par exemple, les systèmes de gestion des entrepôts) et la migration vers le cloud ont déclenché des dépréciations et des coûts dépassant le seuil de 20,0 mEUR.*

## Rapprochement entre les flux de trésorerie disponibles publiés et ajustés

**FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles | 428,9 | 534,9 | -19,8% |
| Flux de trésorerie généré par les activités d'investissement | (142,7) | (1.422,0) | |
| **Flux de trésorerie opérationnel** | **286,2** | **(887,1)** | |
| Dépôts reçus de tiers | 0,0 | 0,0 | |
| Produits perçus dus aux clients | 49,8 | 11,7 | - |
| **Flux de trésorerie opérationnel ajusté** | **336,1** | **(875,3)** | |

# 7.2 Perspectives financières 2026

**Dans le cadre de sa transformation en cours, Bnode prévoit un EBIT ajusté compris entre 165 et 195 mEUR[1] pour 2026, en accélérant l'expansion de la logistique internationale tout en gérant le passage du courrier vers les colis dans les opérations domestiques.**

## Paxon

- **Croissance d'un pourcentage à un chiffre (bas à milieu de la fourchette) du total des produits d'exploitation**, soutenue par :
  - Europe : croissance d'un pourcentage à un chiffre (milieu à haut de la fourchette), portée par le développement commercial s'appuyant sur des capacités logistiques intégrées.
  - North America : poursuite de l'évolution du portefeuille vers le segment du marché intermédiaire (Fast Track), remplaçant les clients perdus en 2025.
- **Marge d'EBIT ajusté comprise entre 6 et 8%**, avec une amélioration attendue de la marge portée par les forces combinées et les gains d'efficacité liés à la nouvelle configuration régionale, les synergies de coûts et l'optimisation du portefeuille immobilier.

## Landmark Global

- **Croissance d'un pourcentage à un chiffre (milieu de la fourchette) du total des produits d'exploitation**, reflétant :
  - Eurasia : forte croissance commerciale et volumes postaux résilients.
  - North America : croissance marginale reflétant une surcapacité intensifiant la concurrence et la pression des droits de douane sur l'ensemble des flux à destination et en provenance des États-Unis.
- **Marge d'EBIT ajusté comprise entre 10 et 12%**, avec une dilution de la rentabilité principalement liée au mix produits (baisse de l'activité postale versus croissance commerciale).

## Bpost

- **Baisse d'un pourcentage à un chiffre (bas de la fourchette) du total des produits d'exploitation**, principalement due à :
  - Mail : baisse des volumes d'un pourcentage à deux chiffres (milieu de la fourchette), reflétant la facturation électronique à partir du 1er janvier 2026 et la perte de contrats publicitaires, atténuée par un impact prix/mix de 5 à 6%.
  - Parcel : croissance des volumes d'un pourcentage à un chiffre (milieu à haut de la fourchette) et prix/mix stable.
  - Baisse des revenus Retail à la suite du transfert du contrat bancaire 679 à BNPPF au 1er janvier 2026.
- **Marge d'EBIT ajusté d'environ 1%**, reflétant la pression sur les revenus partiellement compensée par l'intensification des réorganisations des tournées de distribution et les améliorations de productivité.

L'EBIT ajusté du groupe comprendra une baisse de l'EBIT (environ 35mEUR) au niveau Corporate, reflétant des charges salariales plus élevées en raison des indexations salariales, un nombre d'ETP plus élevé et une augmentation des charges d'exploitation pour soutenir les initiatives de transformation.

Les dépenses en capital brutes devraient avoisiner les 150,0 mEUR.

1 *EBIT ajusté, basé sur un taux EUR/USD de 1,2. Ces perspectives financières pour 2026 reflètent les attentes de Bnode dans des conditions normales d'opération et de marché, et excluent tout impact direct ou indirect potentiel découlant des récents développements géopolitiques, y compris ceux au Moyen-Orient, ainsi que leurs effets potentiels sur les conditions macroéconomiques, les marchés financiers et l'environnement général des affaires. Les résultats réels pourraient différer sensiblement des prévisions présentées si de tels risques se matérialisaient ou s'intensifiaient.*

# 7.3 États financiers consolidés 2025


| | | |
|---|---|---|
| **1.** | **Compte de résultats consolidé** | **358** |
| **2.** | **État de résultat global consolidé** | **359** |
| **3.** | **Bilan consolidé** | **360** |
| **4.** | **Mouvements consolidés des capitaux propres** | **361** |
| **5.** | **Flux de trésorerie consolidé** | **363** |
| **6.** | **Commentaires sur les États financiers consolidés** | **364** |
| 6.1 | Informations générales | 364 |
| 6.2 | Base de préparation | 364 |
| 6.3 | Jugements comptables essentiels et estimations | 366 |
| 6.4 | Résumé des principales règles d'évaluation et estimations | 369 |
| 6.5 | Regroupements d'entreprises | 385 |
| 6.6 | Informations Sectorielles | 385 |
| 6.7 | Chiffre d'affaires | 390 |
| 6.8 | Autres produits d'exploitation | 390 |
| 6.9 | Autres charges d'exploitation | 391 |
| 6.10 | Approvisionnements et marchandises | 391 |
| 6.11 | Services et biens divers | 392 |
| 6.12 | Frais de personnel | 393 |
| 6.13 | Revenus financiers et charges financières | 394 |
| 6.14 | Impôts sur le résultat / Impôts différés | 395 |
| 6.15 | Résultat par action | 398 |
| 6.16 | Immobilisations corporelles | 399 |
| 6.17 | Immeubles de placement | 403 |
| 6.18 | Actifs détenus en vue de la vente | 404 |
| 6.19 | Immobilisations incorporelles | 404 |
| 6.20 | Participations dans des entreprises associées et co-entreprises | 410 |
| 6.21 | Créances commerciales et autres créances | 410 |
| 6.22 | Stocks | 412 |
| 6.23 | Trésorerie et équivalents de trésorerie | 412 |
| 6.24 | Prêts et emprunts portant intérêts | 413 |
| 6.25 | Avantages au personnel | 414 |
| 6.26 | Dettes commerciales et autres dettes | 427 |
| 6.27 | Provisions | 429 |
| 6.28 | Actifs et passifs financiers | 433 |
| 6.29 | Instruments financiers et gestion du risques financiers | 436 |
| 6.30 | Actifs et passifs éventuels | 441 |
| 6.31 | Droits et engagements hors bilan | 443 |
| 6.32 | Transactions entre parties liées | 444 |
| 6.33 | Sociétés du groupe | 447 |
| 6.34 | Événements survenus après la clôture de l'exercice | 453 |
| **7.** | **États financiers abrégés de bpost SA** | **454** |

# 1. Compte de résultats consolidé

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | NOTES | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 6.7 | 4.467,9 | 4.328,7 | 3,2% |
| Autres produits d'exploitation | 6.8 | 14,4 | 12,6 | 14,8% |
| **Total des produits d'exploitation** | | **4.482,3** | **4.341,3** | **3,2%** |
| Approvisionnements et marchandises | 6.10 | (94,7) | (85,1) | 11,3% |
| Services et biens divers | 6.11 | (1.950,9) | (1.834,1) | 6,4% |
| Charges de personnel | 6.12 | (1.865,1) | (1.845,4) | 1,1% |
| Autres charges d'exploitation | 6.9 | (33,7) | (42,6) | -20,9% |
| Dépréciation - Amortissements | 6.16 \| 6.19 | (458,4) | (652,1) | -29,7% |
| **Total des charges d'exploitation** | | **(4.402,7)** | **(4.459,4)** | **-1,3%** |
| **Résultat d'exploitation (EBIT)** | | **79,6** | **(118,1)** | **-** |
| Revenus financiers | 6.13 | 34,2 | 47,0 | -27,1% |
| Charges financières | 6.13 | (151,6) | (77,8) | 95,0% |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées | 6.20 | (0,0) | 0,0 | - |
| **Résultat avant impôt** | | **(37,8)** | **(148,8)** | **-74,6%** |
| Impôts sur le résultat | 6.14 | (1,7) | (55,3) | -97,0% |
| **Résultat des activités continues** | | **(39,4)** | **(204,1)** | **-80,7%** |
| **Résultat de l'année** | | **(39,4)** | **(204,1)** | **-80,7%** |
| Attribuable aux: | | | | |
| Porteurs des capitaux propres de la société-mère | | (40,3) | (205,1) | -80,4% |
| Intérêts minoritaires | | 0,8 | 1,0 | -12,6% |

**REVENU PAR ACTION**

| EN EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| De base, bénéfice/perte de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère | (0,20) | (1,03) |
| Dilué, bénéfice/perte de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère | (0,20) | (1,03) |

# 2. État de résultat global consolidé

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | NOTES | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Résultat de la période** | | **(39,4)** | **(204,1)** |
| **AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL** | | | |
| *Eléments qui seront reclassés ultérieurement dans le compte de résultats:* | | | |
| Gain brut sur couverture de flux de trésorerie | 6.29 | (3,1) | 1,9 |
| Gain brut sur couverture de flux de trésorerie | | (4,1) | 2,5 |
| Impact taxe sur le résultat | | 1,0 | (0,6) |
| Écart dû à la conversion des devises étrangères[1] | | (107,8) | 57,2 |
| **ELÉMENTS QUI SERONT RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT DANS LE COMPTE DE RÉSULTATS, NETS D'IMPÔTS** | | **(110,8)** | **59,0** |
| *Éléments ne pouvant pas être reclassés ultérieurement dans le compte de résultats (après impôts)* | | | |
| Gain de réévaluation actuarielle des avantages postérieurs à l'emploi | 6.25 | (0,4) | 0,4 |
| Gain brut(e) de réévaluation sur les régimes à prestations déterminées | | (0,6) | 0,5 |
| Impact taxe sur le résultat | | 0,2 | (0,1) |
| **ÉLÉMENTS NE POUVANT PAS ÊTRE RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT DANS LE COMPTE DE RÉSULTATS, NETS D'IMPÔTS** | | **(0,4)** | **0,4** |
| **AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT POUR L'EXERCICE, DÉDUCTION FAITE DES IMPÔTS** | | **(111,3)** | **59,4** |
| **RÉSULTAT TOTAL DE L'EXERCICE, DÉDUCTION FAITE DES IMPÔTS** | | **(150,7)** | **(144,6)** |
| Attribuable aux: | | | |
| Porteurs des capitaux propres de la société-mère | | (151,6) | (145,6) |
| Intérêts minoritaires | | 0,8 | 1,0 |

1 *Les différences de change liées à la conversion des opérations à l'étranger ont été principalement affectées par les mouvements des immobilisations incorporelles (2024 I 2025 : 51,7 mEUR I - 89,6 mEUR dont 39,6 mEUR I - 58,8 mEUR relatifs au goodwill), principalement en raison de l'évolution du taux de change du dollar américain (USD). Pour plus de détails, voir la note 6.19.*

# 3. Bilan consolidé

AU 31 DÉCEMBRE

| EN MILLIONS EUR | NOTES | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **ACTIFS** | | | |
| **ACTIFS NON COURANTS** | | | |
| Immobilisations corporelles | 6.16 | 1.443,5 | 1.627,7 |
| Immobilisations incorporelles | 6.19 | 1.813,8 | 1.945,5 |
| Participations dans des entreprises associées | 6.4 | 0,1 | 0,1 |
| Immeubles de placement | 6.17 | 2,7 | 3,2 |
| Actifs d'impôts différés | 6.14 | 50,3 | 24,3 |
| Créances commerciales et autres créances | 6.21 | 32,8 | 51,3 |
| | | **3.343,0** | **3.652,0** |
| **ACTIFS COURANTS** | | | |
| Stocks | 6.22 | 29,0 | 32,3 |
| Impôt sur le résultat à recevoir | 6.14 | 5,9 | 5,1 |
| Créances commerciales et autres créances | 6.21 | 852,9 | 916,9 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 6.23 | 1,255,9 | 747,4 |
| | | **2.143,7** | **1.701,8** |
| Actifs détenus en vue de la vente | 6.18 | 0,6 | 0,6 |
| **Total des actifs** | | **5.487,4** | **5.354,4** |
| **CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS** | | | |
| Capital souscrit | | 364,0 | 364,0 |
| Réserves | | 388,0 | 596,7 |
| Ecart de conversion | | (3,8) | 103,9 |
| Bénéfices reportés | | (40,3) | (205,1) |
| **Capitaux propres attribuables aux porteurs de capitaux propres à la société-mère** | | **707,8** | **859,5** |
| Intérêts minoritaires | | 1,3 | 0,5 |
| **Total des capitaux propres** | **4** | **709,1** | **860,0** |
| **PASSIFS NON COURANTS** | | | |
| Emprunts bancaires | 6.24 | 2.327,9 | 2.333,5 |
| Avantages au personnel | 6.25 | 219,1 | 234,3 |
| Dettes commerciales et autres dettes | 6.26 | 12,2 | 13,1 |
| Provisions | 6.27 | 17,6 | 17,5 |
| Impôts différés passifs | 6.14 | 140,6 | 148,9 |
| | | **2.717,3** | **2.747,2** |
| **PASSIFS COURANTS** | | | |
| Emprunts bancaires | 6.24 | 700,9 | 214,4 |
| Découverts bancaires | | 0,2 | (0,3) |
| Provisions | 6.27 | 118,8 | 98,2 |
| Impôts sur le résultat à payer | 6.14 | 13,2 | 17,1 |
| Instruments dérivés | 6.29 | 0,2 | 0,5 |
| Dettes commerciales et autres dettes | 6.26 | 1.227,8 | 1.417,4 |
| | | **2.060,9** | **1.747,2** |
| **Total des passifs** | | **4.778,2** | **4.494,4** |
| **Total des capitaux propres et passifs** | | **5.487,4** | **5.354,4** |

# 4. Mouvements consolidés des capitaux propres

| | ATTRIBUABLES AUX PORTEURS DE CAPITAUX PROPRES | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | CAPITAL SOUSCRIT | COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE RÉSERVE | RÉÉVALUATION SUR RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES | COUVERTURE D'INVESTISSEMENT NET | ECART DE CONVERSION DE DEVISE | AUTRES RESERVES | RESULTAT REPORTE | TOTAL | INTERETS MINORITAIRES | TOTAL DES CAPITAUX PROPRES |
| **Au 1 janvier 2024** | **364,0** | **(4,7)** | **9,6** | **(7,4)** | **54,2** | **545,7** | **65,7** | **1.027,0** | **(0,5)** | **1.026,5** |
| Résultat de l'année 2024 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (205,1) | (205,1) | 1,0 | (204,1) |
| Autres éléments du résultat | 0,0 | 1,9 | 0,4 | 0,0 | 57,2 | 65,7 | (65,7) | 59,4 | 0,0 | 59,4 |
| **Résultat global de l'année** | **0,0** | **1,9** | **0,4** | **0,0** | **57,2** | **65,7** | **(270,8)** | **(145,6)** | **1,0** | **(144.6)** |
| Dividendes payés | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (26,0) | 0,0 | (26,0) | 0,0 | (26.0) |
| Autres | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 4,1 | 0,0 | 4,1 | 0,0 | 4,1 |
| **Au 31 décembre 2024** | **364,0** | **(2,9)** | **10,0** | **(7,4)** | **111,4** | **589,6** | **(205,1)** | **859,5** | **0,5** | **860,0** |
| **Au 1er janvier 2025** | **364,0** | **(2,9)** | **10,0** | **(7,4)** | **111,4** | **589,6** | **(205,1)** | **859,5** | **0,5** | **860,0** |
| Résultat de l'année 2025 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (40,3) | (40,3) | 0,8 | (39,4) |
| Autres éléments du résultat | 0,0 | (3,1) | (0,4) | 0,0 | (107,8) | (205,1) | 205,1 | (111,3) | 0,0 | (111,3) |
| **Résultat global de l'année** | **0,0** | **(3,1)** | **(0,4)** | **0,0** | **(107,8)** | **(205,1)** | **164,8** | **(151,6)** | **0,8** | **(150,7)** |
| Dividendes payés | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Autres | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (0,2) | 0,0 | (0,2) | 0,0 | (0,2) |
| **Au 31 décembre 2025** | **364,0** | **(5,9)** | **9,6** | **(7,4)** | **3,6** | **384,3** | **(40,3)** | **707,8** | **1,3** | **709,1** |

Le total des fonds propres s'est élevé à 709,1 mEUR, dont 233,2 mEUR de bénéfices non distribués et 50,8 mEUR de réserves légales au sein de bpost SA.

Les capitaux propres ont diminué de 150,8 mEUR, soit -17,5%, pour atteindre 709,1 mEUR au 31 décembre 2025, contre 860,0 mEUR au 31 décembre 2024. Cette diminution s'explique principalement par les écarts de change sur la conversion des opérations étrangères (107,8 mEUR, principalement liés à l'évolution du taux de change du dollar américain), la perte de l'exercice (-39,4 mEUR) et la partie effective de la couverture de flux de trésorerie conclue en 2025 pour couvrir l'émission obligataire de 750 mEUR (nette d'impôt -5,7 mEUR), partiellement compensée par la reprise des réserves de couverture de flux de trésorerie qui seront reclassées en résultat au cours de la durée des obligations.

Au 31 décembre 2025, l'actionnariat de bpost SA se présente comme suit :

| | TOTAL | THE BELGIAN STATE [1] | FREE FLOAT |
|---|---|---|---|
| **Au 1er janvier 2025** | **200.000.944** | **102.075.649** | **97.925.295** |
| Changements durant l'année | 0 | 0 | 0 |
| **Au 31 décembre 2025** | **200.000.944** | **102.075.649** | **97.925.295** |

Les actions n'ont pas de valeur nominale et sont totalement libérées. Distributions effectuées et proposées :

**DISTRIBUTIONS EFFECTUÉES ET PROPOSÉES**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **DIVIDENDES CASH DÉCLARÉS ET PAYÉS SUR ACTIONS ORDINAIRES** | | |
| Dividende final pour 2024: 0,00 eur par action (2023: 0,13 eur par action) | 0,0 | 26,0 |
| **DIVIDENDES PROPOSÉS SUR ACTIONS ORDINAIRES** | | |
| Dividende cash final pour 2025: 0,00 eur par action (2024: 0,00 eur par action) | 0,0 | 0,0 |

Les dividendes proposés par actions ordinaires sont soumis à approbation à l'Assemblée Générale annuelle et ne sont pas comptabilisés comme dette au 31 décembre.

# 5. Flux de trésorerie consolidé

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | NOTES | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES** | | | |
| Résultat avant impôt | 1 | (37,8) | (148,8) |
| *Ajustements pour réconcilier le résultat avant impôts des flux de trésorerie nets* | | | |
| Amortissements et pertes de valeur | | 458,4 | 652,1 |
| Réductions de valeur sur créances commerciales | | 0,8 | (0,9) |
| Résultat de la vente d'immobilisations corporelles | | (0,6) | 0,5 |
| Résultat financier net | 6.13 | 117,4 | 30,8 |
| Autres éléments non décaissés | | (0,1) | (0,8) |
| Variation des avantages au personnel | 6.25 | (15,8) | (16,8) |
| Impôts payés sur le résultat | | (28,7) | (48,7) |
| Impôts (payés)/reçus sur le résultat des années précédentes | | (8,7) | 30,6 |
| **FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES AVANT CHANGEMENT DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET DES PROVISIONS** | | **484.9** | **498,0** |
| Diminution/(Augmentation) des créances commerciales et autres créances | | 58.8 | 254,7 |
| Diminution/(Augmentation) des stocks | | 2.4 | 1,1 |
| Augmentation/(Diminution) des dettes commerciales et autres dettes | | (88.3) | (211,6) |
| Augmentation/(Diminution) des montants collectés dus aux clients | | (49.8) | (11,7) |
| Augmentation/(Diminution) des provisions | | 21.0 | 4,3 |
| **FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES** | | **428,9** | **534,9** |
| **ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT** | | | |
| Produits découlant de la vente d'immobilisations corporelles | | 4,3 | 1,9 |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | 6.16 | (125,0) | (126,9) |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles | 6.19 | (22,0) | (19,7) |
| Acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise | 6.24 | 0,0 | (1.277,3) |
| **FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT** | | **(142,7)** | **(1.422,0)** |
| **ACTIVITÉS DE FINANCEMENT** | | | |
| Produits d'equivalents de trésorerie et d'emprunts | | 2,0 | 20,0 |
| Produits de l'émission d'une obligation | | 564,4 | 1.000,0 |
| Remboursements d'emprunts | 6.24 | (8,7) | (8,6) |
| Paiements d'intérêts et de frais liés aux emprunts | | (1,1) | (8,9) |
| Remboursements d'obligations | 6.24 | (45,7) | (12,5) |
| Remboursements de dettes de location | 6.24 | (241,8) | (194,0) |
| Paiement pour des instruments dérivés | | (7,5) | 0,0 |
| Transactions avec les intérêts minoritaires | 6.5 | (5,2) | (11,2) |
| Dividendes payés | 4 | 0,0 | (26,1) |
| **FLUX DE TRÉSORERIE NET GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT** | | **256,5** | **758,6** |
| **AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE** | | **542,7** | **(128,5)** |
| **IMPACT NET DU TAUX DE CHANGE** | | **(24,9)** | **11,0** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 1er janvier | | 721,8 | 839,3 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires au 31 décembre | | 1.239,7 | 721,8 |
| **MOUVEMENTS ENTRE LE 1ER JANVIER ET LE 31 DECEMBRE** | | **517,9** | **(117,5)** |

# 6. Commentaires sur les États financiers consolidés

## 6.1 Informations générales

### Activités commerciales

bpost SA et ses filiales (dénommée ci-après “Bnode”) fournissent des services nationaux et internationaux dans le domaine du courrier et du paquet, en ce compris l’enlèvement, le transport, le tri et la distribution de courrier adressé et non adressé, d’imprimés, de journaux, et de paquets.

Bnode vend également toute une série d’autres produits et services, parmi lesquels des produits postaux, paquets, produits bancaires et financiers, la logistique pour l'e-commerce, des services de livraison express, des services de proximité et commodité, la gestion de documents et d’autres services apparentés. Bnode assume également des activités d’intérêt économique général pour le compte de l’État belge.

### Statut juridique

bpost SA est une société anonyme de droit public. Le siège social de bpost SA est sis au Boulevard Anspach, boîte 1, à 1000 Bruxelles. Les actions de bpost SA sont cotées sur Euronext Bruxelles depuis le 21 juin 2013 (ISIN Bpost).

## 6.2 Base de préparation

La publication des états financiers consolidés de Bnode et du rapport du Conseil d’Administration préparés conformément à l’article 3:32 du code des sociétés et des associations ("BCSA") et repris aux pages 33 à 79, 151 à 230, 342 à 352, 356, 453 et 466 pour l’exercice clôturé au 31 décembre 2025 a été autorisé par le Conseil d’Administration du 02 avril 2026. Les états financiers consolidés de Bnode ont été préparés en respect des Normes Internationales d’Information Financière (IFRS), comme adoptées par l’Union Européenne. Bnode a préparé les états financiers sur base de la poursuite normale des activités car il n'y a en effet pas d'incertitudes matérielles et les ressources pour continuer les activités sont suffisantes.

Les états financiers consolidés sont présentés en Euro (“EUR”). Tous les montants sont arrondis au million le plus proche sauf mention particulière. Les états financiers consolidés sont préparés selon le principe du coût historique, excepté pour les éléments évalués à la juste valeur.

Les principes comptables adoptés sont conformes à ceux appliqués pour la préparation des états financiers consolidés annuels de Bnode pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, à l'exception de l'adoption de nouvelles normes et interprétations en vigueur à partir du 1er janvier 2025.

Les amendements suivants aux normes existantes s'appliquent pour la première fois à partir de 2025 :

- IAS 21 – Amendements – Absence d'échangeabilité
- Informations à fournir concernant les incertitudes dans les états financiers

Leur adoption n’a eu aucun impact significatif sur les informations fournies ni sur les montants présentés dans ces états financiers.

### Normes et interprétations publiées mais qui ne sont pas encore appliquées par Bnode

Les normes, interprétations, amendements et révisions suivants, adoptés mais non encore en vigueur ou sur le point de devenir obligatoires, n’ont pas été appliqués par Bnode pour la préparation de ses états financiers consolidés.

**NORMES ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉES MAIS QUI NE SONT PAS ENCORE APPLIQUÉES PAR BPOSTGROUP**

| NORMES OU INTERPRÉTATIONS | EFFECTIF POUR LE REPORTING COMMANÇANT AU OU APRÈS LE |
|---|---|
| Améliorations Annuelles Volume 11 | 1 janvier 2026 |
| IFRS 9 et IFRS 7 - Amendement - Classification et évaluation des instruments financiers | 1 janvier 2026 |
| IFRS 9 et IFRS 7 – Amendements - Contrats faisant référence à l'électricité dépendante de facteurs naturels | 1 janvier 2026 |
| IFRS 18 - Présentation et informations à fournir dans les états financiers (**) | 1 janvier 2027 |
| IFRS 19 - Filiales sans responsabilité publique: Informations à fournir (*) | 1 janvier 2027 |
| IFRS 19 - Amendement - Filiales sans responsabilité publique: Informations à fournir (*) | 1 janvier 2027 |
| IAS 21 – Amendements – Effets des variations des taux de change : Conversion dans une monnaie de présentation hyperinflationniste (*) | 1 janvier 2027 |

*(*) Pas encore adopté par l'Union Européenne à la date de ce rapport*

Bnode n'a pas adopté de façon anticipée d'autres normes, interprétations ou amendements publiés mais non encore d'application effective. Les modifications ne devraient pas avoir un impact matériel sur les états financiers consolidés de Bnode, à l'exception de l'IFRS 18 (voir ci-après).

(**) En avril 2024, l'IASB a publié l'IFRS 18, qui remplace l'IAS 1 - Présentation des états financiers. L'IFRS 18 introduit de nouvelles exigences en matière de présentation dans le compte de résultats, notamment des totaux et sous-totaux spécifiés. En outre, les entités sont tenues de classer tous les produits et charges dans le compte de résultats dans l'une des cinq catégories suivantes : activités opérationnelles, activités d'investissement, activités de financement, impôts sur le résultat et activités abandonnées, dont les trois premières sont nouvelles. La catégorie « opérationnelle » – selon la norme – inclura tous les éléments qui ne sont classés dans aucune des quatre autres catégories. La majorité des éléments actuellement inclus dans l'EBIT seront affectés à cette catégorie opérationnelle.

En outre, des modifications ciblées ont été apportées à l'IAS 7 - Etat des flux de trésorerie, notamment le changement du point de départ pour déterminer les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles selon la méthode indirecte, passant du « résultat net » au « résultat opérationnel », ainsi que la suppression du caractère optionnel relatif au classement des flux de trésorerie provenant de dividendes et d'intérêts. Des modifications corrélatives ont également été apportées à plusieurs autres normes.

Bnode appliquera la nouvelle norme à compter de sa date d'entrée en vigueur obligatoire, soit le 1er janvier 2027. Une application rétrospective est requise, de sorte que les informations comparatives relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2026 seront retraitées conformément à l'IFRS 18. Bnode travaille actuellement à identifier tous les impacts que ces modifications auront sur les états financiers primaires et les notes annexes. Les impacts significatifs initiaux attendus sur les états financiers de Bnode sont les suivants :

- Les différences de change seront classées dans la catégorie correspondant aux produits et charges liés à l'élément ayant généré la différence de change.
- De nouvelles informations à fournir seront ajoutées : (a) les mesures de performance définies par la direction et (b) un rapprochement pour chaque poste du compte de résultats entre les montants retraités conformément à l'IFRS 18 et les montants précédemment présentés selon l'IAS 1.
- Les intérêts et dividendes reçus, ainsi que les intérêts et dividendes versés, seront classés respectivement dans les activités d'investissement et les activités de financement dans le tableau des flux de trésorerie.

### Incertitude macroéconomique et géopolitique

Bnode surveille et évalue en permanence les développements liés aux mesures tarifaires américaines. Comme les ajustements tarifaires peuvent générer une incertitude dans la dynamique du commerce mondial (en particulier au sein du segment Landmark Global), cette exposition est inhérente à la nature des opérations internationales de Bnode. Bien que Bnode puisse être indirectement affecté par ces développements, son empreinte mondiale diversifiée et sa large base de clients permettent d'atténuer les effets localisés. En outre, le modèle d'exploitation modulaire de Bnode et sa structure flexible et légère permettent un réalignement rapide des ressources et des flux en réponse à l'évolution des modèles commerciaux. Ces caractéristiques renforcent la capacité de Bnode à naviguer au travers des changements de régimes tarifaires tout en préservant la continuité opérationnelle et les niveaux de service à la clientèle.

Pour les risques liés aux variations des taux de change, se référer à la note 6.29 : Instruments financiers et gestion des risques financiers.

## 6.3 Jugements comptables essentiels et estimations

La préparation des états financiers consolidés conformes aux IFRS repose sur plusieurs jugements comptables significatifs. Ils ont un impact sur la valeur des actifs et des passifs. Des estimations et hypothèses concernant l'avenir sont établies. Elles sont réévaluées en permanence et reposent sur des modèles et des attentes historiquement établis par rapport aux événements futurs qui semblent raisonnables au vu des circonstances actuelles.

Toutes les hypothèses et estimations comptables utilisées dans la préparation des états financiers sont en adéquation avec les dernières projections du budget/plan à long terme de Bnode. Les jugements sont basés sur les informations disponibles aux dates de chaque bilan.

Bien que les estimations soient basées sur les meilleures informations disponibles au Management, le résultat réel peut varier de ces estimations.

### Réduction de valeur d'actifs

Bnode a évalué si sa capitalisation boursière (412,0 mEUR au 31 décembre 2025), inférieure à la valeur comptable de ses actifs nets (709,1 mEUR au 31 décembre 2025), devait être considérée comme un indice de réduction de valeur au sens de l'IAS 36. Bnode note que son action présente un flottant limité (49,0 %), la majorité significative des actions étant détenue par l'État belge. En outre, la couverture par les analystes a diminué ces dernières années et le flottant restreint réduit l'appétit des investisseurs institutionnels pour prendre des positions. Cette liquidité limitée peut entraîner des fluctuations du cours indépendamment des fondamentaux et créer un décalage entre le prix de marché et la valeur comptable des actifs nets de Bnode. Par ailleurs, l'incertitude liée aux revues de conformité a également contribué à un sentiment négatif entourant l'action, ainsi que la transformation en cours d'une entreprise postale en un acteur logistique orienté colis. Ces facteurs se traduisent par de faibles volumes d'échange, conduisant l'entreprise à fonctionner de facto comme une « small cap » en bourse. Au regard de ces éléments, Bnode estime que la capitalisation boursière observée ne constitue pas un indicateur fiable pour évaluer une éventuelle réduction de valeur.

Indépendamment de l'analyse du cours de l'action, Bnode effectue des tests annuels de réduction de valeur sur des UGT auxquelles un goodwill a été alloué et à chaque fois qu'il existe un indice de dépréciation. Le Management doit réaliser des jugements importants et estimations afin de déterminer la valeur recouvrable d'un actif. Les montants recouvrables sont basés sur la valeur d'utilisation. Pour évaluer cette dernière, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés à leur valeur actuelle à l'aide d'un taux déterminé selon la formule du coût moyen pondéré du capital ("WACC"). La détermination des flux de trésorerie nécessite l'utilisation de jugements et d'estimations intégrés dans les plans et budgets utilisés, ainsi que des hypothèses appliquées relatives au taux de croissance à long terme et au WACC.

## Avantages au personnel – IAS 19

Les hypothèses clés inhérentes à l'évaluation du passif relatif aux avantages au personnel et à la fixation des coûts des régimes de retraite incluent la rotation du personnel, le taux d'acceptation, le taux de mortalité, l'âge du départ à la retraite, les taux d'actualisation, les augmentations des avantages et les futures hausses de salaire, actualisés sur base annuelle. La référence à la base de données reprenant chaque année les données historiques disponibles étant grandissante, les données deviennent de plus en plus stables et cohérentes. Les circonstances réelles peuvent diverger de ces hypothèses, ce qui engendre un passif différent au niveau des avantages au personnel, lequel peut se refléter dans le compte de résultats ou dans l'état de résultat global consolidé suivant la nature de l'avantage.

Les tables de mortalité utilisées sont les tables belges de mortalité MR (pour les hommes) et FR (pour les femmes), avec un ajustement de l'âge à concurrence de deux ans. Bnode a décidé de refléter les améliorations en termes de mortalité en adoptant une correction d'âge de deux ans par rapport aux tables officielles, tant pour les collaborateurs actifs qu'inactifs.

En ce qui concerne l'avantage "Rémunération des absences cumulées", le modèle de consommation des jours de maladie découle des statistiques de la moyenne de consommation sur une moyenne mobile de 3 ans (les années 2023 à 2025 pour décembre 2025). Le nombre de jours de maladie dépend de l'âge, identifié par segment de la population concernée. Le taux de salaire garanti a été fixé à 75% en cas de maladie de longue durée. Par conséquent, le pourcentage du salaire garanti pour la détermination du coût de jours accumulés dans le compte notionnel est fixé à 25%. Le solde des jours de maladie non utilisés par les statutaires est désormais limité à un maximum de 63 jours.

En vertu de la loi, les plans de pension à cotisations définies en Belgique sont soumis à des taux de rendement minimums garantis. Par conséquent, ces plans sont comptabilisés comme des régimes à prestations définies conformément à l'IAS 19, ce qui nécessite l'application de la méthode des unités de crédit projetées (« Projected Unit Credit » – PUC) pour évaluer les obligations au titre des prestations.

Depuis l'introduction du cadre WAP/LPC, le rendement minimum applicable aux cotisations est déterminé chaque année par les autorités belges et doit rester dans un corridor compris entre 1,75 % et 3,75 %. Différentes garanties légales s'appliquent en fonction du type et du moment des cotisations (employeur ou employé). Bien que les plans fonctionnent comme des régimes à cotisations définies au regard de la législation sociale belge, l'employeur doit veiller à ce que les actifs du plan atteignent au moins ces rendements minimums.

Bnode applique la méthodologie PUC sans projection des cotisations futures, étant donné que ces plans ne sont pas « backloaded » (les cotisations n'augmentent pas avec l'âge). En outre, Bnode applique le paragraphe 115 de l'IAS 19 lors de la détermination de la valeur des actifs. Les actifs et les passifs sont évalués en tenant compte des garanties d'intérêt contractuelles sur les réserves mathématiques fournies par la compagnie d'assurance. Par conséquent, l'application du paragraphe 115 de l'IAS 19 peut conduire à des valeurs d'actifs supérieures ou inférieures aux réserves sous-jacentes selon que les taux d'intérêt garantis sont supérieurs ou inférieurs au taux d'actualisation.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendements du marché à la date du bilan. Bnode a utilisé l'outil "Towers Watson RATE: link tool[1]" pour la détermination des taux d'actualisation, considérant un mix d'obligations AA financières et non financières.

1 *L'outil Towers Watson RATE link est un outil conçu pour aider les entreprises à sélectionner des taux d'actualisation qui reflètent fidèlement les caractéristiques de leurs régimes de retraite.*

### Les ajustements de la juste valeur pour les regroupements d'entreprises

Conformément à la norme IFRS 3 Regroupements d'entreprises, les actifs identifiables acquis et la contrepartie conditionnelle sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Les ajustements de la juste valeur des actifs sont basés sur des évaluations externes ou des modèles d'évaluation. Lorsque la contrepartie conditionnelle respecte la définition d'une dette, elle est ensuite réévaluée à sa juste valeur à chaque date de reporting. La détermination de sa juste valeur est basée sur les flux de trésorerie actualisés. Les hypothèses principales prennent en considération la probabilité d'atteindre chaque cible de performance et le facteur d'actualisation.

### Revenus et provisions y afférant

Bnode traite et expédie le courrier et les colis internationaux à destination et en provenance d'autres opérateurs postaux étrangers. À la date de clôture du bilan, la meilleure estimation de la position en suspens est reflétée dans le bilan consolidé, mais comme les règlements finaux sont basés sur différentes hypothèses (dont "pièce par kilo"), les règlements finaux peuvent s'écarter de l'évaluation initiale. Par ailleurs, une partie des revenus est estimée en fin d'année sur la base de diverses données (objectifs de qualité, volumes) utilisées dans les calculs et est facturée après la fin de l'année.

### Impôts sur le résultat et impôts différés

Bnode est soumis à l'impôt sur le résultat dans un certain nombre de juridictions. Les impôts différés sont calculés au niveau de chaque entité fiscale. Bnode comptabilise les actifs d'impôts différés dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible, contre lequel la différence temporaire déductible pourra être utilisée. Afin de déterminer cela, Bnode utilise les estimations du bénéfice imposable par juridiction dans lesquelles Bnode exerce ses activités et la période au cours de laquelle les actifs d'impôts différés sont récupérables. Les mêmes principes s'appliquent à la comptabilisation des actifs d'impôts différés pour les pertes fiscales

### Calcul de la valeur actuelle des paiements locatifs et détermination de la durée des contrats de location avec options de reconduction

Pour calculer la valeur actuelle des paiements locatifs, Bnode recourt à un taux d'emprunt marginal pour les bâtiments en fonction de la devise, de l'environnement économique et de la durée. Pour les leasings liés à la flotte automobile et autres, le taux d'actualisation est le taux implicite du contrat de location, s'il est disponible, sans quoi on applique la même méthode que pour les bâtiments.

Bnode détermine la durée du contrat de location en tant que durée non résiliable du contrat de location, ainsi que toute période couverte par une option de prolongation du contrat de location s'il est raisonnablement certain qu'elle sera exercée, ou toute période couverte par une option de résiliation, s'il est raisonnablement certain qu'elle sera exercée.

# 6.4 Résumé des principales règles d'évaluation et estimations

### Consolidation

La société-mère et l'ensemble des filiales qu'elle contrôle sont inclus dans la consolidation. Aucune exception n'est autorisée.

### Filiales

Les actifs et passifs, droits et engagements, revenus et dépenses de la société mère et des filiales entièrement contrôlées sont consolidés dans leur intégralité. Un investisseur contrôle une entité détenue lorsque l'investisseur est exposé, ou a droit, à des rendements variables découlant de sa participation dans l'entité détenue et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements par son pouvoir sur l'entité détenue.

Ce contrôle est supposé exister lorsque Bnode détient au moins 50%, plus une voix des droits de vote de l'entité ; ces hypothèses peuvent être réfutées si la situation contraire est clairement établie.

Lorsque Bnode ne détient pas la majorité des droits de vote ou des droits similaires d'une entreprise détenue, elle tient compte de tous les faits et circonstances pertinents pour évaluer si Bnode a le contrôle de l'entreprise détenue conformément à l'article 1:14 BCSA. L'existence et l'effet de droits de vote potentiels exerçables ou convertis sont notamment pris en compte pour déterminer si Bnode contrôle une entité.

Une filiale est consolidée à partir de la date de l'acquisition, c'est-à-dire à la date à laquelle le contrôle des actifs nets et des opérations de la société acquise est effectivement transféré à l'acquéreur. A partir de la date d'acquisition, la société mère (l'acquéreur) intègre la performance financière de la filiale dans son compte de résultats consolidé et comptabilise (à leur juste valeur) dans son bilan consolidé les actifs et passifs acquis, en ce compris tout goodwill résultant de l'acquisition. Les filiales cessent d'être consolidées à partir de la date à laquelle le contrôle prend fin. Les soldes et transactions intragroupes ainsi que les gains et pertes non réalisés sur les transactions entre les sociétés du groupe sont intégralement éliminés.

Les états financiers consolidés sont établis sur base de règles d'évaluation uniformes pour les transactions analogues et autres événements survenant dans des circonstances similaires.

### Sociétés associées et co-entreprises

Une société associée est une entité dans laquelle Bnode exerce une influence notable. Par influence notable, on entend le pouvoir de participer à des décisions relevant des politiques financières ou opérationnelles de la société associée, et non celui de contrôler ses décisions. On considère qu'il y a influence notable lorsque Bnode possède au moins 20% du droit de vote de la société. En deçà des 20%, cette influence notable est considérée comme nulle. Ces présomptions peuvent être réfutées si la preuve du contraire peut être clairement apportée.

Une co-entreprise est un type de partenariat dans lequel les parties qui contrôlent conjointement le partenariat ont des droits sur les actifs nets de l'entité légale. Le contrôle conjoint implique le partage contractuellement convenu du contrôle, qui n'existe que lorsque les décisions relatives aux activités pertinentes requièrent un consensus unanime des parties partageant le contrôle.

Des normes comptables adéquates sont appliquées à travers l'entièreté du groupe, en ce compris les sociétés associées et co-entreprises.

Toutes les sociétés associées et co-entreprises sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence: les participations sont intégrées séparément dans le bilan consolidé (sous la rubrique “Participations dans des entreprises associées et co-entreprises”) à la date de la clôture, pour un montant correspondant à la proportion des capitaux propres de la société associée ou co-entreprise (conformé- ment aux normes IFRS), résultat de cette période compris. Les dividendes reçus d’une entité associée réduisent la valeur comptable de l’investissement.

La part du résultat des sociétés associées et co-entreprises attribuables à Bnode est intégrée séparément dans le compte de résultats consolidé sous la rubrique “Quote-part dans le résultat des entreprises associées et co-entreprises” (mise en équivalence).

Les gains et pertes non réalisés résultant des transactions entre un investisseur (ou ses filiales consolidées) et ses sociétés associées ou co- entreprises sont éliminés à hauteur de la participation de l’investisseur dans la société associée.

### Regroupement d’entreprises, goodwill et écarts d’acquisition négatifs

Les regroupements d’entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode d’acquisition. Le coût d’une acquisition est évalué comme l'ensemble de la contrepartie transférée, qui est mesurée à la valeur réelle à date d’acquisition, et le montant d’intérêt minoritaire de l’entité acquise, si applicable. A la date d’acquisition, la différence constatée entre la valeur d’acquisition de la participation et la juste valeur des actifs, passifs identifiables et passifs latents acquis est comptabilisée à l’actif en tant que goodwill (si la différence est positive), ou directement en profit dans le compte de résultats (si la différence est négative). La période de réévaluation pour la détermination du goodwill ne peut excéder un an à partir de la date d'acquisition.

La contrepartie transférée pourrait, dans certaines situations, inclure une contrepartie conditionnelle, laquelle est mesurée à la juste valeur au moment du regroupement d’entreprises et incluse dans la contrepartie transférée (c’est-à-dire reconnue dans le calcul du goodwill ou badwill). Si le montant de la contrepartie conditionnelle change à la suite d’un événement survenant après l’acquisition (tel que l’objectif de résultats), le changement de la juste valeur est reconnu comme profit ou perte. Dans certaines acquisitions, Bnode n'obtient pas le contrôle de 100% des actions de l'entité acquise mais conclut un accord supplémentaire (par exemple option d'achat/vente) dans le but d'acquérir les actions restantes ultérieurement. Sauf si la substance économique de ces accords est clairement un contrat à terme à prix fixe (auquel cas Bnode considère qu'elle a acquis un intérêt économique actuel dans les actions concernées), Bnode (i) continue à comptabiliser la participation ne donnant pas le contrôle (initialement évaluée à la juste valeur ou à la quote – part de l'actif net de l'entreprise acquise) et (ii) comptabilise un passif financier évalué à la valeur actuelle du montant à payer lors de l'exercice de l'option. Toute variation ultérieure du passif financier est comptabilisée en résultat en tant que produit financier ou coût financier. Lorsque dans une acquisition, la contrepartie transférée comprend une contrepartie conditionnelle (par exemple, un earn-out), ces montants sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition et ultérieurement à chaque date de clôture. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans le résultat d'exploitation.

Après comptabilisation initiale, le goodwill n’est pas amorti, mais soumis annuellement à un test de réduction de valeur. Le goodwill acquis dans les regroupement d’entreprises est, dès la date d’acquisition, alloué à chaque unité génératrice de trésorerie ("UGT") de Bnode qui pourrait bénéficier de ce regroupement, peu importe que d’autres actifs et passifs de l’entité acquise soient assignés dans ces unités.

## Immobilisations incorporelles

Des immobilisations incorporelles acquises séparément sont reconnues au bilan consolidé lorsque les conditions suivantes sont remplies:

i. l'actif est identifiable, c'est-à-dire soit séparable (s'il peut être vendu, transféré, loué), soit il résulte de droits contractuels ou légaux ;

ii. il est probable que des avantages économiques futurs attribuables à l'actif seront générés pour Bnode ;

iii. Bnode peut contrôler l'actif ; et

iv. le coût de l'actif peut être évalué de manière fiable.

À la comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (incluant les coûts directement attribuables à la transaction, mais pas les coûts indirects). Ultérieurement, elles sont évaluées au coût sous déduction des amortissements cumulés, et des pertes de valeur éventuelles cumulées.

Les immobilisations générées en interne sont capitalisées uniquement lorsque le coût a trait à une phase de développement. Les dépenses liées à la phase de recherche sont imputés dans le compte de résultats. Les dépenses liées à la phase de développement sont capitalisées. Au sein de Bnode, les immobilisations incorporelles générées en interne représentent essentiellement des projets informatiques.

Les immobilisations incorporelles avec une durée d'utilité définie sont systématiquement amorties tout au long de leur vie économique utile, en utilisant la méthode linéaire. Les durées d'utilité applicables sont les suivantes :

| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | DURÉE D'UTILITÉ PROBABLE |
|---|---|
| Goodwill | Indéfinie* |
| Frais de développement | |
| Frais de développement informatiques | 5 ans |
| Brevet | 12 ans |
| Savoir-Faire | 5 ans maximum |
| Software | 5 ans maximum |
| Relations clients** incluant le réseau de vente (coût de remplacement) | Entre 5 et 23 ans |
| Appellations commerciales incluant les marques** | Entre 5 et 15 ans |

* *Les immobilisations incorporelles à durée de vie utile indéfinie ne sont pas amorties, mais font chaque année l'objet d'un test de réduction de valeur. L'évaluation de la durée de vie indéfinie est revue annuellement afin de déterminer si la durée de vie indéfinie continue à se justifier. Si ce n'est pas le cas, le changement de durée de vie utile indéfinie à définie est effectué de manière rétrospective.*

** *La durée de vie utile peut varier d'un cas à l'autre et dépend de l'évaluation effectuée au moment de l'affectation du prix d'achat.*

## Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, sous déduction des amortissements cumulés et des réductions de valeur éventuelles cumulées. Le coût d'acquisition inclut tous les coûts directs ainsi que tous les coûts nécessaires pour amener l'actif en état opérationnel, selon l'usage prévu.

Les dépenses de réparations et d'entretien qui ne font que maintenir – et non augmenter – la valeur des immobilisations, sont prises en charge dans le compte de résultats. Par contre, les dépenses de grosses réparations et gros entretiens qui augmentent les avantages économiques futurs qui seront générés par l'immobilisation, sont identifiées comme un élément séparé du coût d'acquisition.

Les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif pour lequel la période précédant son utilisation attendue s'avère longue sont capitalisés comme part du coût de l'actif.

Le montant amortissable des immobilisations corporelles est réparti sur leur durée d'utilité probable, en utilisant la méthode linéaire. Le montant amortissable correspond au coût d'acquisition, sauf pour les véhicules. Pour ceux-ci, le montant amortissable correspond à la valeur d'acquisition moins leur valeur résiduelle en fin de vie. Les durées de vie retenues sont les suivantes :

| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | DURÉE D'UTILITÉ PROBABLE |
|---|---|
| Terrains | N/A |
| Bâtiments administratifs centraux | 40 ans |
| Immeubles du réseau | 40 ans |
| Bâtiments industriels, centres de tri | 25 ans |
| Travaux d'aménagement des bâtiments | 10 ans |
| Tracteurs et élévateurs | 10 ans |
| Vélos et vélomoteurs | 4 ans |
| Autres véhicules (voitures, camions, ...) | 5 ans |
| Machines | 5 - 10 ans |
| Mobilier | 10 ans |
| Équipement informatique | 4 - 5 ans |

## Opérations de location

A la création du contrat, Bnode évalue si le contrat est, ou contient, une location. Une location est un contrat par lequel le droit d'utilisation d'un actif (l'actif loué) est octroyé pour une période déterminée en échange d'une compensation.

Sous IFRS 16, Bnode applique une approche de comptabilisation et évaluation unique pour toutes les locations, excepté pour les locations à court terme et les actifs à faible valeur. En tant que preneur de bail, Bnode comptabilise des dettes de location afin que les paiements liés à la location et les actifs au titre du droit d'utilisation représentent le droit d'utiliser les actifs sous-jacents.

**Actifs au titre du droit d'utilisation**

Le coût des actifs au titre du droit d'utilisation comprend le montant des dettes de location comptabilisées et les paiements de location effectués au plus tard à la date d'entrée en vigueur (par exemple, des prépaiements), déduction faite des éventuels avantages reçus au titre de la location. Les actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation sont amortis de façon linéaire sur la durée la plus courte entre leur durée d'utilité estimée et la durée du contrat de location. Les actifs au titre du droit d'utilisation sont soumis à la réduction de valeur.

**Dettes de location**

Les paiements de location comprennent les paiements fixes (y compris les paiements fixes en substance), desquels on déduit tout avantage à recevoir au titre de la location, les paiements de location variables dépendant d'un indice ou d'un taux, et les montants à payer attendus en vertu de garanties de valeur résiduelle. La plupart des contrats de location des bâtiments belges sont par exemple soumis à une indexation. À noter que la TVA non récupérable n'est pas incluse dans les paiements de location et est toujours comptabilisée dans le compte de résultats. Les paiements de location comprennent également le prix d'exercice d'une option d'achat dont il est raisonnablement certain qu'elle sera levée par Bnode. Parallèlement, les termes et paiements de location peuvent comprendre les paiements de pénalités en cas de résiliation d'un contrat de location, si la durée du contrat reflète l'exercice par Bnode de son option de résiliation. Pour les contrats de bail commercial 3/6/9 en Belgique, Bnode a le droit d'annuler le contrat unilatéralement après 3 ans. Comme pour les garages, la reconduction d'un contrat de bail d'un bureau ou point poste demeurant incertaine après 3 ans, le terme de location est limité à 3 ans. Les paiements de location variables qui ne dépendent pas d'un indice ou d'un taux sont comptabilisés en charges pour la période au cours de laquelle survient l'événement ou la condition qui déclenche le paiement.

Pour calculer la valeur actuelle des paiements de location, Bnode recourt au taux d'emprunt marginal à la date d'entrée en vigueur du contrat de location si le taux d'intérêt implicite du contrat de location ne peut pas être déterminé facilement. Après la date d'entrée en vigueur, le montant des dettes de location est augmenté pour tenir compte de la désactualisation des intérêts et réduit en fonction des paiements de location effectués. De plus, la valeur comptable des dettes de location est réévaluée en cas de modification, de changements au niveau de la durée du contrat de location, des paiements de location fixés en substance ou de l'évaluation visant à l'achat de l'actif sous-jacent.

**Contrats de location d'actifs de faible valeur**

Des exemptions concernant les contrats de location dont le bien sous-jacent est de valeur inférieure à 5.000 EUR.

**Contrats de location d'actifs à court terme**

Des exemptions concernant les contrats de location à court terme pour les véhicules dont la durée de location est de 12 mois ou moins.

## Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont principalement constitués d'appartements situés dans des immeubles utilisés comme bureaux de poste, loués afin d'obtenir des revenus locatifs.

Les immeubles de placement sont évalués à leur coût d'acquisition, sous déduction des amortissements cumulés éventuels et des pertes de valeur éventuelles cumulées. Le montant amorti est alloué de manière systématique en fonction de la durée d'utilité de l'actif en utilisant la méthode d'amortissement linéaire. La durée d'utilité applicable est reprise dans le tableau inclus dans la section « Immobilisations corporelles ».

## Collection de timbres

La collection de timbres qui est la propriété de Bnode est évaluée à sa valeur réévaluée, déduction faite d'une décote pour manque de liquidité. Les valeurs réévaluées sont déterminées périodiquement sur base du prix du marché. Bnode procède à une réévaluation de son patrimoine tous les cinq ans (la dernière ayant eu lieu en 2020). Bien que la collection soit présentée sous la rubrique « Autres immobilisations corporelles » dans le bilan financier, elle n'est pas soumise à dépréciation. Cela reflète sa classification en tant qu'actif à collectionner avec une durée de vie utile indéfinie, qui conserve ou augmente généralement sa valeur au fil du temps, ce qui le distingue des actifs amortissables conventionnels.

## Réductions de valeur sur actifs

A chaque date de reporting, Bnode évalue s'il y a une indication qu'un actif doive être soumis à une réduction de valeur. Si une indication existe, ou lorsqu'un test de réduction de valeur annuel est nécessaire (càd : goodwill et immobilisations incorporelles avec durée de vie indéfinie), Bnode estime la valeur recouvrable de l'actif. Une réduction de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable d'un actif dépasse son montant récupérable, c'est-à-dire le montant le plus élevé entre sa juste valeur, déduction des frais de vente (soit le montant que Bnode récupère quand elle vend l'actif) et sa valeur d'utilité (soit le montant que Bnode génèrerait si elle continuait à utiliser l'actif).

Lorsque cela est possible, les tests sont réalisés sur les actifs individuels. Toutefois, lorsque les actifs ne génèrent pas des flux de trésorerie de manière indépendante, le test est réalisé au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle l'actif est alloué (UGT = le plus petit groupe d'actifs identifiable qui génère des flux de trésorerie de manière indépendante des flux de trésorerie générés par les autres UGT).

Dans le cadre du test de réduction de valeur, le goodwill dégagé lors d'un regroupement d'entreprises est, à partir de la date d'acquisition, alloué aux groupes d'UGT, censés bénéficier des synergies résultant du regroupement.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, elle réduit dans un premier temps la valeur comptable de tout goodwill alloué aux groupes d'UGT. L'excédent éventuel est alors imputé sur les autres actifs immobilisés de l'UGT au prorata de leur valeur comptable, mais uniquement dans la mesure où la valeur de vente de ces actifs est inférieure à leur valeur comptable.

Une réduction de valeur sur goodwill ne peut jamais être reprise ultérieurement. Une perte de valeur sur autres immobilisations est reprise si les conditions initiales qui ont prévalu au moment de la comptabilisation de la perte de valeur ne sont plus rencontrées, et uniquement dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas le montant qui serait apparu, après amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été prise en compte.

## Stocks

Les stocks sont évalués au montant le plus bas entre leur coût d'acquisition ou à leur valeur nette de réalisation à la date du bilan.

Le prix d'acquisition des stocks des biens achetés en vue de la revente est déterminé par application de la méthode FIFO. Les stocks de faible importance dont la valeur et la composition restent stables dans le temps sont portés au bilan pour une valeur fixe.

Le coût d'acquisition des stocks de produits finis comprend tous les coûts qui sont nécessaires pour amener le produit où il se trouve dans l'état dans lequel il se trouve, y compris les coûts de production indirects. Le prix de revient des timbres inclut les coûts directs et indirects de production, à l'exclusion des coûts d'emprunt et des frais généraux qui ne contribuent pas à amener le produit où il se trouve dans l'état dans lequel il se trouve. L'allocation des frais fixes de production sur le prix de revient se base sur la capacité normale de production.

Une réduction de valeur est nécessaire si la valeur de réalisation nette d'un élément de stock à la date de clôture est inférieure au coût.

## Provisions liées aux revenus et actifs et passifs contractuels

Les revenus différés constituent la partie des revenus reçus pendant les périodes financières actuelles ou passées mais qui ont trait à une période financière ultérieure. Les revenus cumulés sont la partie des revenus à recevoir au cours des exercices financiers ultérieurs qui se rapportent à l'exercice en cours ou aux exercices antérieurs.

Bnode comptabilise les avances des clients dans son bilan en tant que revenus différés et les présente en tant que passif contractuel si l'obligation de performance n'a pas encore été satisfaite. Les passifs contractuels sont principalement liés aux timbres, aux crédits sur les machines à affranchir, vendus mais non encore utilisés par les clients à la date du bilan et à la contrepartie de SIEG pour laquelle l'obligation de performance n'a pas été remplie.

Bnode comptabilise un actif contractuel après avoir transféré un bien ou un service à un client avant que celui–ci ne paie la contrepartie ou avant que le paiement ne soit dû. Un droit inconditionnel à la contrepartie est présenté comme une créance commerciale et un droit conditionnel est présenté comme un revenu cumulé.

## Créances

Les créances sont initialement évaluées à leur juste valeur, et ultérieurement à leur coût amorti, c'est–à–dire à la valeur actuelle des flux de liquidités à recevoir (sauf si l'impact de l'actualisation est non significatif).

Bnode comptabilise une créance commerciale lorsqu'elle a un droit inconditionnel au paiement d'une contrepartie suite à la satisfaction d'une obligation de performance.

Bnode comptabilise sur l'ensemble de ses créances commerciales une provision pour pertes sur créances attendues sur la base du modèle des pertes sur crédit attendues sur la durée de vie ("ECL"). Comme les créances commerciales ne contiennent pas de composante de financement significative, Bnode a choisi d'appliquer l'approche simplifiée pour calculer le taux de pertes de crédit attendues en utilisant une matrice de provision, basée sur les taux de défaut historiques adaptés aux informations actuelles et futures.

## Frais de contrats

Bnode comptabilise comme actif les coûts différentiels pour obtenir un contrat et pour exécuter un contrat si Bnode prévoit de les récupérer. Si les autres normes ne sont pas applicables, seuls les coûts directement liés à l'exécution d'un contrat relevant de l'IFRS 15 sont activés. L'évaluation de ces critères nécessite un jugement de la direction.

Les coûts activés sont principalement liés à la mise en place et à l'adaptation des systèmes, à la gestion de projets, à la formation et aux commissions de vente pour les services de logistique et de fulfilment, ainsi qu'aux services de back–office, de proximité et commodité. Les actifs sont amortis sur la durée prévue du contrat avec le client.

## Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette section comprend les liquidités en caisse, en banque, les valeurs d'encaissement, les placements à court terme qui sont détenus pour faire face à des engagements de trésorerie à court terme et non à des fins d'investissement. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont très liquides (c'est-à-dire que le montant principal total peut être retiré en moins de 3 mois par le biais d'une notification formelle) et sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont soumis à un risque insignifiant de changement de valeur (cf. échelle de risque).

Dans le cadre de la détermination des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie et les équivalents de trésorerie correspondent aux liquidités et aux dépôts à court terme, comme défini plus haut, nets des découverts bancaires et de la balance bpaid.

### Cartes bpaid

La carte bpaid de Bnode est une carte Mastercard prépayée qui permet aux clients de charger des fonds sur la carte afin de les utiliser pour des achats en ligne et hors ligne partout où la carte Mastercard est acceptée. Initialement, lorsque les fonds sont chargés sur la carte bpaid, les liquidités sont comptabilisées et un passif correspondant est enregistré pour refléter l'obligation de fournir des fonds pour des achats futurs. Lorsque le client utilise la carte pour ses achats, Bnode paie Mastercard, ce qui réduit à la fois les liquidités et le passif.

Les soldes bpaid désignent les fonds que les clients ont préchargés sur leur carte bpaid. Ces soldes représentent le montant disponible sur la carte que le titulaire peut utiliser pour effectuer des achats. Ces soldes sont publiés séparément sous la rubrique « Dettes commerciales et autres ». Il est à noter que la trésorerie est exclue du tableau des flux de trésorerie, car Bnode n'a aucun impact sur le montant ou le calendrier des pré-chargements ni sur l'utilisation des fonds sur la carte.

En 2025, Bnode a conclu un nouveau partenariat commercial avec Nickel et avec l'arrivée de l'offre Nickel dans le réseau de Bpost en 2025, la carte de paiement « Nickel Standard » remplacera la carte bpaid. Bnode a dès lors cessé d'émettre et de remplacer les cartes bpaid depuis le 3 novembre 2025. Les cartes bpaid existantes restent utilisables jusqu'au 28 février 2026, date à laquelle toutes les cartes seront automatiquement clôturées. Dans le cadre de cette sortie, Bnode encourage les clients à migrer en ouvrant un compte Nickel Standard disponible dans tous les Bureaux de Poste. Les soldes bpaid impayés ne sont pas automatiquement transférés, et les clients doivent transférer leurs fonds vers Nickel de manière proactive par le biais des mécanismes de transfert disponibles. Six mois après le 28 février 2026, tout solde non réclamé sera transféré à la Caisse des Dépôts et Consignations belge, conformément aux exigences réglementaires.

### Conventions d'affacturage

Bnode a conclu des accords d'affacturage sans recours par l'intermédiaire de certaines des entités de Staci, en vertu desquels il vend ses créances commerciales à une société d'affacturage. Compte tenu de la nature sans recours de ces accords, Bnode transfère la quasi-totalité des risques et avantages à la société d'affacturage et, par conséquent, les créances commerciales sont décomptabilisées. Les créances affacturées sont retirées du bilan consolidé et aucun passif correspondant n'est comptabilisé pour les liquidités reçues de la société d'affacturage. Les entrées de trésorerie provenant des accords d'affacturage sont présentées comme des activités d'exploitation, reflétant la vente de créances.

## Capital

Les actions ordinaires sont classées sous la rubrique « capital souscrit ».

Les autres réserves englobent les résultats des exercices antérieurs, les réserves légales et les réserves consolidées. Les résultats reportés incluent le résultat de l'exercice en cours comme mentionné dans le compte de résultats.

## Avantages au personnel

### Avantages à court terme

Les avantages à court terme sont comptabilisés lorsqu'un employé a rendu des services à Bnode. Les avantages non payés à la date de clôture sont repris sous la rubrique "Dettes commerciales et autres dettes".

### Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi font l'objet d'une évaluation actuarielle et sont provisionnés (sous déduction des actifs du plan) dans la mesure où Bnode a une obligation d'encourir des coûts relatifs à ces avantages. Cette obligation peut être légale, contractuelle, ou constructive ("droits conférés" sur base d'une pratique passée).

En application de ces principes, une provision (calculée selon une méthode actuarielle fixée par les normes IAS 19) est constituée dans le cadre des avantages postérieurs à l'emploi, en vue de couvrir:

- les coûts futurs relatifs aux retraités actuels (provision représentant 100% des futurs coûts estimés de ces retraités) ;
- les coûts futurs des retraités potentiels, estimés sur base des employés actuellement en service et tenant compte du service accumulé de ces employés à chaque date de clôture et de la probabilité que le personnel atteigne l'âge voulu pour obtenir les avantages (la provision est constituée progressivement, au fur et à mesure que les membres du personnel avancent dans leur carrière personnelle).

Les réévaluations, comprises de gains et pertes actuariels sont directement comptabilisées dans le bilan avec un débit ou un crédit correspondant à travers les autres éléments du résultat global dans la période durant laquelle elles se produisent. Les réévaluations ne sont pas reclassées dans le compte de résultats dans les périodes ultérieures.

Des hypothèses actuarielles (concernant le taux d'actualisation, le taux de mortalité, les coûts des avantages futurs, l'inflation, etc.) sont utilisées pour évaluer les obligations liées aux avantages au personnel, conformément à la norme IAS 19. Des gains et pertes actuariels apparaissent inévitablement, résultant (1) des variations dans les hypothèses actuarielles d'un exercice à l'autre, et (2) des écarts entre les coûts réels et les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation IAS 19.

Le calcul de l'obligation est déterminé suivant la méthode des unités de crédit projetées. Chaque année de service confère le droit à une unité de crédit supplémentaire à prendre en considération lors de l'exercice d'évaluation des avantages et obligations y afférant. Le taux d'actualisation utilisé correspond au rendement d'obligations d'entreprises de haute qualité ou sur base d'obligations gouvernementales avec une maturité similaire à celle de l'avantage en question.

Les plans belges à cotisations définies avec un rendement légal minimum garanti sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées sans projection des primes futures. Étant donné que les plans n'accordent pas d'avantages qui entraîneront un niveau d'avantages substantiellement plus élevé en raison du service de l'employé au cours des années ultérieures, c'est-à-dire que les contributions n'augmentent pas avec l'âge, le principe de base linéaire n'est pas applicable. La méthodologie appliquée signifie que les réserves légales minimales actuelles sont projetées en vertu de la législation belge jusqu'à l'âge présumé de la retraite et sont actualisées (en respectant la méthode verticale / horizontale et les taux minimums légaux passés crédités sur les réserves légales minimales). Le paragraphe 115 de la norme IAS 19 a été appliqué car les contrats d'assurance collective sont qualifiés de contrat d'assurance. L'obligation individuelle calculée au titre des prestations définies ne peut pas être inférieure à la juste valeur individuelle des actifs du régime car en vertu de la législation belge, il ne peut y avoir de compensation entre une personne et une autre.

Les coûts des services comprennent les coûts des services actuels, les coûts des services passés, et les gains et pertes associés aux réductions et liquidations ponctuelles.

Les coûts des services passés résultant de l'amendement d'un plan ou d'une réduction devraient être comptabilisés à une date plus précoce lorsque (1) le plan d'amendement ou la réduction a lieu ; et (2) l'entité reconnaît les coûts de restructuration en conformité avec IAS 37. Les coûts des services passés sont comptabilisés dans le compte de résultats.

L'intérêt net est calculé en appliquant le taux d'actualisation aux passifs et actifs des avantages sociaux définis. Les coûts d'intérêt nets sont aussi comptabilisés dans le compte de résultats.

Les avoirs du plan liés aux avantages postérieurs à l'emploi sont évalués à leur juste valeur à la fin de la période, suivant la définition établie dans IFRS 13.

**Les autres avantages à long terme**

Les autres avantages à long terme sont évalués suivant une méthode d'évaluation actuarielle et des provisions sont constituées à cet effet (sous déduction des actifs du plan) pour autant que Bnode ait une obligation de s'exposer aux coûts en lien avec ces avantages. Cette obligation peut être légale, contractuelle ou constructive ("droits conférés" sur base de pratiques du passé).

Une provision est constituée pour d'autres avantages à long terme pour couvrir les avantages qui ne seront payés que dans plusieurs années, mais qui sont déjà mérités par l'employé sur base de son service rendu. Ici aussi, une provision est calculée suivant une méthode actuarielle imposée par la norme IAS 19.

La provision est calculée comme suit :

| EVALUATION ACTUARIELLE DE L'OBLIGATION SOUS IAS 19 |
| --- |
| – Juste valeur des actifs du plan |
| = Provision à constituer (ou actif à reconnaître si la juste valeur des avoirs du plan est supérieure). |

Les réévaluations, en ce compris les gains et pertes actuariels, sont comptabilisées immédiatement en profit ou en perte dans la période même.

Des hypothèses actuarielles (concernant le taux d'actualisation, le taux de mortalité, les coûts des avantages futurs, l'inflation, etc.) sont utilisées pour évaluer les obligations liées aux avantages au personnel, conformément à la norme IAS 19. Des gains et pertes actuariels apparaissent inévitablement, résultant (1) des variations dans les hypothèses actuarielles d'un exercice à l'autre, et (2) des écarts entre les coûts réels et les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation IAS 19. Ces gains et pertes actuariels sont comptabilisés directement dans le compte de résultats.

Le calcul de l'obligation est déterminé suivant la méthode des unités de crédit projetées. Chaque année de service confère le droit à un crédit unitaire supplémentaire à prendre en considération lors de l'exercice d'évaluation des avantages et obligations y afférant. Le taux d'actualisation utilisé correspond au rendement d'obligations d'entreprises de haute qualité ou sur base d'obligations gouvernementales avec une maturité similaire à celle de l'avantage en question.

Les coûts des services comprennent les coûts des services actuels, les coûts des services passés, et les gains et pertes associés aux réductions et liquidations ponctuelles.

Les coûts des services passés résultant de l'amendement d'un plan ou, une réduction devraient être considérés à une date plus précoce lorsque (1) le plan d'amendement ou la réduction a lieu ; et (2) l'entité reconnaît les coûts de restructuration en conformité avec IAS 37. Les coûts des services passés sont comptabilisés dans le compte de résultats.

L'intérêt net est calculé en appliquant le taux d'actualisation aux passifs et actifs des avantages sociaux définis. Les coûts d'intérêt nets sont comptabilisés dans le compte de résultats.

**Management Incentive plan (Staci)**

Dans le cadre de la stratégie de Bnode visant à aligner les intérêts du personnel de direction clé de Staci sur les performances à long terme, un Management Incentive Plan (MIP) ou plan d'intéressement pour les managers a été mis en place. Ce plan offre aux managers la possibilité de participer à la croissance et à la création de valeur de Staci.

Les managers sont tenus de souscrire des actions ordinaires à leur juste valeur. En outre, ils se voient attribuer des actions privilégiées, sous réserve de conditions spécifiques de performance et de service. Les actions privilégiées sont conçues pour encourager l'engagement à long terme et la réalisation d'objectifs financiers essentiels.

Le traitement comptable de ce MIP implique un jugement en vertu des normes IFRS, comme indiqué ci-dessous :

- **Actions ordinaires** : les actions ordinaires souscrites par les managers sont comptabilisées conformément aux dispositions de la norme IAS 32 - Instruments financiers : Présentation. Un passif brut pour l'option de vente des intérêts minoritaires est comptabilisé, Bnode étant tenue de racheter les actions ordinaires à leur juste valeur. Le passif est initialement et ultérieurement évalué à la valeur actuelle du montant estimé du remboursement (proche de la juste valeur), les variations de la juste valeur étant comptabilisées en résultat dans le cadre du résultat financier. En cas de départ d'un manager en vertu d'une clause de « bad leaver » avant la date d'exercice (2028), un ajustement négatif de la rémunération sera comptabilisé. Cet ajustement reflète une décote d'illiquidité, réduisant le prix de rachat des actions ordinaires en dessous de leur juste valeur.

- **Actions privilégiées** : les actions privilégiées attribuées aux managers sont comptabilisées conformément à l'IAS 19 - Avantages du personnel. Ces actions sont subordonnées à la réalisation d'objectifs spécifiques d'EBITDA pour l'année 2027 et sont soumises à des conditions d'acquisition. À chaque date de clôture, la juste valeur des actions privilégiées est estimée sur la base de l'évaluation pondérée de la probabilité d'atteindre l'objectif d'EBITDA. La juste valeur estimée est alors comptabilisée comme charges de personnel au prorata de la période d'acquisition des droits. La juste valeur des actions privilégiées est réévaluée à chaque date de clôture, et tout ajustement des charges de personnel est comptabilisé. En cas de départ anticipé, des pénalités telles que des décotes sur la valeur des actions privilégiées sont appliquées jusqu'à la fin de la période d'acquisition.

Compte tenu de leur nature et de leur évaluation spécifiques, les dettes susmentionnées découlant du MIP sont présentées sous la rubrique « Autres dettes » (courantes ou non courantes, en fonction de leur échéance prévue), conformément aux dispositions actuelles en matière de primes.

**Indemnités de cessation d'emploi**

Lorsque Bnode met fin au contrat d'un membre du personnel avant la date normale de sa retraite ou lorsque l'employé accepte volontairement de partir en contrepartie d'avantages, une provision est constituée dans la mesure où il existe une obligation pour Bnode.

## Provisions

Une provision est comptabilisée uniquement lorsque:

1. Bnode a une obligation légale ou implicite d'effectuer des dépenses en vertu d'un événement passé ;

2. il est probable (probabilité élevée) que la dépense de ressources sera requise pour régler l'obligation ; et

3. le montant de l'obligation peut être évalué de manière fiable.

Lorsque l'impact est susceptible d'être significatif (pour les provisions à long terme principalement), la provision est évaluée sur base actualisée. L'augmentation de la provision due à l'actualisation est présentée en charges financières.

Si Bnode a un contrat onéreux (Bnode devra faire face à une perte inévitable qui découle de ses engagements contractuels), l'obligation actualisée prévue dans le contrat devra être comptabilisée comme provision.

Une provision pour restructuration est uniquement comptabilisée si Bnode démontre qu'elle a une obligation implicite de restructurer au plus tard à la date de clôture. Cette obligation constructive doit être démontrée par: (a) l'existence d'un plan formel détaillé identifiant les principales caractéristiques de la restructuration et (b) soit la mise en œuvre de la restructuration, soit l'annonce des principales caractéristiques de celle-ci aux intéressés.

La provision pour litiges représente la sortie de flux de trésorerie attendue liée à différents recours (actuels ou imminents) entre les entités de Bnode et des tiers. La période envisagée pour les décaissements correspondants dépend de l'évolution et de la durée des procédures sous-jacentes ou des résolutions, dont le calendrier demeure incertain.

Le montant comptabilisé en provision correspond à la meilleure estimation du coût nécessaire pour régler l'obligation actuelle à la date de clôture, en tenant compte des risques et incertitudes entourant cette obligation. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, le montant correspond à la valeur actuelle des dépenses nécessaires pour régler l'obligation. Les impacts des variations des taux d'actualisation sont généralement comptabilisés dans le résultat financier.

### Impôts sur le résultat et impôts différés

L'impôt sur les bénéfices inclut les impôts courants et les impôts différés. L'impôt courant est constitué du montant des impôts à payer (récupérer) sur les bénéfices imposables pour l'année en cours, auquel s'ajoute toute correction de valeur éventuelle des impôts payés (à récupérer) pour les années précédentes. Il est calculé en utilisant le taux d'imposition à la date de l'état de la situation financière. Bnode ne prend en compte que les lois fiscales quasi adoptées lorsqu'il s'agit d'estimer le montant des impôts différés à comptabiliser.

Les impôts différés sont calculés sur base de la méthode du report variable sur les différences temporaires entre la valeur comptable des éléments au bilan à la date de clôture et leur base taxable, en utilisant le taux de taxation attendu lors du recouvrement de l'actif ou du règlement du passif.

Les passifs d'impôt différé sont généralement comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables et les actifs d'impôt différé sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels on pourra imputer les différences temporelles déductibles, les crédits d'impôt reportés ou les pertes reportées. Les mêmes principes s'appliquent à la reconnaissance des actifs d'impôts différés pour les pertes fiscales inutilisées et reportées. Ce critère est réévalué à chaque date de publication du bilan financier.

Les impôts différés sont calculés au niveau de chaque entité fiscale. Les passifs et actifs d'impôt différé relatifs à des filiales différentes peuvent ne pas être présentés sur une base nette.

### Transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées initialement dans la monnaie fonctionnelle des entités concernées, en utilisant les taux de change en vigueur aux dates des transactions. Les pertes et profits réalisés à partir des taux de change, ainsi que les pertes et profits non réalisés à partir des taux de change sur les actifs et passifs monétaires à la date du bilan financier sont comptabilisés dans le compte de résultats.

Lors de la consolidation, les actifs et les passifs des activités étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de publication du bilan et leurs comptes de résultat sont convertis sur une base mensuelle au taux de change moyen du mois en question. Les différences de change résultant de la conversion en euros pour la consolidation des entités dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global. Lors de la cession d'une activité à l'étranger, la composante des autres éléments du résultat global relative à cette activité à l'étranger est comptabilisée dans le compte de résultats.

## Reconnaissance de revenus

Bnode tire ses revenus d'une gamme de services incluant des services nationaux et internationaux de traitement du courrier et des paquets, la logistique du e-commerce, le back-office, les services de proximité et de commodité. Il vend en outre toute une gamme de produits, bancaires et financiers, postaux et de détail. Bnode assume également des Services d'Intérêt Economique Général (SIEG) en vertu d'un contrat conclu avec l'État belge. Tout revenu relatif aux activités normales de Bnode est comptabilisé comme revenu dans les comptes de résultats. Tout autre revenu est comptabilisé comme autre revenu d'exploitation (voir plus loin dans une section distincte).

Bnode comptabilise les revenus générés par les contrats avec les clients lorsque le contrôle des biens et services est transféré au client pour un montant qui reflète la contrepartie à laquelle Bnode estime avoir droit en échange de ces biens et services. La nature, le montant, le calendrier, l'incertitude de la reconnaissance des revenus provenant des contrats avec les clients sont détaillés ci-dessous par catégorie de services.

La présentation des revenus dans les notes par élément de la ligne de produits se compose d'une combinaison du type de service (comme décrit ci-dessous), du type de produit, des clients et de la région géographique et ces revenus sont désagrégés conformément aux informations régulièrement examinées par le Chief Operating Decision Maker ("CODM").

Les activités commerciales de Bnode peuvent être divisées en trois flux de reconnaissance de revenus différents : (i) les services de distribution et de transport, (ii) les services de logistique et de traitement des commandes et (iii) les services de back–office, de proximité et de commodité et (iv) les services de chaînes d'approvisionnement global.

**1. Services de distribution et de transport**

*Services inclus dans cette catégorie de service : Transactional mail, Advertising mail, Press, Parcels Belgium, Personalised Logistics, Cross-border (entre autres inbound and outbound) et 3PL.*

Cette catégorie de services couvre la fourniture de services nationaux et internationaux dans le domaine du courrier et des colis, en ce compris l'enlèvement, le transport, le tri et la distribution de courrier adressé ou non adressé, d'imprimés, de journaux, de colis et d'autres biens par le biais du réseau propre du dernier kilomètre de Bnode ou de sous-traitants.

Les revenus sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestation, la promesse de livrer un bien (par ex. lettre, colis…) à un destinataire ou à un endroit est satisfaite à un moment donné. Il s'agit en général de la livraison des marchandises. Bnode considère généralement qu'il est le mandant pour les services de distribution et de transport, exception faite de la livraison de journaux et périodiques par AMP aux marchands de journaux, où il intervient comme agent.

La livraison des journaux et périodiques peut se faire de deux manières différentes :

Premièrement, Bnode livre directement aux ménages et aux entreprises (« utilisateurs ») les journaux et périodiques auxquels ils sont abonnés (publiés dans la ligne de produits « Press »). Dans ce cas, Bnode est mandant, étant donné qu'il est le premier obligé de livrer les journaux et périodiques directement aux utilisateurs et qu'il est rémunéré par les sociétés d'édition (« clients »). Les rémunérations reçues des sociétés d'édition pour la livraison sont basées sur le volume traité.

Deuxièmement, Bnode (par l'intermédiaire de ses filiales détenues à 100% AMP et Aldipress) livre ces journaux et périodiques aux marchands de journaux (publié sous la ligne de produits « Press »). Dans cette situation, AMP et Aldipress agissent en tant qu'agents pour le compte de la société d'édition (« client ») et sont rémunérés sur la base du nombre de volumes livrés et d'une commission sur le prix de détail.

Certaines activités du flux de revenus issus de la distribution et du transport (par ex. Transactional mail, Cross-border...) sont considérées comme service postal universel tel que défini dans la loi postale belge. Bnode assure le service postal universel en Belgique sur la base d'un Contrat de Gestion conclu avec l'État belge. Certains services postaux faisant partie du service postal universel et étant généralement utilisés par des particuliers et des PME (réputés former conjointement le « panier des petits utilisateurs », ci-après « PPU ») sont soumis à un plafonnement des prix, comme le prévoit la loi postale. Chaque année, Bnode soumet sa proposition d'augmentation de prix pour les services faisant partie du PPU à l'autorité de régulation postale belge (IBPT) pour approbation préalable, l'IBPT devant accepter l'augmentation de prix si le plafond tarifaire est respecté. De manière plus générale, tous les services postaux relevant du service postal universel sont soumis à une série d'obligations en termes de qualité (comme la fréquence, la couverture géographique et la continuité) et de tarification (transparence, uniformité, caractère abordable, non-discrimination et orientation des coûts). Pour les services postaux non universels et les services non définis comme des envois postaux, Bnode propose des conditions générales de vente pour les petits clients et des contrats pour les plus gros clients avec des tarifs et remises basés sur le volume. Les contrats avec les clients, qui prévoient des remises, surcharges et pénalités (volume ou qualité) donnant lieu à une contrepartie variable, sont comptabilisés mensuellement et la meilleure estimation de l'encours est reflétée dans le bilan consolidé, sur la base du principe de la valeur attendue.

La contrepartie reçue par Bnode pour les timbres et les machines à affranchir, pour lesquels l'obligation de prestation n'a pas encore été satisfaite, est enregistrée en tant que produits différés et présentée comme un passif de contrat jusqu'à la livraison effective de la lettre ou du colis (national(e) ou international(e)). Les revenus relatifs à l'activité timbres et machines à affranchir sont uniquement comptabilisés comme revenus estimés au moment où le bien est livré. Par conséquent, Bnode a mis en place un modèle de reconnaissance des revenus pour comptabiliser le montant prévu en revenus, sur la base de l'historique en matière d'utilisation de timbres. L'usage historique est alors appliqué sur les timbres vendus au cours de la période de référence. Les timbres qui ne sont pas utilisés après une période donnée sont traités en tant que vente d'un bien.

Le produit de l'inbound (Global Cross-border), un service proposé à un autre opérateur postal pour la distribution du courrier et des colis en Belgique, est comptabilisé comme un revenu estimé au moment où le service est exécuté. La contrepartie à laquelle Bnode a droit est négociée ultérieurement et convenue à titre définitif avec le client (autre opérateur postal). En raison de ce processus, le montant du prix de transaction varie et Bnode estime le montant des revenus en recourant à la méthode de la valeur attendue, sur la base de l'historique. À la date de clôture du bilan, la meilleure estimation de l'encours est reflétée dans le bilan consolidé. Toutefois, les règlements définitifs reposant sur différentes hypothèses (parmi lesquelles les « articles par kilo » et le prix de transaction), les règlements définitifs peuvent s'écarter de l'évaluation initiale. L'encours net des flux sortants et entrants par opérateur postal est comptabilisé comme créance ou dette. Le processus appliqué par Bnode garantit le respect des contraintes de la norme IFRS 15 relatives aux contreparties variables, c'est-à- dire que Bnode comptabilise les contreparties variables pour lesquelles il est hautement probable qu'aucun revenu significatif ne sera annulé une fois les incertitudes levées.

**2. Services de logistique et de fulfillment**

*Services inclus dans les éléments des lignes de produits : 3PL et Global Cross-border (logistique et fulfillment et droits de douane), Personalised Logistics (réparation)*

Cette catégorie de services comprend le fulfillment de l'e-commerce, en ce compris l'entreposage (stockage frigorifique inclus) et la manutention de marchandises, la logistique d'e-commerce, services de réparation inclus, et les services transfrontaliers d'e-commerce, y compris le service de dédouanement.

Les services logistiques et de fulfillment impliquent les obligations de prestations suivantes : réception, entreposage, enlèvement et emballage, retour, réparation et dédouanement des marchandises. Les revenus sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestation, la promesse de fournir un service au client, est satisfaite à un moment donné (par ex. lorsque le pick & pack a effectivement eu lieu) ou en cas de stockage des marchandises dans le temps. Bnode considère généralement qu'il est l'agent dans les services de logistique et de fulfilment. Bnode se charge du traitement des marchandises retournées pour le compte du client, mais n'assume aucune responsabilité, si bien qu'aucune responsabilité pour le retour n'est imputée à Bnode .

Les remises liées au volume qui donnent lieu à une contrepartie variable, sont comptabilisées mensuellement et la meilleure estimation de l'encours est reflétée dans le bilan consolidé, sur la base du principe de la valeur attendue.

**3. Services de back-office, proximité et commodité**

*Services inclus dans les éléments des lignes de produits : 3PL (call center et For Payment, Tax and Fraud (« PT&F »), Value added services et Proximity and convenience retail network (produits financiers, vente de marchandises...).*

Cette catégorie de services inclut :

- les services opérationnels de back-office, call center inclus, les services de paiement et services financiers, les services de lutte contre la fraude et de fiscalité, les services administratifs et de gestion des documents ; et
- les services de proximité et commodité, y compris l'accès au réseau, le service aux guichets pour différents partenaires et la vente de biens autoproduits (principalement philatéliques), de produits de détail et de biens de partenaires, en ce compris les produits bancaires.

Les services de back-office et de proximité et commodité impliquent les obligations de prestations suivantes : accès au réseau et aux points de vente, services au guichet, vente de biens et traitement de transactions, de documents ou d'appels. Les revenus sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestations, la promesse de fournir un service ou un bien au client, est satisfaite à un moment donné (par ex. service au guichet, traitement d'articles ou vente d'un bien) ou dans le temps (par ex., accès au réseau). Bnode considère généralement qu'il est le mandant en matière de services back-office et de vente de biens au détail et de biens autoproduits et que Bnode est l'agent qui reçoit une commission dans le cas de produits bancaires et de vente de produits de partenaires.

Une partie des revenus du réseau de commerce de détail de proximité et commodité (déclarés comme revenus SIEG) est constituée de Services d'Intérêt Économique Général (SIEG) assurés par Bnode pour le compte de l'État belge. Ces services englobent entre autres l'entretien d'un réseau étendu de commerce de détail et des services tels que le paiement à domicile des pensions et l'exécution de services financiers postaux. La compensation des SIEG se base sur une méthodologie de coût net évité (« NAC » pour net avoided cost) et est répartie de manière égale sur les quatre trimestres (comptabilisée dans le temps). Cette méthode prévoit que la compensation sera calculée en fonction de la différence en coût net entre le fait d'assurer ou non la fourniture des SIEG. En cours d'année, des calculs sont effectués pour les SIEG afin de s'assurer que la rémunération corresponde aux montants enregistrés.

Pour les services Payment, Tax and Fraud (PT&F), le management estime un passif de remboursement sur la base de la méthode de la valeur attendue pour les paiements potentiels liés aux services de fraude.

**4. Global Supply chain ("GSC")**

*Services inclus dans les éléments des lignes de produits : 3PL*

GSC renvoie aux services fournis en plus des services logistiques traditionnels. Cela a trait à l'acquisition du stock de clients pour la revente au réseau du client. Dans le cadre d'accords tripartites, une tierce partie (qui ne fait pas partie de Bnode ) gère l'achat et la gestion des stocks, tandis que Bnode s'occupe des services de distribution et de transport (voir point i).

Dans ce contexte, Bnode intervient comme agent, étant donné qu'il est le premier responsable du traitement des marchandises vis-à-vis de l'acheteur (voir point i). Il n'y a pas de risque lié aux stocks, puisque Bnode ne détient pas la propriété légale des biens (stocks en consignation), ne gère pas les niveaux de stocks et n'est pas exposé au risque de retour. Le stock est géré par la partie tierce. Seul le revenu net (marge) est comptabilisé par Bnode , pas les achats ni les ventes de marchandises. Les revenus sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestation, la promesse de livrer un bien au client, est satisfaite à un moment donné.

## Autres revenus d'exploitation

Les gains sur la cession d'actifs sont déterminés en comparant le produit net reçu de la cession de l'actif avec la valeur comptable de l'actif au moment de la vente.

Les revenus locatifs provenant de contrats de location simple ou d'immeubles de placement sont comptabilisés de manière linéaire sur la durée du contrat de location.

## Instruments financiers dérivés

Bnode utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change dérivant des activités opérationnelles et financières. Conformément à sa politique de trésorerie, Bnode ne détient pas ou n'émet pas d'instruments financiers dérivés à des fins commerciales.

Les instruments financiers dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat et évalués par ultérieurement à leur juste valeur à la fin de chaque période de reporting. Dépendant de l'application de la comptabilité de couverture ou non (voir ci-dessous), tout gain ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument financier dérivé est soit comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global ou dans le compte de résultats.

## Comptabilité de couverture

Bnode désigne certains instruments de couverture, qui comprennent les instruments dérivés et non dérivés relatifs au risque de change et au risque de taux d'intérêt, comme couvertures d'investissements nets dans des filiales étrangères et aux couvertures de flux de trésorerie respectivement.

A la création de la relation de couverture, Bnode documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que sa gestion des risques et sa stratégie de ces diverses opérations de couverture. De plus, à la création de la couverture et de façon continue, Bnode documente et évalue l'efficacité des instruments dérivés.

**Couverture de flux de trésorerie**

La partie efficace des variations de la juste valeur des instruments dérivés désignée et qualifiée comme couverture de flux de trésorerie est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global et cumulée dans la rubrique des réserves de couverture de flux de trésorerie. Le profit ou la perte lié à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultats.

Les montants précédemment comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et accumulés dans les capitaux propres sont reclassés en résultat net lorsque l'élément couvert affecte le résultat net, à l'instar de l'élément couvert comptabilisé.

La comptabilité de couverture s'arrête lorsque la relation de couverture est révoquée par Bnode , lorsque l'instrument de couverture expire ou est vendu, résilié ou exercé, ou lorsqu'elle n'est plus qualifiée de comptabilité de couverture. Tout gain ou perte comptabilisé dans les autres éléments du résultat global et accumulé dans les capitaux propres demeure dans les fonds propres et est comptabilisé lorsque la transaction prévue est finalement comptabilisée en résultat. Lorsqu'il s'avère que la transaction prévue ne se réalisera pas, le gain ou la perte cumulé est immédiatement comptabilisé en résultat.

**Couverture d'investissements nets dans des filiales étrangères**

Les couvertures d'investissements nets dans des filiales étrangères sont comptabilisées de la même manière que les couvertures de flux de trésorerie. Tout gain ou perte sur l'instrument de couverture relatif à la partie efficace de la couverture est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global et cumulé sous la rubrique "réserve de conversion". Le profit ou la perte lié à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat.

Les gains et les pertes sur l'instrument de couverture relatifs à la partie efficace de la couverture accumulée dans la réserve de conversion sont reclassés en résultat lors de la cession de la filiale étrangère.

# 6.5 Regroupements d'entreprises

### Acquisition d'actions additionnelles de Staci

En 2024, bpost SA a finalisé avec succès l'acquisition de Staci. La direction de Staci a acquis 1,25% du capital social d'Augusta Progress, la holding chapeautant le groupe Staci, conformément aux conditions du plan d'intéressement de la direction (MIP) convenu, ce qui a conduit Bnode à détenir 98,75% de Staci à la fin de l'année 2024.

En 2025, Bnode a racheté 0,45% des actions du management pour un montant de 5,2 mEUR, ce qui porte la participation de Bnode dans Staci à 99,20%. La valeur payée par Bnode était conforme au passif brut comptabilisé au titre de l'option de vente sur intérêts ne donnant pas le contrôle à fin 2024, et cette transaction n'a aucun impact sur le goodwill initialement comptabilisé.

L'affectation du prix d'acquisition a été finalisée en juin 2025, sans modification des valeurs initialement comptabilisées. Staci a été consolidée selon la méthode d'intégration globale au sein du segment opérationnel Paxon à compter du 1er août 2024.

# 6.6 Informations sectorielles

Bnode opère à travers trois entités opérationnelles, qui ont été renommées en 2025, tandis que leurs activités sous-jacentes sont restées inchangées. Ces entités opérationnelles bénéficient des services de diverses entités de support:

### Activités de Bpost (opérant précédemment sous le nom BeNe Last Mile)

En Belgique et aux Pays-Bas, Bnode offre des services postaux et de colis modernes, de haute qualité et flexibles, ainsi que certains services de logistique contractuelle, la distribution de presse, certaines activités bancaires et d'autres services à valeur ajoutée. Son expertise principale réside dans les services B2C, avec la possibilité de s'étendre aux services B2B et à la logistique omnicanale.

Parmi les services clés figurent :

- La gestion et la distribution de courrier :
  - Courrier transactionnel (courrier résidentiel ou administratif provenant des entreprises et des administrations) ;
  - Publicité adressée et non adressée (toutes-boîtes);
- La livraison à domicile de journaux et de périodiques via des accords commerciaux avec les éditeurs ;
- La livraison de colis de toutes tailles et poids, où et quand le client le désire. Bnode possède le plus grand réseau d'enlèvement et de livraison de colis en Belgique:
  - Plus de 650 bureaux de poste offrent une gamme complète de services et produits postaux, ainsi que certains services bancaires en partenariat avec BNP Paribas Fortis;
  - Plus de 650 points poste fournissent les services postaux les plus courants;
  - Les clients peuvent également retirer et envoyer des colis dans des points colis et via plus de 2.200 distributeurs de colis;
- Des services à valeur ajoutée, tels que la simplification des procédures administratives et l'optimisation des activités qui ne font pas partie du cœur de métier du client, par exemple la gestion des amendes routières et la distribution ou la radiation des plaques d'immatriculation;
- La logistique personnalisée à travers ses entités Dynalogic et Euro Sprinters.

### Activités de Paxon (opérant précédemment sous la dénomination 3PL)

Grâce à sa vaste gamme de services dédiés à l'ensemble de la chaîne de l'e-commerce, Bnode vise à faciliter l'e-commerce. Il fournit des services intégrés de logistique tierce partie (3PL), en mettant l'accent sur la flexibilité et la valeur ajoutée pour les segments B2C, B2B et omnicanal. Avec une large gamme de solutions de fulfilment efficaces, Bnode gère l'ensemble du processus logistique des commandes, en l'adaptant aux besoins du client – du stockage des produits à la gestion des retours, jusqu'à la préparation des commandes pour la livraison vers les destinations prévues.

- D'un clic de souris à la sonnette de la porte d'entrée : une fois la commande en ligne confirmée par le consommateur, Bnode, via ses filiales telles que Radial et Active Ants, s'occupe de tout. Bnode entrepose les produits, gère les stocks, sélectionne les articles, prépare les colis pour l'expédition et les confie à des partenaires de transport. Staci est un spécialiste renommé des services de logistique et de fulfillment qui offre des solutions de logistique et de distribution multicanal, y compris B2B, D2C et e-commerce, à un large éventail d'industries, y compris la beauté et la santé, les télécommunications, le commerce de détail, l'alimentation et les boissons, et le secteur public.

- Au-delà du fulfilment: des solutions innovantes relient les marques à leurs consommateurs à l'aide de technologies omnicanales avancées, notamment des solutions de paiement intelligentes, une protection contre la fraude, des services logistiques sur mesure et un support client.

### Activités de Landmark Global (opérant précédemment sous la dénomination Global Cross-border)

Les activités Landmark Global concernent l'expédition de colis à travers les frontières nationales, traitant ainsi du transport, des douanes, des taxes et d'autres formalités.

- Bnode, via ses entités Landmark Global et IMX, propose une gestion transfrontalière intégrée et une capacité de transport. Grâce à son expertise, les capacités en infrastructure et opérationnelles requises permettent de gérer l'expédition de colis, la distribution de courrier, le traitement des commandes et les retours. En collaboration avec un large éventail de partenaires, ses experts à travers le monde assurent une gestion rapide des formalités douanières.

- Bnode exploite un vaste réseau de connexions routières et aériennes en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Le group combine ses propres réseaux de livraison du dernier kilomètre, l'accès aux transporteurs ainsi que des services douaniers via des plateformes informatiques robustes. Bnode combine ses propres réseaux de livraison du dernier kilomètre, l'accès à des transporteurs ainsi que des services douaniers grâce à des plateformes informatiques robustes.

Corporate et les entités de support (**Corporate**) se composent de trois entités de support et de l'unité Corporate. Les entités de support offrent, en tant que fournisseur unique, des solutions d'affaires aux trois entités opérationnelles et à l'entité Corporate. Elles comprennent les départements Finance & Accounting, Human Resources et Service Operations, ICT & Digital. L'entité Corporate comprend les départements Strategy, Merger & Acquisitions, Legal, Regulatory et Corporate Secretary, L'EBIT généré par les entités de support est refacturé aux 3 entités opérationnelles en tant que charges d'exploitation alors que les amortissements restent au sein de l'entité Corporate. Les revenus générés par les unités de support, y compris les ventes de bâtiments, sont présentés dans Corporate.

Étant donné que Bnode identifie son CEO comme le principal décideur opérationnel ("CODM"), les segments opérationnels sont établis sur la base des informations transmises au CEO. Bnode calcule son résultat des activités opérationnelles (EBIT) au niveau des segments, conformément aux principes comptables des états financiers (IFRS). Les actifs et les passifs ne sont pas présentés par segment au CODM.

Aucune entité opérationnelle n'a été regroupée pour former les entités opérationnelles ci-dessus.

Les services et les produits offerts entre les entités juridiques sont indépendants, alors que les services et les produits offerts entre les entités opérationnelles d'une même entité juridique sont généralement basés sur les coûts marginaux. Les services fournis par les unités de support aux entités opérationnelles de la même entité juridique sont basés sur le coût total.

Étant donné que la trésorerie, les entreprises associées, les co-entreprises et les impôts sont gérés de manière centralisée pour le groupe, le résultat financier net, l'impôt sur le résultat et la part du bénéfice des entreprises associées et des co-entreprises ne sont publiés qu'au niveau de Bnode.

Les tableaux suivants présentent l'aperçu des résultats par secteur opérationnel :

| TOTAL DE L'ANNÉE EN COURS | BPOST | | PAXON | | LANDMARK GLOBAL | | CORPORATE | | ELIMINATIONS | | BNODE | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| **Produits d'exploitation** | **2.173,5** | **2.272,2** | **1.685,5** | **1.455,5** | **618,4** | **609,3** | **4,9** | **4,3** | **0,0** | **0,0** | **4.482,3** | **4.341,3** |
| Produits d'exploitation intersegments | 84,0 | 77,3 | 6,0 | 4,8 | 8,3 | 5,5 | 453,9 | 406,8 | (552,1) | (494,5) | 0,0 | 0,0 |
| **Total des produits d'exploitation** | **2.257,5** | **2.349,5** | **1.691,5** | **1.460,4** | **626,7** | **614,8** | **458,8** | **411,1** | **(552,1)** | **(494,5)** | **4.482,3** | **4.341,3** |
| Approvisionnements et marchandises | 41,2 | 44,4 | 50,4 | 37,3 | 3,2 | 3,2 | 0,0 | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 94,7 | 85,1 |
| Services et biens divers | 468,3 | 475,1 | 965,3 | 815,5 | 307,9 | 309,7 | 209,4 | 233,8 | 0,0 | 0,0 | 1.950,9 | 1.834,1 |
| Charges de personnel | 1.162,5 | 1.222,2 | 413,1 | 381,1 | 86,1 | 85,3 | 203,5 | 156,9 | 0,0 | 0,0 | 1.865,1 | 1.845,4 |
| Autres charges d'exploitation | 10,0 | 13,3 | 21,1 | 22,3 | 1,5 | 3,2 | 1,1 | 3,7 | 0,0 | 0,0 | 33,7 | 42,6 |
| Charges d'exploitation intersegments | 413,0 | 367,8 | 19.9 | 15,2 | 117,3 | 110,0 | 1,9 | 1,5 | (552,1) | (494,5) | 0,0 | 0,0 |
| Dépréciations - Amortissements | 103,4 | 95,8 | 256,8 | 455,7 | 24,1 | 24,2 | 74,1 | 76,4 | 0,0 | 0,0 | 458,4 | 652,1 |
| **Total des charges d'exploitation** | **2.198,4** | **2.218,6** | **1.726,5** | **1.727,1** | **540,0** | **535,6** | **490,0** | **472,6** | **(552,1)** | **(494,5)** | **4.402,7** | **4.459,4** |
| **RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)** | **59,1** | **130.9** | **(35.0)** | **(266.7)** | **86.7** | **79.2** | **(31.2)** | **(61.5)** | **0,0** | **0,0** | **79.6** | **(118.0)** |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (0,0) | 0,0 |
| "Réévaluation d'actifs destinés à la vente à la juste valeur diminuées des coûts de la vente" | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Résultat financier | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (117,4) | (30,8) |
| Impôts sur le résultat | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,7 | 55,3 |
| **RÉSULTAT DE L'ANNÉE (EAT)** | **59,1** | **130,9** | **(35,0)** | **(266,7)** | **86,7** | **79,2** | **(31,2)** | **(61,5)** | **0,0** | **0,0** | **(39,4)** | **(204,1)** |

L'EBIT de Bpost s'est élevé à 59,1 mEUR avec une marge de 2,6% et a diminué de 71,8 mEUR par rapport a l'année dernière. L'EBIT a diminué en raison de la forte baisse des revenus Mail et Press, ainsi que par un impact négatif d'environ 6,0 mEUR sur l'EBIT lié aux grèves de février partiellement compensé par les effets positifs des réorganisations.

L'EBIT de Paxon s'est élevé à -35,0 mEUR, incluant les coûts supplémentaires de 55,5 mEUR en 2025 liés au portefeuille immobilier et à la technologie chez Radial North America. L'EBIT publié de l'année dernière avait été impacté par la réduction de valeur sans effet de trésorerie liée à Radial North America en 2024 (299,4 mEUR). En exlcuant ces effets et l'amortissement des actifs incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'achat, l'EBIT a augmenté d'une année à l'autre, soutenu par la contribution de Staci et l'expansion européenne, malgré la pression sur les revenus aux États-Unis, atténuée par des gains de productivité continus.

L'EBIT de Landmark Global a augmenté de 7,5 mEUR pour sétablir à 86,7 mEUR (marge de 13,8%), l'amélioration reflète la forte croissance des volumes en Asie.

L'EBIT Corporate s'est établi à -31,2 mEUR, reflétant une amélioration de 30,3 mEUR, principalement grâce aux coûts de fusion et d'acquisition enregistrés l'année précédente dans le cadre du rachat de Staci, ainsi qu'à une meilleure maîtrise des dépenses liées aux services tiers et experts (y compris le conseil, le support juridique, l'informatique) et à la gestion des infrastructures. La diminution bénéficie également d'un impact favorable ponctuel lié aux taxes opérationnelles. Ces effets ont été partiellement compensés par une augmentation du nombre d'ETP (environ 4 %) et par l'indexation salariale de +2,5 %.

Les tableaux présentés ci-dessous fournissent une vue détaillée du revenu de Bnode en fonction des contrats avec les clients.

| | PRODUITS D'EXPLOITATION EXTERNES | | | CHIFFRE D'AFFAIRES | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION % | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
| **BPOST** | **2.173,5** | **2.272,2** | **-4,3%** | **2.167,0** | **2.266,7** | **-4,4%** |
| Transactional mail | 686,9 | 724,3 | -5,2% | 686,9 | 724,3 | -5,2% |
| Advertising mail | 178,6 | 191,8 | -6,9% | 178,6 | 191,8 | -6,9% |
| Press | 246,5 | 299,0 | -17,6% | 246,5 | 299,0 | -17,6% |
| Parcels Belgium | 542,1 | 531,3 | 2,0% | 542,1 | 531,3 | 2,0% |
| Proximity and convenience retail network | 272,5 | 271,7 | 0,3% | 272,5 | 271,7 | 0,3% |
| Value added services | 105,6 | 118,9 | -11,1% | 105,6 | 118,9 | -11,1% |
| Personalized logistics | 134,8 | 129,7 | 3,9% | 134,8 | 129,7 | 3,9% |
| Autres | 6,5 | 5,5 | 18,1% | 0,0 | 0,0 | - |
| **PAXON** | **1.685,5** | **1.455,5** | **15,8%** | **1.683,6** | **1.452,3** | **15,9%** |
| Paxon Europe | 983,1 | 516,2 | 90,4% | 983,1 | 516,1 | 90,5% |
| Paxon North America | 700,2 | 936,1 | -25,2% | 700,2 | 936,1 | -25,2% |
| Autres | 2,1 | 3,1 | -31,9% | 0,3 | 0,0 | - |
| **LANDMARK GLOBAL** | **618,4** | **609,3** | **1,5%** | **617,3** | **609,7** | **1,2%** |
| Landmark Global Europe | 376,2 | 361,6 | 4,0% | 376,2 | 361,6 | 4,0% |
| Landmark Global North America | 241,1 | 248,1 | -2,8% | 241,1 | 248,1 | -2,8% |
| Autres | 1,2 | (0,4) | - | 0,0 | 0,0 | - |
| **CORPORATE** | **4,9** | **4,3** | **13,9%** | **0,0** | **0,0** | **-** |
| **Total** | **4.482,3** | **4.341,3** | **3,2%** | **4.467,9** | **4.328,7** | **3,2%** |

Par rapport à l'année dernière, le total des produits d'exploitation a augmenté de 141,0 mEUR, soit 3,2%,pour atteindre 4.482,3 mEUR, sous l'impulsion de la contribution de Staci :

- Les produits d'exploitation externes de Bpost ont diminué de 98,7 mEUR, principalement en raison de la baisse des revenus Mail et Press, qui a contrebalancé la croissance des colis.
- Les produits d'exploitation externes de Paxon ont augmenté de 230,0 mEUR, principalement grâce à la contribution de Staci (à partir d'août 2024) et à l'expansion de la logistique d'e-commerce en Europe, partiellement contrebalancées par la perte de clients en Amérique du Nord.
- Les produits d'exploitation externes de Landmark Global ont augmenté de 9,2 mEUR, portés par une forte croissance des volumes en Asie et des volumes domestiques au Canada.
- Les produits d'exploitation externes de Corporate sont restés stables (+0,6 mEUR).

La répartition géographique du total des produits d'exploitation (produits d'exploitation inter-secteurs exclus) et les actifs non courants sont attribués à la Belgique, France, Pays-Bas, au reste de l'Europe, aux États-Unis d'Amérique et au reste du monde. L'attribution par localisation géographique est basée sur la localisation de l'entité générant le produit d'exploitation ou détenant l'actif net. Les autres produits d'exploitation sont alloués à plusieurs postes.

**POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Belgique | 954,7 | 929,5 | 2,7% |
| France | 614,2 | 642,5 | -4,4% |
| Pays-Bas | 408,7 | 413,3 | -1,1% |
| Reste d'Europe | 342,9 | 384,5 | -10,8% |
| USA | 893,3 | 1.171,5 | -23,7% |
| Reste du monde | 79,0 | 86,4 | -8,6% |
| **Total des actifs non courants** | **3.292,7** | **3.627,7** | **-9,2%** |

**POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | EVOLUTION % |
|---|---|---|---|
| Belgique | 2.322,8 | 2.422,6 | -4,1% |
| France | 288,9 | 139,7 | 106,8% |
| Pays-Bas | 338,9 | 269,4 | 25,8% |
| Reste d'Europe | 324,5 | 206,5 | 57,2% |
| USA | 1.087,8 | 1.219,9 | -10,8% |
| Reste du monde | 119,6 | 83,2 | 43,8% |
| **Total des produits d'exploitation** | **4.482,3** | **4.341,3** | **3,2%** |

Le total des actifs non courants comprend les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles, les immeubles de placement et les créances commerciales et autres créances (> 1 an).

En excluant la rémunération reçue du gouvernement fédéral belge pour fournir les services décrits dans le Contrat de Gestion et les concessions de presse, en ce compris l'entité opérationnelle Bpost, aucun client extérieur ne représente plus de 5% du total des produits d'exploitation de Bnode.

# 6.7 Chiffre d'affaires

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires excluant les rémunérations SIEG | 4.313,1 | 4.100,9 |
| Rémunération SIEG | 154,8 | 227,8 |
| **Total** | **4.467,9** | **4.328,7** |

Par rapport à l'année dernière, les revenus ont augmenté de 139,1 mEUR soit +3,2%, pour atteindre 4.467,9 mEUR.

L'augmentation des revenus hors rémunération des SIEG (212,1 mEUR ou +5,2%) est principalement due à l'augmentation du chiffre d'affaires (231,4 mEUR) de Paxon, reflétant l'intégration de Staci à partir d'août 2024, partiellement compensée par la pression continue au niveau de Paxon North America et à la baisse du courrier national chez Bpost, principalement due à la baisse structurelle du volume de courrier national (Domestic Mail).

La rémunération des SIEG est publiée sous la rubrique « Press and Proximity and convenience retail network » au sein du segment Bpost et a diminué de 73,0 mEUR ou 32,0% par rapport à l'année dernière, principalement en raison de la fin de la Concession de Presse à compter du 1er juillet 2024.

# 6.8 Autres produits d'exploitation

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Produit de cessions d'immobilisations corporelles | 0,7 | 0,8 |
| Revenus locatifs découlant des immeubles de placement et sous-location | 0,9 | 1,9 |
| Revenus de tiers | 8,7 | 6,2 |
| Cession de Partner Press - libération des soldes résiduels | 1,5 | - |
| Remboursement d'assurance | - | 1,9 |
| Autres | 2,7 | 1,8 |
| **Total** | **14,4** | **12,6** |

Le recouvrement des coûts de tiers concerne principalement les ventes réalisées par les restaurants de Bnode, la recharge des commissions de vente de Kariboo et des points de vente aux éditeurs et les remboursements par des tiers de services non essentiels.

La récupération d'assurance en 2024 concerne principalement les inondations en Belgique survenues les années précédentes.

# 6.9 Autres charges d'exploitation

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Provisions | 2,3 | (2,5) |
| Taxes locales, précompte immobilier et autres impôts | 23,0 | 23,7 |
| Réductions de valeur sur créances commerciales et refacturation | 5,3 | 5,8 |
| Moins-values sur immobilisations corporelles | 0,2 | 1,0 |
| Autres provisions | 2,8 | 14,6 |
| **Total** | **33,7** | **42.6** |

# 6.10 Approvisionnements et marchandises

Par rapport à l'année dernière, les coûts d'approvisionnements et de marchandises ont augmenté de 9,6 mEUR, principalement en raison de l'intégration de Staci à partir d'août 2024.

# 6.11 Services et biens divers

Le coût des biens et services a augmenté de 116,8 mEUR pour atteindre 1.950,9 mEUR. Cette augmentation est principalement due à une hausse des coûts de transport variables faisant suite à l'intégration de Staci au 1er août 2024, partiellement compensée par la baisse des charges d'exploitation variables (coûts de transport et nombre d'intérimaires) en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires en Amérique du Nord et les coûts de fusion et d'acquisition de l'année dernière.

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 | % Δ |
|---|---|---|---|
| Loyers et charges locatives (SaaS inclus) | 120,7 | 108,2 | 11,5% |
| Entretien et réparation | 118,3 | 118,0 | 0,3% |
| Fournitures d'énergie | 75,6 | 71,6 | 5,7% |
| Autres biens | 29,8 | 26,7 | 11,5% |
| Frais postaux et de télécommunication | 13,4 | 13,3 | 0,8% |
| Frais d'assurance | 42,9 | 39,3 | 9,2% |
| Frais de transport | 933,9 | 838,8 | 11,3% |
| Frais de publicité et annonce | 27,6 | 27,1 | 2,0% |
| Consultance | 2,6 | 15,2 | -83,0% |
| Frais d'intérim | 253,4 | 264,5 | -4,2% |
| Rémunérations de tiers, honoraires | 245,9 | 214,8 | 14,5% |
| Autres services | 86,8 | 96,6 | -10,1% |
| **Total** | **1.950,9** | **1.834,1** | **6,4%** |

- Les loyers et les frais de location, qui comprennent notamment les coûts liés à l'hébergement, aux licences et aux logiciels en tant que service (SaaS), ont augmenté de 12,4 mEUR par rapport à l'année dernière, notamment en raison de l'intégration de Staci à partir du 1er août 2024.
- Les frais de transport s'élèvent à 933,9 mEUR, en augmentation de 95,1 mEUR, en raison principalement de l'incorporation de Staci au 1er août 2024, partiellement compensée par une diminution des frais de transport liée aux volumes, conformément à l'évolution du chiffre d'affaires en Amérique du Nord pour Paxon.
- Le coût des intérimaires a diminué de 11,2 mEUR, en raison principalement de la baisse du nombre moyen d'intérimaires, résultant elle-même de l'évolution du chiffre d'affaires en Amérique du Nord (gestion variable de la main-d'œuvre) et de gains de productivité (chez Bpost également), partiellement contrebalancés par l'augmentation des coûts par ETP due à l'inflation et à l'incorporation de Staci au 1er août 2024.
  Il convient de noter que les frais d'intérim doivent être considérés conjointement avec l'évolution des charges de personnel, voir note 6.12.
- Les frais de consultance ont diminué de 12,6 mEUR en raison des coûts de fusion et d'acquisition de l'année dernière et de la maîtrise des coûts.
- Les rémunérations de tiers et les honoraires ont augmenté de 31,2 mEUR - malgré les coûts de fusion et d'acquisition de l'année dernière - principalement en raison de l'incorporation de Staci à partir du 1er août 2024.
- Les autres services concernent les coûts de traitement des paiements, les services HR, les coûts de formation et les coûts administratifs. La diminution de 9,8 mEUR est principalement due à la baisse des paiements traités par Radial North America, conformément à l'évolution du chiffre d'affaires.

# 6.12 Frais de personnel

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Rémunérations | 1.551,5 | 1.527,1 |
| Cotisations de sécurité sociale | 292,0 | 296,5 |
| Coûts des pensions (note 6.25) | 11,6 | 11,5 |
| Indemnités de cessation d'emploi, Autres avantages à long terme et Avantages postérieurs à l'emploi autre que Pension (note 6.25) | 10,1 | 10,3 |
| **Total** | **1.865,1** | **1.845,4** |

Au 31 décembre 2025, l'effectif total de Bnode s'élevait à 33.532 employés (2024 : 36.527). L'effectif était composé de 5.066 fonctionnaires (2024 : 5.602) et 28.466 employés contractuels (2024 : 30.925).

Le nombre moyen d'équivalents temps plein (ETP) en 2025 s'élevait à 31.963 (2024 : 32.434), tandis que la moyenne des ETP, y compris le personnel intérimaire, a atteint 36.819 (2024 : 37.500).

Les charges de personnel (1.865,1 mEUR) et les frais d'intérim (253,4 mEUR) se sont élevés en 2025 à 2.118,4 mEUR (2.109,9 mEUR en 2024). Les frais de personnel et d'intérim ont augmenté de 8,5 mEUR (les frais de personnel ont augmenté de 19,7 mEUR, tandis que les frais d'intérim ont diminué de 11,2 mEUR) par rapport à l'exercice précédent.

L'augmentation des frais de personnel et d'intérim est due à la pression découlant de l'inflation – notamment le mécanisme d'indexation des salaires applicable en Belgique – ainsi qu'aux augmentations liées au mérite et à des coûts salariaux plus élevés reflétant la montée en puissance des activités internationales. Ces effets ont été partiellement compensés par l'évolution favorable des taux de change, ce qui a conduit à un impact négatif sur le prix de 25,5 mEUR.

Les effets mentionnés ci-dessus ont été partiellement compensés par plusieurs facteurs.

Premièrement, la diminution des ETP chez Bpost, due à la baisse des volumes et aux améliorations de l'efficacité – la réorganisation de la distribution et des bureaux Retail progressant comme prévu – ainsi que la réduction des ETP chez Radial North America, conformément à la trajectoire de son chiffre d'affaires, ont contribué à une réduction des coûts. Ces économies ont été partiellement contrebalancées par l'intégration de Staci à partir du 1er août 2024 et par une légère augmentation du nombre d'ETP liée à la transformation et aux projets de l'entreprise. Dans l'ensemble, ces effets combinés ont entraîné une réduction des coûts de 8,0 mEUR.

Deuxièmement, un impact mix positif de 9,0 mEUR a résulté d'un changement dans la composition des effectifs, reflétant une proportion plus faible de fonctionnaires opérationnels, de contractuels barémiques et d'intérimaires et une proportion plus élevée de travailleurs logistiques et postaux, en raison d'une réduction globale du nombre d'ETP.

# 6.13 Revenus financiers et charges financières

Les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultats pour les année suivantes :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Revenus financiers | 34,2 | 47,0 |
| Charges financières | (151,6) | (77,8) |
| **Total** | **(117,4)** | **(30,8)** |

Le résultat financier net (c'est-à-dire net du revenu financier et des coûts financiers) de 2025 s'est chiffré à -117,4 mEUR, en baisse de 86,6 mEUR par rapport à 2024. Cette baisse est principalement due aux résultats défavorables des opérations de change sans effet sur la trésorerie, aux charges d'intérêt associées à l'obligation non garantie de 750 mEUR émise en juin 2025 et à l'obligation senior non garantie à double tranche de 1.000 mEUR émise en octobre 2024, ainsi qu'à l'augmentation des charges d'intérêt liées aux contrats de location en raison de l'incorporation de Staci à partir d'août 2024.

## Revenus financiers

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Revenus financiers sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie | 18,1 | 18,6 |
| Gains issus de différence de change | 11,3 | 24,2 |
| Produits financiers sur les obligations de prestations définies (IAS 19) | 2,0 | 2,8 |
| Gains issus du rachat anticipé d'obligations | 1,6 | - |
| Autres revenus financiers | 1,3 | 1,5 |
| **Total** | **34,2** | **47,0** |

Le gain résultant des différences de conversion doit être considéré conjointement à la perte résultant des différences de conversion. Voir la note 6.29 Instruments financiers et gestion des risques financiers.

### Charges financières

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Intérêts et charges liées à l'obligation à long terme | 57,7 | 15,3 |
| Pertes issues de différences de change | 45,1 | 16,6 |
| Charges des intérêts sur leasings (FRS 16) | 33,4 | 23,8 |
| Règlement du swap de taux d'intérêt | 3,4 | 2,5 |
| Contrepartie conditionnelle: désactualisation, changement de taux d'actualisation | 3,3 | 0,3 |
| Coûts financiers sur les obligations de prestations définies (IAS 19) | 1,9 | 1,2 |
| Frais de transaction | 0,5 | 8,6 |
| Intérêts et charges d'emprunts | 1,2 | 4,0 |
| Autres charges financières | 5,2 | 5,4 |
| **Total** | **151,6** | **77,8** |

L'augmentation des intérêts et des coûts liés aux obligations est due à l'émission par Bnode d'une obligation senior non garantie à double tranche de 1.000 mEUR en octobre 2024 et d'une obligation non garantie de 750 mEUR en juin 2025.

La diminution des intérêts sur les prêts en 2025 est principalement due aux intérêts de l'année dernière sur le crédit-pont de 1.000 mEUR (entre août et octobre 2024) utilisé pour l'acquisition de Staci, c'est-à-dire avant l'émission de deux obligations.

L'augmentation des charges d'intérêts liés aux contrats de location s'explique principalement par la hausse des charges d'intérêts liées aux contrats de location résultant de l'intégration de Staci à compter d'août 2024.

La perte résultant des différences de conversion doit être considérée conjointement au gain résultant des différences de conversion. Voir la note 6.29 Instruments financiers et gestion des risques financiers.

## 6.14 Impôts sur le résultat / Impôts différés

### Détail des impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

Les impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats en 2025 s'élèvent à 1,7 mEUR et peuvent être détaillés comme suit :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **LES CHARGES FISCALES COMPRENNENT:** | | |
| Charges fiscales courantes | 30,7 | 48,5 |
| Ajustements relatifs aux charges fiscales courantes des exercices précédents | 0,4 | (2,3) |
| Impôts différés relatifs à l'évolution des différences temporaires | (29,5) | 9,0 |
| **Total des charges d'impôt sur le revenu comptabilisées dans le compte de résultats** | **1,7** | **55,3** |

## Réconciliation des impôts sur le résultat théoriques avec les impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

Une réconciliation des impôts sur le résultat théoriques avec les impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats peut se résumer comme suit :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Bénéfice net avant impôt (A) | (37,8) | (148,8) |
| Taux d'imposition statutaire (B) | 25,00% | 25,00% |
| **Charges d'impôt théoriques (C) = (A) × (B)** | **(9,4)** | **(37,2)** |
| **RÉCONCILIATION DES ÉLÉMENTS ENTRE TAUX D'IMPOSITION STATUTAIRE ET TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF** | | |
| Impact fiscal des dépenses non admises | 8,3 | 8,1 |
| Impact d'impôts relatifs aux exercices précédents | 0,4 | (2,3) |
| Impact fiscal de l'examen de conformité interne | 0,3 | (0,2) |
| Impact fiscal de la réduction de valeur de l'UGT | 0,0 | 74,6 |
| Impact fiscal de la réévaluation des actifs détenus en vue de la vente à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente | 0,0 | 0,0 |
| Impact fiscal des utilisations des pertes fiscales par les filiales pour lesquelles aucun ou des impôts différés partiels ont été comptabilisés | 0,0 | 0,0 |
| Filiales en situation de perte pour lesquelles aucun ou des impôts différés partiels ont été comptabilisés | 4,4 | 18,9 |
| Entreprises associées (sociétés mises en équivalence) | 0,0 | 0,0 |
| **AUTRES** | | |
| Impact fiscal des liquidations de filiales | 0,0 | 0,0 |
| Impact fiscal des changements de taux | 0,0 | 0,0 |
| Autres différences | (2,2) | (6,7) |
| **Total** | **1,7** | **55,3** |
| Charges fiscales résultant de l'application du taux d'imposition effectif (exercice courant) | (1,7) | (55,3) |
| Bénéfice net avant impôt | (37,8) | (148,8) |
| Taux d'imposition effectif | -4,4% | -37,1% |

La baisse du taux effectif d'imposition en 2025 est principalement expliquée par le caractère non déductible des réductions de valeur des UGT en 2024.

## Impôts différés présentés au bilan

Les positions d'impôts différés nettes sont calculées sur base de la position fiscale de chaque entité. Les montants nets sont présentés dans le bilan par entité légale.

Au 31 décembre 2025, Bnode a comptabilisé des passifs nets d'impôts différés de 90,3 mEUR. Ces passifs nets d'impôts différés se composent comme suit :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2024 | IMPACT SUR LE RÉSULTAT DE L'ANNÉE | IMPACT SUR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL | ÉCARTS DE CONVERSION | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **IMPÔTS DIFFÉRÉS DES ACTIFS** | | | | | |
| Avantage au personnel | 6,1 | (0, 3) | (0,9) | 0,0 | 4,9 |
| Provisions | 1,4 | (0,8) | 0,0 | 0,0 | 0,6 |
| Pertes fiscales reportées | 54,1 | 1,1 | 0,0 | (0,3) | 54,9 |
| Immobilisations corporelles | (45,3) | 19,4 | 0,0 | (0,4) | (26,3) |
| Immobilisations incorporelles | (171,1) | 12,1 | 0,0 | 4,8 | (154,2) |
| Autres | 24,1 | (2,0) | 1,0 | 0,6 | 23,6 |
| **Impôts différés nets d'actifs / (passifs)** | **(124,5)** | **29,5** | **0,1** | **4,6** | **(90,3)** |

Les actifs d'impôts différés liés aux pertes fiscales reportées sont stables par rapport à l'année dernière.

La diminution du passif d'impôts différés lié aux immobilisations incorporelles est conforme à l'évolution des immobilisations incorporelles à la suite de la répartition du coût d'acquisition des entités acquises.

## Impôts différés non comptabilisés

Les actifs d'impôts différés sur les attributs fiscaux (principalement les pertes fiscales reportées) ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que ces attributs fiscaux compenseront un bénéfice imposable dans un avenir prévisible.

Suite à cette évaluation, des actifs d'impôt différé ont été comptabilisés à concurrence de 206,5 mEUR de pertes fiscales reportées. Ces pertes fiscales reconnues concernent des entités situées aux États-Unis (127,6 mEUR), au Royaume-Uni (33,8 mEUR), en France (22,7 mEUR), en Belgique (7,5 mEUR), aux Pays-Bas (11,8 mEUR), en Allemagne (1,7 mEUR), à Singapour (0,2 mEUR), en Italie (0,8 mEUR) et en Espagne (0,5 mEUR). Cependant, aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé pour les 169,5 mEUR de pertes fiscales reportées. Ces pertes fiscales non reconnues concernent des entités situées en Allemagne (73,2 mEUR), aux Pays-Bas (40,0 mEUR), au Luxembourg (21,2 mEUR), en Belgique (17,6 mEUR) et au Royaume-Uni (10,2 mEUR). En Belgique, en Allemagne, aux Pays-Bas (depuis 2022) et au Royaume-Uni, les pertes fiscales peuvent être reportées indéfiniment. Au Luxembourg, les pertes subies avant le 1er janvier 2017 peuvent être reportées sans limitation de temps, tandis que l'utilisation des pertes subies a posteriori est limitée à 17 ans. Aux États-Unis, les pertes fiscales de Radial US antérieures à 2018 ont une date d'expiration comprise entre 2034 et 2037, tandis que les pertes fiscales subies à partir de 2018 peuvent être reportées indéfiniment.

Les crédits d'impôt non comptabilisés aux États-Unis s'élèvent à 15,4 mEUR.

### Pilier 2

Au 31 décembre 2025, toutes les entités constitutives de Bnode sont éligibles à la règle du Transitional Safe Harbour en vertu de la législation sur le Pilier 2. Par conséquent, aucune provision fiscale supplémentaire n'a été comptabilisée au titre du Pilier 2.

En 2023, l'Union européenne a approuvé les amendements de l'IASB à la norme IAS 12 Impôts sur le revenu concernant la mise en œuvre des règles du modèle Pilier 2. Ces amendements visent notamment à offrir un allègement temporaire concernant la comptabilisation des impôts différés résultant de l'implémentation des règles du modèle Pilier 2. Ces amendements à la norme IAS 12 doivent être appliqués immédiatement conformément à la norme IAS 8 Politiques comptables, changements d'estimations comptables et erreurs. Bnode a appliqué l'exception obligatoire de reconnaissance et de divulgation des informations relatives aux actifs et passifs d'impôts différés liés aux impôts sur le revenu du Pilier 2.

## 6.15 Résultat par action

Conformément à IAS 33, le résultat de base par action est calculé en divisant le bénéfice/(perte) de l'année attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'année.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le bénéfice/(perte) attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère (après ajustement des effets au titre des actions ordinaires potentielles dilutives) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'année, majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui seraient émises lors de la conversion en actions ordinaires de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives.

Dans le cas de Bnode, aucun effet de dilution n'affecte le bénéfice/(perte) attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère ni le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires.

Le tableau ci-dessous reflète le résultat et les données par action utilisés dans le calcul du résultat par action de base et dilué :

| AU 31 DÉCEMBRE | | |
|---|---|---|
| **EN MILLIONS EUR** | **2025** | **2024** |
| **Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère pour le revenu par action de base** | (40,3) | (205,1) |
| Ajustements pour les effets de dilution | | |
| **Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère, ajusté des effets de dilution** | (40,3) | (205,1) |
| **EN MILLION D'ACTIONS** | | |
| **Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires entrant en compte pour le revenu par action de base** | 200,0 | 200,0 |
| Effet de dilution | | |
| **Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ajusté pour les effets de dilution** | 200,0 | 200,0 |
| **EN EUR** | | |
| De base, bénéfice/(perte) par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère | (0,20) | (1,03) |
| Dilué, bénefice/(perte) par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société-mère | (0,20) | (1,03) |

# 6.16 Immobilisations corporelles

| EN MILLIONS EUR | TERRAINS ET CONSTRUC-TIONS | INSTALLATIONS ET EQUIPEMENTS | FOURNITURE ET VÉHICULES | MOBILIER ET AGENCE-MENTS | AUTRES IMMOBI-LISATIONS CORPORELLES | IMMOBILISATIONS CORPORELLES (EXCL. ROU) | ACTIF AU TITRE DE DROIT D'UTI-LISATION (ROU) | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **COÛTS D'ACQUISITION** | | | | | | | | |
| **Au 1 janvier 2024** | **644,1** | **481,4** | **603,5** | **303,6** | **14,8** | **2.047,5** | **1.073,2** | **3.120,7** |
| Acquisitions | 2,6 | 21,0 | 34,6 | 49,7 | 19,0 | 126,9 | 189,2 | **316,1** |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises | 6,2 | 30,8 | 23,6 | 45,1 | 2,5 | 108,3 | 226,3 | **334,6** |
| Cessions | (1,3) | (0,1) | (3,0) | (0,0) | 0,0 | (4,4) | (72,0) | **(76,4)** |
| Cessions suite à la vente de filiales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Écarts de conversion | 2,2 | 1,7 | 19,9 | 2,0 | 0,2 | 26,0 | 23,9 | **49,9** |
| Autres mouvements | 30,0 | 0,3 | 9,8 | (25,9) | (27,7) | (13,5) | (12,5) | **(26,0)** |
| **Au 31 décembre 2024** | **683,9** | **535,2** | **688,2** | **374,5** | **8,9** | **2.290,7** | **1.428,2** | **3.718,9** |
| **Au 1 janvier 2025** | **683,9** | **535,2** | **688,2** | **374,5** | **8,9** | **2.290,7** | **1.428,2** | **3.718,9** |
| Acquisitions | 0,4 | 46,6 | 24,8 | 41,9 | 11,2 | 125,0 | 154,2 | **279,3** |
| Acquisitions via regroupements d'entreprises | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Cessions | (1,2) | (8,2) | (17,2) | (11,9) | (0,0) | (38,5) | (62,9) | **(101,4)** |
| Cessions suite à la vente de filiales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Écarts de conversion | (4,4) | (4,7) | (39,5) | (4,4) | (0,7) | (53,7) | (62,3) | **(116,0)** |
| Autres mouvements | 21,5 | (4,0) | (9,9) | (17,6) | (13,1) | (23,1) | (25,2) | **(48,3)** |
| **Au 31 décembre 2025** | **700,2** | **565,0** | **646,4** | **382,5** | **6,3** | **2.300,5** | **1.432,0** | **3.732,4** |

Les autres mouvements d'autres immobilisations corporelles sont principalement expliqués par la mise en service d'un certain nombre d'actifs, cela a provoqué un transfert d'actifs en construction (inclus dans les autres immobilisations corporelles) vers d'autres catégories.

Les autres mouvements des autres immobilisations corporelles sont relatifs à leur réallocation vers terrains et constructions sans impact sur le total des immobilisations corporelles et le total des amortissements réductions de valeur.

| EN MILLIONS EUR | TERRAINS ET CONSTRUCTIONS | INSTALLATIONS ET EQUIPEMENTS | FOURNITURE ET VÉHICULES | MOBILIER ET AGENCEMENTS | AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES | IMMOBILISATIONS CORPORELLES (EXCL. ROU) | ACTIF AU TITRE DE DROIT D'UTILISATION (ROU) | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **REEVALUATION** | | | | | | | | |
| Au 31 décembre 2024 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 7,4 | 7,4 | 0,0 | 7,4 |
| Au 31 décembre 2025 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 7,4 | 7,4 | 0,0 | 7,4 |

| EN MILLIONS EUR | TERRAINS ET CONSTRUCTIONS | INSTALLATIONS ET EQUIPEMENTS | FOURNITURE ET VÉHICULES | MOBILIER ET AGENCEMENTS | AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES | IMMOBILISATIONS CORPORELLES (EXCL. ROU) | ACTIF AU TITRE DE DROIT D'UTILISATION (ROU) | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **AMORTISSEMENTS ET REDUCTIONS DE VALEUR** | | | | | | | | |
| **Balance at 1 January 2024** | **(378,9)** | **(336,9)** | **(386,7)** | **(181,7)** | **0,0** | **(1.284,2)** | **(471,9)** | **(1.756,1)** |
| Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises | (4,2) | (22,1) | (16,8) | (35,7) | 0,0 | (78,8) | (11,5) | **(90,3)** |
| Cessions | 0,0 | 0,0 | 2,0 | 0,0 | 0,0 | 2,1 | 52,5 | **54,6** |
| Cessions suite à la vente de filiales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Amortissements et réductions de valeur | (11,5) | (33,8) | (57,2) | (26,8) | (0,0) | (129,3) | (172,8) | **(302,1)** |
| Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Écarts de conversion | (0,2) | (0,8) | (10,5) | (0,8) | (0,0) | (12,4) | (11,8) | **(24,1)** |
| Autres mouvements | (5,6) | 5,3 | 0,8 | 10,7 | 0,0 | 11,2 | 8,2 | **19,4** |
| **Au 31 décembre 2024** | **(400,4)** | **(388,4)** | **(468,3)** | **(234,3)** | **0,0** | **(1.491,4)** | **(607,2)** | **(2.098,6)** |
| **Au 1 janvier 2025** | **(400,4)** | **(388,4)** | **(468,3)** | **(234,3)** | **0,0** | **(1.491,4)** | **(607,2)** | **(2.098,6)** |
| Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Cessions | 1,4 | 8,7 | 17,0 | 11, 3 | 0,0 | 38,3 | 55,1 | **93,4** |
| Cessions suite à la vente de filiales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Amortissements et réductions de valeur | (13,0) | (33,3) | (96,6) | (31,2) | (0,0) | (174,1) | (218,2) | **(392,3)** |
| Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Écarts de conversion | 0,5 | 2,8 | 23,7 | 1,9 | (0,0) | 28,8 | 29,4 | **58,2** |
| Autres mouvements | (7,5) | 9,4 | 7,7 | 8,6 | 0,0 | 18,3 | 24,6 | **42,9** |
| **Au 31 décembre 2025** | **(419,1)** | **(400,8)** | **(516,5)** | **(243,7)** | **0,1** | **(1.580,0)** | **(716,3)** | **(2.296,4)** |

| EN MILLIONS EUR | TERRAINS ET CONSTRUCTIONS | INSTALLATIONS ET EQUIPEMENTS | FOURNITURE ET VÉHICULES | MOBILIER ET AGENCEMENTS | AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES | IMMOBILISATIONS CORPORELLES (EXCL. ROU) | ACTIF AU TITRE DE DROIT D'UTILISATION (ROU) | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VALEUR NETTE COMPTABLE** | | | | | | | | |
| **Au 31 décembre 2024** | **283,5** | **146,9** | **219,9** | **140,2** | **16,3** | **806,7** | **820,9** | **1.627,7** |
| **Au 31 décembre 2025** | **281,1** | **164,2** | **129,9** | **138,9** | **13,8** | **727,8** | **715,6** | **1.443,5** |

Les charges d'amortissement et de dépréciation liées aux immobilisations corporelles se sont élevées à 392,3 mEUR et ont augmenté de 90,2 mEUR par rapport à l'année dernière. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des amortissements des fournitures et des véhicules et des actifs au titre du droit d'utilisation, qui ont respectivement augmenté de 39,4 mEUR et de 45,4 mEUR et s'expliquent principalement par la consolidation de Staci à partir du 1er août 2024. En outre, en 2025, conformément à la stratégie annoncée lors du Capital Markets Day de 2025, Radial North America (faisant partie du segment Paxon) a réexaminé son portefeuille immobilier et revu sa pile technologique. En conséquence, certaines activités seront délocalisées et certains sites seront fermés, ce qui a entraîné une dépréciation des actifs liés au droit d'utilisation pour un montant de 8,3 mEUR. Parallèlement, des amortissements de fournitures et de véhicules et d'autres équipements liés à ces bâtiments ont été effectués pour un montant de 40,3 mEUR.

Bnode s'engage à décarboner la chaîne d'approvisionnement de l'e-commerce et de la logistique des colis pour compte de tiers. En 2025, Bnode a investi dans des actifs tangibles pour soutenir la mise en œuvre de son plan de transition climatique. Les investissements se sont concentrés sur les actifs permettant de réduire les émissions sur le dernier kilomètre, notamment :

- la poursuite du déploiement des camionnettes électriques. Plusieurs centaines de nouvelles camionnettes électriques, pour atteindre un total de 3.129 camionnettes électriques d'ici le quatrième trimestre 2025 et représenter 30% de la flotte du dernier kilomètre ;
- l'élargissement de la flotte de remorques électriques à 610 unités et ;
- l'installation d'infrastructures de recharge des véhicules électriques supplémentaires sur les sites de livraison, qui sont passées de 2.400 au début de l'année à 2.880 à la fin de l'année.

Les investissements ont également porté sur le doublement de la capacité des distributeurs de colis (Bbox) pour atteindre 2.500 distributeurs, avec l'installation de 1.250 nouveaux distributeurs, dont 250 unités fonctionnant à l'énergie solaire. Au-delà de l'électrification de la flotte, Bnode a réalisé d'importants investissements pour améliorer la performance énergétique de ses bâtiments, tels que des installations solaires photovoltaïques (PV) sur les centres logistiques et les centres de courrier, des pompes à chaleur et des améliorations connexes en matière de chauffage, de ventilation et de climatisation, remplaçant les systèmes de gaz naturel et de chauffage au fioul, l'éclairage LED, l'isolation des toits, les toits verts et les systèmes de récupération des eaux de pluie sur des sites sélectionnés.

Davantage de détails concernant les investissements liés au plan de transition climatique de Bpost NV/SA se trouvent dans la section CSRD de ce rapport, au chapitre 6.2.1.4.2 E1 3 – Actions et ressources en lien avec les politiques relatives au changement climatique.

## 6.16.1 Immobilisations corporelles (hors actifs au titre du droit d'utilisation)

Les immobilisations corporelles ont diminué de 79,0 mEUR, passant de 806,7 mEUR à 727,8 mEUR. Cette diminution était principalement expliquée par :

- des acquisitions pour 125,0 mEUR (126,9 mEUR en 2024), principalement consacrées à la logistique internationale du commerce en ligne, à la capacité colis & lockers et à la flotte domestique ;

compensées par
- un impact de change de 24,9 mEUR ;
- des amortissements de 174,1 mEUR (129,3 mEUR en 2024).

L'ensemble des charges d'amortissements et dépréciations est inclus dans la section « Amortissements, dépréciations et pertes de valeur » du compte de résultats.

## 6.16.2 Actifs au titre du droit d'utilisation et locations

Les actifs au titre du droit d'utilisation ont diminué de 105,3 mEUR et se sont soldés à 715,6 mEUR. Cette augmentation s'explique principalement par :

- Additions de 154,2 mEUR (189,2 mEUR en 2024), principalement liés à des baux d'entrepôts supplémentaires et à des véhicules additionnels pour la distribution, en raison notamment du coût plus élevé des locations de vans électriques ;
- Différences de taux de change de 32,9 mEUR ;
- Amortissements d'un montant de 218,3 mEUR (principalement 179,0 mEUR pour les bâtiments et 36,4 mEUR pour les véhicules) ;

Bnode a conclu des contrats de location principalement pour des bâtiments (entrepôts et bureaux de poste), des véhicules, des machines et d'autres équipements utilisés pour ses opérations. Les conditions de location et les valeurs comptables sont détaillées dans le tableau ci- dessous :

| EN MILLIONS EUR | DURÉE D'UTILITÉ | VALEUR COMPTABLE AU 31 DEC 2025 | VALEUR COMPTABLE AU 31 DEC 2024 |
|---|---|---|---|
| Terrains et bâtiments | 3 à 25 ans | 593,6 | 724,6 |
| Matériel roulant | 4 ou 5 ans (8 ans pour les camions) | 113,4 | 89,8 |
| Machines et équipement | 1 à 15 ans | 8,7 | 6,6 |
| **Total** | | **715,6** | **820,9** |

La valeur comptable et les mouvements (y compris les sorties de trésorerie) des dettes de location (sous forme de prêts et d'emprunts portant intérêt) sont présentés dans la section 6.24, tandis que l'analyse de maturité est disponible dans la section 6.29.

Bnode a des contrats de location pour des véhicules avec des durées de location de 12 mois ou moins, présentés sous les coûts de location, dans les charges d'exploitation. Il n'y a pas de contrats de bail (matériels) avec des coûts de location variables, ni de contrats à faible valeur matériels.

Il existe plusieurs contrats de bail qui incluent des extensions et des options de résiliation. Le contrat de bail principal concerne Bruxelles X (NBX), la durée de ce contrat de bail étant de 15 ans (jusqu'en 2031) avec 3 prolongations possibles de 5 ans chacune. Ces prolongations ne sont actuellement pas incluses dans la durée du bail, car il n'est pas raisonnablement certain qu'elles seront exercées. L'impact par extension de 5 ans est estimé à une augmentation de 5% de la dette globale de location.

Les contrats de location importants qui n'ont pas encore commencé sont indiqués au point 6.31 Droits et engagements.

Tous les amortissements et réductions de valeur sont repris dans la section "Dépréciations, amortissements et pertes de valeur" du compte de résultats.

### Bnode en tant que bailleur

Bnode est entré dans des locations opérationnelles sur ces immeubles de placement et quelques sous-locations relative à certains bureaux et centres d'e-commerce fulfillment.

Les loyers minimaux futurs à recevoir au titre de contrats de location opérationnelle non résiliables au 31 décembre se présentent comme suit :

| AU 31 DÉCEMBRE | | |
|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
| A moins d'un an | 4,4 | 2,6 |
| De un à cinq ans | 6,5 | 6,3 |
| Plus de cinq ans | 0,5 | 0,6 |
| **Total** | **11,4** | **9,6** |

Les revenus découlant des contrats de location opérationnels sont comptabilisés dans la rubrique "Autres produits d'exploitation" (0,9 mEUR en 2025 et 1,9 mEUR en 2024).

# 6.17 Immeubles de placement

| EN MILLIONS EUR | TERRAINS ET BÂTIMENTS |
|---|---|
| **COÛT D'ACQUISITION** | |
| **Au 1er janvier 2024** | **11,6** |
| Acquisitions | 0,0 |
| Transfert de/(vers) d'autres catégories d'actifs | (0,3) |
| **Au 31 décembre 2024** | **11,3** |
| **Au 1er janvier 2025** | **11,3** |
| Acquisitions | 0,0 |
| Transfert de/(vers) d'autres catégories d'actifs | 0,2 |
| **Au 31 décembre 2025** | **11,5** |
| **AMORTISSEMENTS ET REDUCTIONS DE VALEUR** | |
| **Au 1er janvier 2024** | **(8,2)** |
| Amortissements | 0,0 |
| Transfert de/(vers) d'autres catégories d'actifs | 0,1 |
| **Au 31 décembre 2024** | **(8,1)** |
| **Au 1er janvier 2025** | **(8,1)** |
| Amortissements | 0,0 |
| Transfert de/(vers) d'autres catégories d'actifs | (0,6) |
| **Au 31 décembre 2025** | **(8,7)** |
| **VALEUR NETTE COMPTABLE** | |
| Au 31 décembre 2024 | 3,2 |
| Au 31 décembre 2025 | 2,7 |

Les immeubles de placement représentent essentiellement les appartements localisés dans des bâtiments abritant des bureaux de poste.

Les immeubles de placement sont évalués à leur coût d'acquisition, sous déduction des amortissements cumulés et des réductions de valeur cumulées. Le montant amorti est alloué de manière systématique en fonction de la durée d'utilité (en général 40 ans).

Les revenus de location découlant des immeubles de placement s'élèvent à 0,9 mEUR (2024: 1,9 mEUR). L'estimation de la juste valeur des immeubles de placement est stable autour de 2,7 mEUR.

# 6.18 Actifs détenus en vue de la vente

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **ACTIFS** | | |
| Immobilisations corporelles | 0,6 | 0,6 |
| **Actifs destinés à la vente** | **0,6** | **0,6** |

### Immobilisations corporelles

Le nombre de bâtiments reconnus comme actifs détenus en vue de la vente s'élevait à 1 à la fin de 2024 et 2025.

Ces actifs détenus en vue de la vente sont constitués de points de vente, de bureaux ou de Mail Centers demeurés vacants à la suite de l'optimisation du réseau des bureaux de poste et des Mail Centers.

Les plus-values de cessions pour un montant de 0,7 mEUR (2024 : 0,8 mEUR) ont été comptabilisées dans le compte de résultats sous la section 6.8 « Autres produits d'exploitation ».

# 6.19 Immobilisations incorporelles

| EN MILLIONS EUR | GOODWILL | FRAIS DE DÉVELOPPE-MENT | SOFTWARE | RELATION CLIENT | DÉNOMINATION COMMERCIALE | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **COÛTS D'ACQUISITION** | | | | | | |
| **Au 1er janvier 2024** | **702,0** | **183,3** | **212,9** | **126,7** | **52,1** | **1.277,1** |
| Acquisitions | 1,0 | 7,8 | 10,9 | 0,0 | 0,0 | **19,7** |
| Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises | 826,9 | 51,6 | 5,9 | 544,6 | 25,3 | **1.454,3** |
| Cessions | 0,0 | (3,8) | (1,1) | 0,0 | (0,0) | **(4,9)** |
| Cessions suite à la vente de filiales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Transferts vers d'autres catégories de l'actif | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Écarts de conversion | 42,2 | 0,6 | 5,2 | 12,9 | 1,9 | **62,7** |
| Autres mouvements | 0,0 | 1,9 | 3,0 | 0,0 | 0,0 | **4,9** |
| **Au 31 décembre 2024** | **1.572,2** | **241,4** | **236,8** | **684,2** | **79,2** | **2.813,7** |
| **Au 1er janvier 2025** | **1.572,2** | **241,4** | **236,8** | **684,2** | **79,2** | **2.813,7** |
| Acquisitions | 0,0 | 15,2 | 6,8 | 0,0 | 0,0 | **22,0** |
| Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Cessions | 0,0 | 2,3 | (2,2) | 0,0 | (0,2) | **(0,0)** |
| Cessions suite à la vente de filiales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Transferts vers d'autres catégories de l'actif | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Écarts de conversion | (94,4) | (1,2) | (11,3) | (32,8) | (3,9) | **(143,6)** |
| Autres mouvements | 0,0 | (3,7) | 2,0 | (0,0) | (0,0) | **(1,7)** |
| **Au 31 décembre 2025** | **1.477,8** | **254,0** | **232,1** | **651,4** | **75,1** | **2.690,3** |

| EN MILLIONS EUR | GOODWILL | FRAIS DE DÉVELOPPE-MENT | SOFTWARE | RELATION CLIENT | DÉNOMINATION COMMERCIALE | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **AMORTISSEMENTS ET REDUCTIONS DE VALEUR** | | | | | | |
| **Au 1er janvier 2024** | (27,1) | (155,5) | (183,8) | (69,2) | (30,6) | **(466,2)** |
| Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises | 0,0 | (39,3) | (4,3) | 0,0 | (0,0) | **(43,7)** |
| Cessions | 0,0 | 3,7 | 1,0 | 0,0 | 0,0 | **4,8** |
| Cessions suite à la vente de filiales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Amortissements | 0,0 | (14,8) | (13,5) | (17,8) | (5,1) | **(51,2)** |
| Réductions de valeur | (299,4) | 0,4 | (0,0) | 0,0 | 0,0 | **(299,0)** |
| Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Écarts de conversion | (2,6) | (0,5) | (4,1) | (2,5) | (1,3) | **(11,0)** |
| Autres mouvements | 0,0 | (1,9) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **(1,9)** |
| **Au 31 décembre 2024** | **(329,1)** | **(207,9)** | **(204,6)** | **(89,5)** | **(37,1)** | **(868,3)** |
| **Au 1er janvier 2025** | **(329,1)** | **(207,9)** | **(204,6)** | **(89,5)** | **(37,1)** | **(868,3)** |
| Acquisitions et additions via regroupements d'entreprises | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Cessions | 0,0 | (2,4) | 2,2 | 0,0 | 0,2 | **(0,0)** |
| Cessions suite à la vente de filiales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Amortissements | 0,0 | (14,2) | (12,7) | (30,5) | (7,7) | **(65,1)** |
| Réductions de valeur | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Actifs classifiés comme détenus à la vente ou comme immeuble de placement | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Écarts de conversion | 35,3 | 0,9 | 8,9 | 6,0 | 2,8 | **53,8** |
| Autres mouvements | 0,0 | 1,4 | (0,0) | 1,7 | (0,0) | **3,0** |
| **Au 31 décembre 2025** | **(293,9)** | **(222,2)** | **(206,3)** | **(112,4)** | **(41,8)** | **(876,6)** |

| EN MILLIONS EUR | GOODWILL | FRAIS DE DÉVELOPPE-MENT | SOFTWARE | RELATION CLIENT | DÉNOMINATION COMMERCIALE | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **VALEUR NETTE COMPTABLE** | | | | | | |
| **Au 31 décembre 2024** | 1.243,0 | 33,4 | 32,2 | 594,7 | 42,2 | **1.945,5** |
| **Au 31 décembre 2025** | **1.183,9** | **31,8** | **25,7** | **539,0** | **33,3** | **1.813,8** |

Les charges d'amortissement et de dépréciation se sont élevées à 65,4 mEUR en 2025 et ont augmenté de 14,2 mEUR par rapport à l'année dernière (51,2 mEUR) en raison principalement de l'augmentation de l'amortissement des relations avec les clients suite à l'acquisition de Staci.

Tous les amortissements et réductions de valeur sont repris dans la section « Dépréciations et amortissements » du compte de résultats. Les immobilisations incorporelles ont diminué de 131,7 mEUR, en raison surtout de :

- des acquisitions de 22,0 mEUR principalement liées aux coûts de développement ICT capitalisés et aux logiciels ;
  compensées par
- l'évolution du taux de change (89,6 mEUR), principalement liée à l'évolution du goodwill en USD ;
- des amortissements et réductions de valeur se chiffrant à 65,4 mEUR.

## Goodwill

Le goodwill est initialement évalué à son coût, correspondant à l'excédent de la contrepartie transférée sur la juste valeur nette des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Après comptabilisation initiale, le goodwill est maintenu au coût, diminué des éventuelles réductions de valeur cumulées.

Le goodwill est affecté à chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) – ou à chaque groupe d'UGT – du groupe conformément à la norme IAS 36 sur la dépréciation des actifs.

| EN MILLIONS EUR | BELGIUM LAST MILE | PERSONALISED LOGISTICS | RADIAL EUROPE | ACTIVE ANTS | STACI | CROSS BORDER | RADIAL US | E-LOGISTICS NORTH AMERICA | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Balance au 1er janvier 2024** | **78,3** | **17,9** | **13,5** | **29,9** | **0,0** | **22,9** | **0,0** | **512,3** | **674,9** |
| Acquisitions | 0,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 826,4 | 1,0 | 0,0 | 0,0 | **827,9** |
| Cessions | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Réductions de valeur | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 137,8 | 374,5 | (512,3) | **0,0** |
| Transfert | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (299,4) | 0,0 | **(299,4)** |
| Ecarts de conversion | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 11,4 | 8,1 | 20,0 | 0,0 | **39,6** |
| **Au 31 décembre 2024** | **78,9** | **17,9** | **13,5** | **29,9** | **837,8** | **169,9** | **95,1** | **0,0** | **1.243,0** |

Conformément au rebranding des marques commerciales en 2025, l'UGT « Cross-border » est devenue « Landmark Global ».

| EN MILLIONS EUR | BELGIUM LAST MILE | PERSONALISED LOGISTICS | RADIAL EUROPE | ACTIVE ANTS | STACI | PAXON FRANCE | STACI AMERICAS | BASE LOGISTICS | PAXON ROW | LANDMARK GLOBAL | RADIAL US | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Balance au 1er janvier 2025** | **78,9** | **17,9** | **13,5** | **29,9** | **837,8** | **0,0** | **0,0** | **0,0** | **0,0** | **169,9** | **95,1** | **1.243,0** |
| Acquisitions | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Cessions | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Réductions de valeur | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **0,0** |
| Transfert | 0,0 | 0,0 | (13,5) | (29,9) | (837,8) | 297,7 | 226,8 | 183,8 | 172,3 | 0,6 | 0,0 | **0,0** |
| Ecarts de conversion | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (26,2) | 0,0 | (6,4) | (7,7) | (18,8) | **(59,0)** |
| **Au 31 décembre 2025** | **78,9** | **17,9** | **0,0** | **0,0** | **0,0** | **297,7** | **200,6** | **183,8** | **165,9** | **162,8** | **76,3** | **1.183,9** |

La diminution du goodwill de 1.243,0 mEUR à 1.183,9 mEUR est due à l'évolution des taux de change (principalement affectée par le goodwill en USD).

Le goodwill n'est pas amorti. En revanche, il fait l'objet d'un test de dépréciation une fois par an, en décembre. Pour réaliser ce test, le goodwill est attribué à chaque UGT – ou à chaque groupe d'UGT – conformément à la norme IAS 36 sur la dépréciation des actifs. Le test consiste à comparer la valeur comptable de l'UGT (ou groupe d'UGT) à sa valeur recouvrable.

Les UGT ont d'abord été testées avant la réorganisation (c'est-à-dire Belgium Last Mile, Personalised Logistics, Radial Europe, Active Ants, Staci, Landmark Global et Radial US) et après la réallocation du goodwill. Les valeurs recouvrables sont basées sur la valeur d'utilité. Cette dernière est égale à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs que l'on s'attend à obtenir de chaque UGT ou groupe d'UGT et est déterminée à l'aide des données suivantes :

- le plan d'affaires et les budgets les plus récents, incluant une planification détaillée de l'EBITDA, du fonds de roulement net et des investissements via des dépenses d'investissement ou du leasing, couvrant une période de cinq ans. Ces plans d'affaires et ces budgets intègrent l'impact de la stratégie de durabilité de Bnode visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ils comprennent notamment des investissements prévus dans la transition énergétique, tels que les véhicules électriques, les bornes de recharge, les panneaux solaires et les pompes à chaleur ;

- prise en compte d'une valeur terminale déterminée à partir des flux de trésorerie obtenus par extrapolation des flux de trésorerie de la dernière année du plan d'affaires susmentionné, affectés d'un taux de croissance à long terme jugé approprié pour l'activité et la localisation des actifs ;

- l'actualisation des flux de trésorerie attendus à un taux déterminé selon la formule du coût moyen pondéré du capital.

## 2024

À la suite de l'acquisition de Staci en 2024, la structure organisationnelle de Bnode a été mise à jour, aboutissant aux segments opérationnels Bene Last-Mile, 3PL et Global Cross-border. Conformément à la stratégie visant à devenir un leader régional dans la logistique flexible à forte valeur ajoutée, le goodwill a été affecté au niveau le plus fin des UGT – ou groupe d'UGT – sur lequel il est effectivement suivi.

Les activités de Landmark Global ont été transférées de E-Logistics North America vers Global Cross-border, tandis que les activités de Radial ont été transférées vers Radial US. La réallocation du goodwill a été réalisée selon une approche fondée sur la valeur relative. Cela s'est traduit par une réallocation de 374,5 mEUR vers l'UGT Radial US et de 137,8 mEUR vers Cross-border.

Comme mentionné ci-dessus, le reste des actifs et activités de l'ancienne UGT E-Logistics North America, à l'exclusion des activités de Radial US, a été transféré dans l'UGT Cross-border. Cette UGT n'est pas plus large que le segment opérationnel Cross-border. Les actifs au sein de l'UGT Cross-border sont combinés pour s'aligner sur la stratégie visant à renforcer les capacités de gestion transfrontalière et de transport intégrées (par exemple, la création d'un « groupe d'excellence en matière de transport » où toutes les équipes de transport collaborent étroitement), à ouvrir de nouvelles voies et à établir des partenariats solides pour atteindre l'échelle voulue. Cette UGT tire parti d'un ensemble solide de ressources (par exemple, la plateforme informatique commune), y compris le réseau du dernier kilomètre propre à Bpost, l'accès amélioré aux transporteurs pour toutes les entités de Bnode et les accords stratégiques, afin d'atteindre une plus grande échelle et une plus grande efficacité. Ces changements soutiennent les objectifs généraux de l'organisation en améliorant l'alignement opérationnel et en permettant de mieux tirer parti des opportunités de croissance sur les marchés clés.

Pour l'exercice 2024, Staci a été présentée comme une UGT distincte en attendant la finalisation de son intégration dans le groupe, après son acquisition en août 2024.

## 2025

En 2025, les trois Business Units (segments opérationnels) de Bnode ont fait l'objet d'un rebranding, alors que leurs activités sous-jacentes sont restées inchangées : Bene-Last Mile est devenu Bpost, 3PL est devenu Paxon et Global Cross-border est devenu Landmark Global. Dans le cadre de ce rebranding, l'UGT Global Cross-border a été renommée Landmark Global, tandis que les activités sous-jacentes sont restées inchangées.

Pour le test de dépréciation de 2024, Staci (qui fait partie du segment opérationnel Paxon) a été présentée comme une seule UGT. À l'époque, Bnode était encore en train de rationaliser et d'harmoniser ses opérations entre les différentes entités de la Business Unit Paxon. Cette structure organisationnelle étant encore en cours d'évolution, le goodwill reconnu lors de l'acquisition de Staci (837,8 mEUR) n'avait pas encore été alloué à des UGT distinctes pour Staci.

En 2025, une fois le modèle opérationnel stabilisé, Bnode a identifié quatre UGT distinctes au sein du périmètre Staci : Paxon France, Staci Americas, Base Logistics et Paxon rest of world (RoW). Ces unités reflètent le modèle opérationnel actuel, y compris l'intégration régionale des activités, la mise en place de centres d'excellence et l'organisation du management.

Ces UGT correspondent au niveau auquel sont prises les décisions clés en matière d'exploitation et d'affectation des ressources et représentent le plus bas niveau d'UGT sur lequel le goodwill est suivi. Le goodwill relatif à Staci a été réparti entre ces UGT sur la base de la contribution relative de chaque entité à l'EBITDA combiné du groupe Staci à la date d'acquisition, ce que Bnode considère comme l'indicateur le plus approprié de la contribution à la valeur : Paxon France (297,7 mEUR), Staci Americas (226,8 mEUR), Base Logistics (183,8 mEUR) et Paxon RoW (129,5 mEUR).

En outre, en 2025, conformément à la stratégie #Reshape2029, les activités B2C d'Active Ants et de Radial Europe et les activités B2B de Staci ont été regroupées au sein d'une seule UGT, appelée Paxon RoW. Ce regroupement reflète le niveau croissant d'intégration entre les UGT auparavant distinctes. La capacité d'entreposage et les capacités opérationnelles sont désormais mutualisées, permettant d'allouer les contrats clients entre les différentes installations existantes. Cela conduit à une utilisation plus efficace des actifs et devrait améliorer les marges opérationnelles. De plus, la combinaison des activités a généré des synergies en matière d'achats et de coûts, désormais gérées de manière centralisée (par exemple, le transport, les matériaux d'emballage, l'énergie et la main-d'œuvre temporaire). Enfin, la stratégie commerciale des opérations intégrées a été harmonisée. Des initiatives de vente croisée entre les anciennes activités de Staci et celles de 3PL sont activement développées et pilotées au niveau de l'UGT. En conséquence, le goodwill précédemment attribué à Active Ants (29,9 mEUR) et à Radial Europe (13,5 mEUR) a été transféré à l'UGT Paxon RoW.

L'hypothèse pour laquelle les valeurs recouvrables sont les plus sensibles pour toutes les UGT testées est l'EBITDA. L'hypothèse clé (EBITDA) dans les budgets est basée sur des expériences passées adaptées aux conditions changeantes du marché. L'EBITDA est le résultat de l'évolution des volumes, des prix et des projets d'amélioration des coûts, ainsi que de nouveaux services à valeur ajoutée, selon le jugement et les estimations de la direction lors de l'élaboration des budgets et des prévisions pour les années à venir.

Le taux d'actualisation est estimé sur la base d'une analyse comparative approfondie avec des pairs, de manière à refléter le rendement que les investisseurs exigeraient s'ils choisissaient d'investir dans les actifs sous-jacents. Le groupe de pairs a été divisé en deux : un groupe lié au courrier et un groupe lié aux colis. En outre, l'environnement économique différent a également été pris en compte dans la détermination du coût moyen pondéré du capital (WACC).

Le taux de croissance à long terme a été fixé à 2%, le taux de croissance a été déterminé sur base d'attentes internes (mêmes hypothèses que pour l'évolution de l'EBITDA) et de sources externes et sont cohérents avec les chiffres de croissance réels et les attentes pour les secteurs pertinents dans lesquels les UGT opèrent et prennent en considération l'inflation à long terme pour l'Europe et les États-Unis.

Les taux d'actualisation et les taux de croissance pour les UGT avec un goodwill significatif sont présentés dans le tableau suivant :

| | TAUX D'ACTUALISATION | | TAUX DE CROISSANCE | |
|---|---|---|---|---|
| | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Belgium Last Mile | 9,1% | 9,1% | 2% | 2% |
| Personalised logistics | 9,1% | 9,1% | 2% | 2% |
| Radial Europe | 9,1% | 9.1% | 2% | 2% |
| Active Ants | 9,1% | 9,1% | 2% | 2% |
| Staci | 9,1% | 9,1% | 2% | 2% |
| Paxon France | 9,1% | - | 2% | - |
| Staci Americas | 10,1% | - | 2% | - |
| Base Logistics | 9,1% | - | 2% | - |
| Paxon RoW | 9,1% | - | 2% | - |
| Landmark Global | 10,1% | 10,3% | 2% | 2% |
| Radial US | 10,1% | 10,3% | 2% | 2% |

Les tests de dépréciation effectués au niveau des UGT n'ont pas conduit à une dépréciation des actifs, les valeurs recouvrables des UGT étant supérieures à leurs valeurs comptables.

En 2024, les tests de dépréciation, sauf pour l'UGT Radial US, n'ont donné lieu à aucune dépréciation d'actifs. Dans le contexte d'une perte importante de clients chez Radial US en 2024, combinée à un environnement de marché toujours difficile et à la matérialisation des risques de baisse liés au plan à long terme à cette époque, une réduction de valeur du goodwill de 313,5 mUSD (299,4 mEUR) a été comptabilisée pour Radial US en 2024, la réévaluation aboutissant à une valeur d'utilisation inférieure à la valeur comptable.

La différence entre la valeur comptable des UGT et leur valeur d'utilisation (marge) représente pour Belgium Last Mile, Landmark Global, Personalised Logistics, Radial US et Paxon RoW au moins plus de 50% de leur valeur comptable. Pour Paxon France, Staci Americas et Base Logistics, ces chiffres s'élèvent respectivement à 10%, 18% et 7%. Ainsi, aucun changement raisonnable dans une hypothèse clé ne devrait entraîner une réduction de valeur. Pour les UGT Staci Americas, Base Logistics et Staci France, la marge de sécurité (headroom) est plus limitée, mais la valeur d'utilité reste solide tant que l'EBITDA demeure stable par rapport aux attentes actuelles (voir analyse de sensibilité ci-après).

La sensibilité de la valeur recouvrable aux changements de l'hypothèse clé, du taux de croissance à long terme et du taux d'actualisation est présentée dans le tableau suivant:

| | BELGIUM LAST MILE | PERSONALISED LOGISTICS | PAXON FRANCE | STACI AMERICAS | BASE LOGISTICS | PAXON ROW | LANDMARK GLOBAL | RADIAL US |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sensibilité au taux de croissance à long terme -1,0% | -9,4% | -8,6% | -8,6% | -7,5% | -9,0% | -8,9% | -7,0% | -7,2% |
| Sensibilité au taux de croissance à long terme +1,0% | 12,5% | 11,4% | 11,4% | 9,6% | 11,9% | 11,8% | 9,0% | 9,2% |
| | | | | | | | | |
| Sensibilité au taux d'actualisation -0,5% | 7,9% | 7,2% | 7,1% | 6,3% | 7,5% | 7,4% | 6,0% | 6,1% |
| Sensibilité au taux d'actualisation +0,5% | -6,8% | -6,3% | -6,2% | -5,6% | -6,5% | -6,4% | -5,3% | -5,4% |
| | | | | | | | | |
| Sensibilitiéà la marge sur EBITDA -1,0 % | -22,3% | -15,0% | -7,5% | -6,5% | -7,6% | -8,8% | -9,5% | -12,3% |
| Sensibilitiéà la marge sur EBITDA +1,0 % | 22,3% | 15,0% | 7,5% | 6,5% | 7,6% | 8,8% | 9,5% | 12,3% |

# 6.20 Participations dans des entreprises associées et co-entreprises

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Balance au 1er janvier** | **0,1** | **0,1** |
| Quote-part des résultats | (0,0) | 0,0 |
| **Balance au 31 décembre** | **0,1** | **0,1** |

La participation dans les entreprises associées et les co-entreprises concerne la co-entreprise Jofico CV.

# 6.21 Créances commerciales et autres créances

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Créance commerciale | 0,0 | 6,0 |
| Coûts de contrats - actifs reconnus pour obtenir ou exécuter un contrat | 3,9 | 4,4 |
| Garanties à long-terme | 14,6 | 15,0 |
| Sous-locations | 8,9 | 8,5 |
| Autres créances | 5,3 | 17,5 |
| **Créances commerciales et autres créances non courantes** | **32,8** | **51,3** |

La diminution des créances commerciales non courantes s'explique principalement par un accord conclu en 2024 pour recouvrer le solde d'une créance antérieure à la faillite par le biais de versements égaux sur une période de 30 mois et pour lequel le solde restant a été transféré dans les créances courantes en 2025.

La diminution des autres créances s'explique principalement par le règlement d'un crédit d'impôt sur les charges de personnel aux États-Unis en 2025.

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Créances commerciales | 648,8 | 660,8 |
| Frais terminaux | 115,0 | 139,6 |
| Impôts à récupérer, autres que l'impôt sur le résultat | 7,1 | 33,3 |
| Coûts de contrats - actifs reconnus pour obtenir ou exécuter un contrat | 4,5 | 3,0 |
| Autres créances | 77,5 | 80,2 |
| **Créances commerciales et autres créances courantes** | **852,9** | **916,9** |

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Produits acquis | 8,7 | 3,8 |
| Charges à reporter | 53,3 | 56,6 |
| Autres créances | 15,5 | 19,8 |
| **Autres créances courantes** | **77,5** | **80,2** |

Les créances commerciales et autres créances ont diminué de 64,0 mEUR, pour s'établir à 852,9 mEUR (2024 : 916,9 mEUR), principalement en raison de la diminution du terminal (-24,7 mEUR), des créances fiscales autres que l'impôt sur le revenu (-26,2 mEUR, principalement la TVA) et des créances commerciales (-11,8 mEUR, en partie en raison de l'impact de la conversion du taux de change de l'USD). La diminution des frais terminaux à recevoir doit être examinée conjointement avec la diminution des frais terminaux à payer (28,6 mEUR) et s'explique principalement par les règlements.

L'augmentation des produits à recevoir de 4,9 mEUR s'explique principalement par la hausse des produits financiers en cours sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les créances commerciales et autres sont principalement des créances à court terme. Les valeurs comptables sont considérées comme une approximation raisonnable de la juste valeur. En termes de gestion des risques, Bnode applique une approche simplifiée dans le calcul des ECL pour les créances commerciales et les créances de frais terminaux.

Par conséquent, Bnode comptabilise une provision pour pertes sur la base des ECL à vie à chaque date de reporting et a établi une matrice de provision basée sur son expérience historique en matière de pertes de crédit. La provision pour pertes s'est élevée à 26.5 mEUR en 2025, conformément à celle de 2024 (27,2 mEUR). Voir note « 6.29 Instruments financiers et gestion des risques financiers ».

# 6.22 Stocks

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Matières premières | 16,6 | 16,5 |
| Produits finis | 2,3 | 2,2 |
| Marchandises achetées et détenues pour la revente | 10,8 | 15,0 |
| Réductions de valeur | (0,7) | (1,5) |
| **Stocks** | **29,0** | **32,3** |

Les matières premières comprennent les consommables, c'est-à-dire les matériaux utilisés pour l'impression. Les produits finis sont les timbres disponibles à la vente. Les marchandises achetées pour la revente comprennent principalement les cartes postales, les fournitures pour la revente et le stock de distribution de la presse.

# 6.23 Trésorerie et équivalents de trésorerie

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Trésorerie des bureaux de Poste | 140,2 | 133,8 |
| Comptes de transit | 43,5 | 60,6 |
| Transactions de paiement en exécution | (11,9) | (38,4) |
| Comptes courants bancaires | 454,8 | 456,1 |
| Equivalents de trésorerie | 629,2 | 135,3 |
| **Trésorerie et equivalents de trésorerie** | **1.255,9** | **747,4** |

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 508,5 mEUR pour s'élever à 1.255,9 mEUR. Cette augmentation s'expliquait principalement par l'émission en juin 2025 d'une obligation à 7 ans d'un montant de 750 mEUR. Le produit de cette émission a été partiellement utilisé pour le rachat de 28,8% de la valeur nominale de l'obligation à 8 ans de 650 mEUR arrivant à échéance en juillet 2026. Les fonds restants sont temporairement investis dans des instruments du marché monétaire jusqu'à l'échéance de l'obligation en juillet 2026, ce qui permet de maintenir un impact neutre sur l'endettement net de Bnode.

Les équivalents de trésorerie se composent de comptes de dépôt, de dépôts à terme, de papiers commerciaux et de fonds du marché monétaire, principalement effectués par bpost SA. Ces investissements à très court terme sont facilement convertibles en un montant connu de liquidités et arrivent généralement à échéance dans un délai de trois mois ou moins à compter de la date d'investissement.

Il convient également de noter que Bnode dispose de deux facilités de crédit renouvelables non utilisées pour un montant total de 575,0 mEUR, voir la note « 6.31 droits et engagements ».

# 6.24 Prêts et emprunts portant intérêts

| AU 31 DÉCEMBRE 2024 | | | VARIATION HORS TRÉSORERIE | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | 2023 | VARIATION DE TRÉSORERIE | ECART DE CONVERSION | ACQUISITION | MODIFICATION | CESSION | CESSION PAR REGROUPEMENT D'ENTREPRISES | TRANSFERT | TRANSFERT VERS ACTIFS CLASSIFIÉS COMME DÉTENUS À LA VENTE OU COMME IMMEUBLE DE PLACEMENT | AUTRES | 2024 |
| Emprunts bancaires | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 16,9 | (13,1) | 0,0 | 0,0 | 3,8 |
| Obligation long terme | 647,1 | 995,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,4 | 1.644,1 |
| Autres emprunts | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,5 |
| Dettes de location-financement | 504,9 | 0,0 | 10,8 | 108,3 | 80,9 | (19,5) | 179,1 | (202,1) | 0,0 | 22,8 | 685,1 |
| **Emprunts non courants portant intérêts** | **1.152,0** | **995,6** | **10,8** | **108,3** | **80,9** | **(19,5)** | **196,6** | **(215,3)** | **0,0** | **24,2** | **2.333,5** |

| | | | VARIATION HORS TRÉSORERIE | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | 2023 | VARIATION DE TRÉSORERIE | ECART DE CONVERSION | ACQUISITION | MODIFICATION | CESSION | CESSION PAR REGROUPEMENT D'ENTREPRISES | TRANSFERT | TRANSFERT VERS ACTIFS CLASSIFIÉS COMME DÉTENUS À LA VENTE OU COMME IMMEUBLE DE PLACEMENT | AUTRES | 2024 |
| Emprunts bancaires | 0,0 | (4,1) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 13,1 | 0,0 | 0,0 | 9,3 |
| Papiers commerciaux | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Autres emprunts | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (0,1) | 0,5 |
| Dettes de location-financement | 139,0 | (194,0) | 3,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 52,4 | 202,1 | 0,0 | 1,7 | 204,6 |
| **Emprunts courants portant intérêts** | **139,0** | **(198,1)** | **3,5** | **0,5** | **0,0** | **0,0** | **52,7** | **215,3** | **0,0** | **1,6** | **214,4** |

| AU 31 DÉCEMBRE 2025 | | | VARIATION HORS TRÉSORERIE | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | 2024 | VARIATION DE TRÉSORERIE | ECART DE CONVERSION | ACQUISITION | MODIFICATION | CESSION | ACQUISITION PAR REGROUPEMENT D'ENTREPRISES | TRANSFERT | TRANSFERT VERS ACTIFS CLASSIFIÉS COMME DÉTENUS À LA VENTE OU COMME IMMEUBLE DE PLACEMENT | AUTRES | 2025 |
| Emprunts bancaires | 3,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (2,2) | 0,0 | 0,0 | 1,6 |
| Obligation long terme | 1.644,1 | 746,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (647,3) | 0,0 | 0,0 | 1.743,6 |
| Autres emprunts | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,5 |
| Dettes de location-financement | 685,1 | 0,0 | (27,8) | 156,0 | 0,0 | (8,3) | 0,0 | (256,5) | 0,0 | 33,6 | 582,1 |
| **Emprunts non courants portant intérêts** | **2.333,5** | **746,9** | **(27,8)** | **156,0** | **0,0** | **(8,3)** | **0,0** | **(906,0)** | **0,0** | **33,5** | **2.327,9** |

Les prêts et emprunts non courants portant intérêts ont légèrement diminué de 5,7 mEUR pour s'établir à 2.327,9 mEUR. D'une part, l'obligation à 8 ans de 650 mEUR arrivant à échéance en juillet 2026 a été transférée dans les prêts et emprunts courants portant intérêt, et d'autre part, Bnode a émis une obligation senior non garantie de 750 mEUR (746,9 mEUR nets des frais d'émission) en juin 2025. En outre, les dettes de location non courantes ont diminué de 103,0 mEUR, le transfert des passifs financiers non courants aux passifs financiers courants et les effets de change liés à la conversion des dettes de location (principalement liées à la conversion des filiales en USD dans la devise de présentation de Bnode (EUR)) ayant été supérieurs aux nouveaux ajouts.

Les emprunts bancaires ont été principalement acquis par le biais du regroupement d'entreprises avec Staci dont la date de maturité la plus longue est juin 2029.

| AU 31 DÉCEMBRE 2025 | | NON-CASH FLOW CHANGES | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | 2024 | VARIATION DE TRÉSORERIE | ECART DE CONVERSION | ACQUISITION | MODIFICATION | CESSION | CESSION PAR REGROUPEMENT D'ENTREPRISES | TRANSFERT | TRANSFERT VERS ACTIFS CLASSIFIÉS COMME DÉTENUS À LA VENTE OU COMME IMMEUBLE DE PLACEMENT | AUTRES | 2025 |
| Emprunts bancaires | 9,3 | (9,7) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,2 | 0,0 | 0,6 | 2,3 |
| Obligation à court terme | 0,0 | (228,2) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 647,3 | 0,0 | 67,1 | 486,3 |
| Autres emprunts | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 0,8 |
| Dettes de location-financement | 204,6 | (241,8) | (10,2) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 256,5 | 0,0 | 2,3 | 211,5 |
| **Emprunts courants portant intérêts** | **214,4** | **(479,7)** | **(10,2)** | **0,2** | **0,0** | **0,0** | **0,0** | **906,0** | **0,0** | **70,1** | **700,9** |

Les emprunts bancaires ont été principalement acquis par le biais de la combinaison d'entreprises avec Staci, la date de maturité la plus longue étant juin 2029. Les prêts et emprunts courants portant intérêt ont augmenté de 486,5 mEUR pour atteindre 700,9 mEUR, ce qui s'explique principalement par le transfert de l'obligation à 8 ans de 650 mEUR arrivant à échéance en juillet 2026. Cette augmentation a été partiellement compensée par le rachat anticipé de 187,2 mEUR (28,8%) de la valeur nominale de l'obligation de 650 mEUR au moment de l'émission de l'obligation de 750 mEur.

Il convient également de noter que Bnode dispose de deux facilités de crédit renouvelables non utilisées pour un montant total de 575,0 mEUR, voir la note 6.31 "droits et engagements".

Il n'y a pas de convention sur ces prêts.

# 6.25 Avantages au personnel

Bnode offre à son personnel actif et retraité, des avantages postérieurs à l'emploi, d'autres avantages à long terme et des indemnités de cessation d'emploi. L'ensemble de ces régimes d'avantages est évalué et comptabilisé conformément aux exigences de la norme IAS 19 - Avantages du personnel.

La nature et le niveau des avantages varient selon les différentes catégories d'emploi au sein de Bnode, lesquelles incluent les fonctionnaires et les employés contractuels. En outre, bpost SA - une des entités de Bnode - emploie trois catégories de personnel contractuel : les contractuels barémiques, les contractuels non barémiques et les travailleurs logistiques et postaux. Cette classification garantit que les droits aux avantages sont alignés sur les obligations réglementaires, les engagements négociés collectivement et les dispositions contractuelles spécifiques applicables au sein de Bnode.

Les avantages octroyés au personnel sont les suivants :

| AU 31 DÉCEMBRE | | |
|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
| Avantages postérieurs à l'emploi (note 6.25.1) | 14,1 | 15,1 |
| Autres avantages à long terme (note 6.25.2) | 193,8 | 208,6 |
| Indemnités de cessation d'emploi (note 6.25.3) | 11,2 | 10,6 |
| **Total** | **219,1** | **234,3** |

Après déduction des actifs d'impôts différés les concernant, les avantages au personnel s'élèvent à 214,9 mEUR (2024 : 229,2 mEUR).

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Avantages au personnel | 219,1 | 234,3 |
| Impact des actifs d'impôts différés | (4,2) | (5,1) |
| **Avantages au personnel après déduction des actifs d'impôts différés** | **214,9** | **229,2** |

Les changements dans la valeur actuelle nette des obligations sont les suivants :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Valeur actuelle des obligations | 293,2 | 305,0 |
| Juste valeur des actifs du régime | (74,2) | (70,7) |
| **Valeur actuelle des obligations nettes** | **219,1** | **234,3** |
| **Dette nette** | **219,1** | **234,3** |
| Montants des avantages au personnel figurant au bilan | | |
| Dettes | 234,3 | 249,8 |
| **Dette nette** | **219,1** | **234,3** |

La juste valeur des actifs du régime peut être réconciliée comme suit :

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Valeur actuelle au 1er janvier** | **305,0** | **319,7** |
| Coût des services | 31,2 | 33,1 |
| *Coût des services rendus* | *31,1* | *33,0* |
| *Coût des services passés* | *0,1* | *0,1* |
| Intérêts nets | 9,1 | 9,4 |
| Prestations payées | (32,7) | (35,8) |
| (Gains)/pertes de réévaluation reconnus dans le compte de résultats | (14,0) | (17,8) |
| *(Gains)/pertes actuariels* | *(14,0)* | *(17,8)* |
| (Gains)/pertes de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global | (5,4) | (4,5) |
| *(Gains)/pertes actuariels* | *(5,4)* | *(4,5)* |
| Passifs acquis via regroupement d'entreprises | 0,0 | 1,1 |
| **Obligation au titre des prestations au 31 décembre** | **293,2** | **305,0** |

La juste valeur des actifs du régime peut être réconciliée comme suit :

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Juste valeur des actifs du régime au 1er janvier** | **(70,7)** | **(69,9)** |
| Contributions de l'employeur | (37,1) | (36,4) |
| Contributions des membres du personnel | (2,2) | (2,0) |
| Prestations payées | 32,4 | 35,8 |
| (Revenus)/charges d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats) | (2,5) | (2,3) |
| (Gains)/pertes actuariel sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat) | 6,0 | 4,0 |
| Actifs acquis via regroupement d'entreprises | 0,0 | 0,0 |
| **Juste valeur des actifs du régime au 31 décembre** | **(74,2)** | **(70,7)** |

Les actifs du régime concernent l'avantage d'assurance groupe conformément à la norme IAS 19. Ces actifs du régime sont détenus par une compagnie d'assurance tierce et sont composés des réserves constituées par les contributions de l'employeurs et de l'employé (contrats d'assurance avec un rendement garanti).

Les variations des obligations au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime sont les suivantes en 2025 :

| EN MILLIONS EUR | OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES | JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME | PASSIFS NET |
|---|---|---|---|
| **1er Janvier 2025** | **305,0** | **(70,7)** | **234,3** |
| Coût des services | 31,2 | | 31,2 |
| Contributions de l'employé | | (2,2) | (2,2) |
| (Gains)/pertes actuariels rapportés comme charges d'exploitation | (7,3) | | (7,3) |
| **Sous-total inclus dans les frais de personnel (note 6.12)** | **23,8** | **(2,2)** | **21,6** |
| Intérêts nets | 9,1 | | 9,1 |
| (Revenus)/charges d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats) | | (2,5) | (2,5) |
| (Gains)/pertes actuariels rapportés comme coûts financiers | (6,7) | | (6,7) |
| **Sous-total inclus dans les charges financières (note 6.13)** | **2,5** | **(2,5)** | **(0,1)** |
| Prestations payées | (32,7) | 32,4 | (0,3) |
| Contributions de l'employeur | | (37,1) | (37,1) |
| **Sous-total flux de trésorerie consolidés** | **(6,4)** | **(9,4)** | **(15,8)** |
| Gains et (pertes) de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global | (5,4) | 6,0 | 0,5 |
| Regroupement d'entreprises | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| **31 décembre 2025** | **293,2** | **(74,2)** | **219,1** |

La charge nette reconnue dans le compte de résultats est la suivante :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Coût des services | 29,0 | 31,0 |
| *Coût des services rendus* | *28,9* | *30,9* |
| *Coût des services passés* | *0,1* | *0,1* |
| Intérêts nets | 6,6 | 7,1 |
| (Gains)/pertes de réévaluation | (14,0) | (17,8) |
| *(Gains)/pertes actuariels rapportés comme coûts financiers* | *(6,7)* | *(8,6)* |
| *(Gains)/pertes actuariels rapportés comme charges d'exploitation* | *(7,3)* | *(9,2)* |
| **Charge nette** | **21,6** | **20,3** |

En ce qui concerne les avantages postérieurs à l'emploi, les gains et pertes actuariels (tant financiers que d'exploitation) sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Tandis que les gains et pertes actuariels (tant financiers que d'exploitation) sur les autres avantages à long terme et les indemnités de cessation d'emploi sont immédiatement comptabilisés dans le compte de résultats. Les charges d'intérêts ainsi que les gains et pertes actuariels financiers sont présentés en charges financières. Le coût des services et les gains et pertes actuariels d'exploitation sont présentés dans les frais de personnel.

L'impact sur les frais de personnel et les charges financières est présenté ci-dessous :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Frais de personnel (note 6.12) | 21,6 | 21,8 |
| Charges financières (note 6.13) | (0,1) | (1,5) |
| **Charge nette** | **21,6** | **20,3** |

En 2025, les coûts financiers liés aux avantages du personnel selon la norme IAS19 ont enregistré une légère augmentation par rapport à 2024. Cette évolution est principalement attribuable aux mouvements des taux d'actualisation pour les différentes échéances. Alors que les taux d'actualisation sont restés globalement stables, l'année a été caractérisée par une augmentation modérée des taux à long terme et une légère diminution des taux à court terme. Cet environnement de taux mixtes a eu un impact actuariel limité et s'est traduit par de légers gains financiers positifs sans effet sur la trésorerie en 2025.

La charge reconnue dans les autres éléments du résultat global est présentée ci-dessous :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **(Gains)/pertes de réévaluation** | **0,5** | **(0,5)** |
| *(Gains)/pertes actuariels* | *0,5* | *(0,5)* |
| **Charge nette** | **0,5** | **(0,5)** |

Les principales hypothèses appliquées lors du calcul de l'obligation à la date de clôture sont les suivantes :

| | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Taux d'inflation | 2.0% | 2.0% |
| Augmentations salariales futures | < 40 ans : Inflation + 1.5% de mérite<br>[40-50] ans : Inflation +1.0% de mérite<br>> 50 ans : Inflation + 0.5% de mérite | < 40 ans : Inflation + 1.5% de mérite<br>[40-50] ans : Inflation +1.0% de mérite<br>> 50 ans : Inflation + 0.5% de mérite |
| Taux d'évolution des frais médicaux | 5.0% | 5.0% |
| Tables de mortalité | MR/FR-2 | MR/FR-2 |

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements du marché à la date du bilan. Les taux d'actualisation utilisés en 2025 varient entre 2,25% et 4,15% (2024: 2,75% à 3,95%) :

| AVANTAGE | DURÉE | TAUX D'ACTUALISATION | | PASSIF NET |
|---|---|---|---|---|
| | | 2025 | 2024 | 2025 |
| Allocations familiales | 5,0 | 3,30% | 3,10% | 7,4 |
| Dépenses funéraires | 5,8 | 3,55% | 3,20% | 1,6 |
| Gratification | de 8,7 à 10,7 | 3,30% | 3,30% | 1,2 |
| Assurance groupe | de 7,6 à 12,7 | de 3,75% à 4,15% | de 3,20% à 3,40% | 0,4 |
| Absences cumulées | 2,5 | 2,75% | 2,85% | 11,7 |
| Compensation d'accidents de travail | 9,2 | 3,95% | 3,35% | 85,0 |
| Frais médicaux d'accidents de travail | 12,3 | 4,15% | 3,40% | 5,3 |
| Epargne pension | 7,2 | 3,60% | 3,25% | 76,9 |
| Prime de jubilée | de 4,3 à 7,7 | de 3,35% à 4,05% | de 3,15% à 3,20% | 0,7 |
| DSPR pour Job Mobility Center | 6,7 | 3,65% | 3,25% | 8,0 |
| Régime de travail à temps partiel (55+) | de 1,1 à 3,0 | de 2,50% à 2,95% | de 2,80% à 3,10% | 6,2 |
| Plan de retraite anticipée | de 0,4 à 1,9 | de 2,25% à 2,55% | de 2,75% à 3,95% | 10,7 |
| Indemnités de fin de carrière | de 7,5 à 11,8 | 3,50% | 3,50% | 3,4 |
| Mobilité externe | 2,4 | 2,80% | - | 0,4 |

La durée moyenne de l'obligation au titre des prestations définies est de 7,9 ans fin 2025 (2024: 8,7 ans).

Une analyse de sensibilité quantitative portant sur les hypothèses significatives au 31 décembre 2025 a été réalisée sur la base d'une méthode consistant à extrapoler l'impact sur l'obligation au titre des prestations définies à la suite de changements raisonnables dans les hypothèses clés survenant à la fin de la période de reporting.

Cette analyse de sensibilité est présentée ci-dessous :

| | TAUX D'ACTUALISATION | | TABLE DE MORTALITÉ MR/FR | TAUX D'ÉVOLUTION DES FRAIS MÉDICAUX |
|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | AUGMENTATION DE 50 PDB | DIMINUTION DE 50 PDB | DIMINUTION D'1 ANNÉE | AUGMENTATION DE 100 PDB |
| Impact sur l'obligation au titre des prestations définies (diminution)/ augmentation | (8,4) | 13,2 | 8,3 | 0,7 |

Voici les paiements ou contributions attendus au titre des prestations définies dans les années à venir:

| AU 31 DÉCEMBRE | |
|---|---|
| EN MILLIONS EUR | 2025 |
| Dans les 12 prochains moins | 24,7 |
| Entre 2 et 5 ans | 90,5 |
| Entre 5 et 10 ans | 99,9 |
| Au-delà de 10 ans | 196,7 |
| **Total des paiements attendus** | **411,6** |

## 6.25.1 Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi reprennent les allocations familiales, les frais funéraires, les gratifications pour le départ en retraite, les assurances groupe belges et les indemnités de fin de carrière françaises.

### Allocations familiales

Les fonctionnaires de bpost SA (actif ou retraité) ayant des enfants à charge (jeunes et handicapés) perçoivent des allocations familiales octroyées par l'Office National d'Allocations Familiales pour Travailleurs Salariés (ONAFTS). La méthode de financement des allocations familiales pour les fonctionnaires a été modifiée suite à un changement de loi (loi du 19 décembre 2014). Par conséquent, bpost SA en tant qu'institution publique paie une contribution définie par une loi-progamme. Le montant est adapté chaque année proportionnellement au nombre de fonctionnaires (équivalents temps plein) et est soumis à l'inflation.

### Assurance groupe

En Belgique, Bnode offre à ses employés contractuels éligibles - sous réserve de critères spécifiques tels que le niveau de fonction - un régime de pension prévoyant le versement d'un capital au moment de la retraite. Ce régime est financé auprès d'une compagnie d'assurance ; les cotisations sont définies dans les règles du plan et, conformément à la législation sociale belge, celui-ci est classé comme un régime à cotisations définies. Cependant, depuis l'entrée en vigueur du cadre légal WAP/LPC en 2004, ces régimes sont considérés comme des régimes à prestations définies au sens de la norme IAS 19, dans la mesure où l'employeur est tenu de garantir un rendement minimum légal sur les cotisations versées.

Conformément à la législation applicable — et malgré l'absence de rendement garanti explicite dans les règles du plan — Bnode doit assurer un rendement minimum sur les actifs du régime. Plusieurs garanties légales de rendement s'appliquent, selon le type de cotisations et leur date de versement.

Pour les cotisations employeur, Bnode doit garantir :

- 3,25% sur les cotisations versées avant 2016 (après les frais définis dans le contrat d'assurance),
- 1,75% sur les cotisations versées entre 2016 et 2025,
- 2,5% sur les cotisations versées à partir de 2025.

Pour les cotisations travailleurs, les rendements minimums sont les suivants :

- 3,75% pour les cotisations versées avant 2016 (avant frais),
- 1,75% sur les cotisations versées entre 2016 et 2025,
- 2,5% sur les cotisations versées à partir de 2025.

Le rendement minimum légal applicable aux cotisations employeur est déterminé sur une base de carrière moyenne, tandis que le rendement minimum applicable aux cotisations travailleurs doit être octroyé chaque année, selon une approche année par année.

Les taux minimums applicables sont fixés annuellement par les autorités belges (Banque Nationale de Belgique). Ces taux ne peuvent pas être inférieurs à 1,75 % ni supérieurs à 3,75 %. Enfin, le rendement garanti est ramené à 0 % dès lors qu'un affilié quitte le service actif avant l'âge de la retraite.

Bnode applique la méthodologie UCP (Unités de Crédit Projetées), mais sans projection des cotisations et salaires futurs, étant donné que les régimes ne présentent pas de structure « backloaded » (les cotisations n'augmentent pas avec l'âge). La seule raison pour laquelle les cotisations peuvent augmenter de manière significative en fin de carrière est liée à des augmentations salariales dépassant l'indexation. Bnode applique le paragraphe 115 de la norme IAS 19 pour la détermination de la valeur des actifs. Les actifs et les engagements sont déterminés en tenant compte des garanties contractuelles de taux d'intérêt sur les réserves mathématiques, garanties par la compagnie d'assurance.

L'application du paragraphe 115 peut conduire à des actifs supérieurs aux réserves lorsque les taux d'intérêt garantis sont plus élevés que les taux d'actualisation, ce qui se traduit par une réduction du passif net (et inversement lorsque les taux garantis sont inférieurs aux taux d'actualisation).

## Indemnités de fin de carrière

Bnode finance les indemnités légales de fin de carrière obligatoires en France. Conformément au droit du travail français, les employés partant à la retraite ont droit à une indemnité de fin de carrière, calculée sur la base de leur ancienneté et de leur salaire de fin de carrière. Le montant dû est déterminé par la Convention Collective applicable.

La dette nette pour les avantages postérieurs à l'emploi comprend les éléments suivants :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Valeur actuelle des obligations | 88,2 | 85,8 |
| Juste valeur des actifs du régime | (74,2) | (70,7) |
| **Valeur actuelle des obligations nettes** | **14,1** | **15,1** |
| **Dette nette** | **14,1** | **15,1** |
| Montants des avantages au personnel figurant au bilan | | |
| Dettes | 14,1 | 15,1 |
| **Dette nette** | **14,1** | **15,1** |

La juste valeur des actifs du régime est présentée comme suit :

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Valeur actuelle au 1er janvier** | **85,8** | **84,8** |
| Coût des services | 14,2 | 14,0 |
| *Coût des services rendus* | *14,2* | *14,0* |
| *Coût des services passés* | *0,0* | *0,0* |
| Intérêts nets | 2,7 | 2,5 |
| Prestations payées | (9,1) | (12,1) |
| (Gains)/pertes de réévaluation reconnus dans le compte de résultats | 0,0 | 0,0 |
| *(Gains)/pertes actuariels* | 0,0 | 0,0 |
| (Gains)/pertes de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global | (5,4) | (4,5) |
| *(Gains)/pertes actuariels* | *(5,4)* | *(4,5)* |
| Dettes acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises | 0,0 | 1,1 |
| Reclassements | 0,0 | 0,0 |
| **Obligation au titre des prestations au 31 décembre** | **88,2** | **85,8** |

La juste valeur des actifs du régime est présentée comme suit :

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Juste valeur des actifs du régime au 1er janvier** | **(70,7)** | **(69,9)** |
| Contributions de l'employeur | (13,5) | (12,6) |
| Contributions des membres du personnel | (2,2) | (2,0) |
| Prestations payées | 8,8 | 12,1 |
| (Revenus)/charges d'intérêt sur les actifs (inclus dans le compte de résultats) | (2,5) | (2,3) |
| (Gains)/pertes actuariel sur les actifs (inclus dans les autres éléments du résultat) | 6,0 | 4,0 |
| Actifs acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises | 0,0 | 0,0 |
| **Juste valeur des actifs du régime au 31 décembre** | **(74,2)** | **(70,7)** |

La charge nette reconnue dans le compte de résultats est présentée ci-dessous :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Coût des services | 12,0 | 11,7 |
| *Coût des services rendus* | *12,0* | *11,7* |
| *Coût des services passés* | *0,0* | *0,0* |
| Intérêts nets | 0,2 | 0,2 |
| (Gains)/pertes de réévaluation | 0,0 | 0,0 |
| *(Gains)/pertes actuariels rapportés comme coûts financiers* | *0,0* | *0,0* |
| *(Gains)/pertes actuariels rapportés comme charges d'exploitation* | *0,0* | *0,0* |
| **Charge nette** | **12,2** | **12,0** |

L'impact sur les frais de personnel et les charges financières est présenté ci-dessous :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Frais de personnel | 12,0 | 11,7 |
| Charges financières | 0,2 | 0,2 |
| **Charge nette** | **12,2** | **12,0** |

La charge reconnue dans les autres éléments du résultat global est présentée ci-dessous :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **(Gains)/pertes de réévaluation** | **0,5** | **(0,5)** |
| *(Gains)/pertes actuariels* | *0,5* | *(0,5)* |
| **Charge nette** | **0,5** | **(0,5)** |

## 6.25.2 Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent la rémunération des absences cumulées rémunérées, les jours d'épargne-pension, le régime de travail à temps partiel, les plans de compensation et frais médicaux accordés pour les accidents de travail, les primes de jubilé et le DSPR pour le Job Mobility Center.

### Rémunération des absences cumulées

Les fonctionnaires de bpost SA ont droit à 21 jours de congé maladie rémunérés par année civile. Les congés maladie non utilisés à la fin de l'année sont automatiquement transférés dans la réserve de congé maladie de l'employé, qui peut les accumuler jusqu'à un maximum de 63 jours. Tout solde dépassant ce plafond peut être converti en jours d'épargne-pension, comme indiqué dans la rubrique « Jours d'épargne-pension » du présent rapport.

En cas de maladie, les employés utilisent d'abord leur quota annuel de congé maladie, puis, si nécessaire, les jours disponibles dans leur réserve de congé maladie. Les deux catégories de congé maladie sont rémunérées à 100% du salaire de base de l'employé.

Une fois que le droit annuel annuels et la réserve accumulée ont été entièrement épuisés, tout congé maladie supplémentaire est indemnisé à un taux réduit de 75% du salaire de base.

Il n'y a pas eu de changement dans la méthodologie de calcul par rapport à 2024. La valorisation repose sur une approche qui évalue les futurs décaissements liés aux congés maladie, en se basant sur les schémas de consommation observés. Les projections des réserves individuelles de congés maladie sont effectuées au niveau de chaque employé, au moyen d'analyses statistiques des données d'utilisation historiques. Le modèle intègre les schémas de consommation liés à l'âge et s'appuie sur une moyenne glissante sur trois ans, garantissant des prévisions cohérentes et robustes de l'utilisation future des congés maladie.

Le paiement annuel correspond au nombre de jours utilisés - limité au solde disponible dans la réserve de congé maladie de l'employé - multiplié par 25% du salaire journalier projeté.

### Jours d'épargne-pension

Les fonctionnaires de bpost SA convertissent les jours de congé maladie non utilisés dépassant le plafond de 63 jours enregistrés dans leur réserve de congé maladie (voir « Rémunération des absences cumulées ») en jours d'épargne-pension, à raison de 7 jours de congé maladie pour 1 jour d'épargne-pension. Ils peuvent également convertir jusqu'à 3 jours de congés extra-légaux par an.

Les contractuels barémiques de bpost SA ayant un contrat à durée indéterminée ont droit à un maximum de 2 jours d'épargne-pension par an et peuvent également convertir jusqu'à 3 jours de congés extra-légaux par an.

Les jours d'épargne-pension s'accumulent au fil du temps et peuvent être utilisés à partir de 50 ans.

La méthode d'évaluation est cohérente avec l'approche appliquée aux avantages liés à la Rémunération des absences cumulées. L'obligation est mesurée sur la base des futurs décaissements projetés, déterminés selon un certain schéma de consommation. Les projections des comptes notionnels individuels sont réalisées au niveau de chaque employé, à l'aide d'analyses statistiques des données d'utilisation historiques. Le modèle intègre des schémas de consommation liés à l'âge et repose sur une moyenne glissante de trois ans, fournissant une estimation stable et représentative.

Le paiement annuel correspond au nombre de jours d'épargne-pension utilisés, multiplié par le salaire journalier projeté.

### Régime de travail à temps partiel (55+)

bpost SA propose des dispositifs de fin de carrière permettant une interruption de carrière à mi-temps-temps pour les fonctionnaires et les contractuels barémiques. Ces dispositifs offrent aux employés éligibles la possibilité de réduire leur temps de travail à 50 % durant les dernières années de leur carrière.

Conformément aux Accords-cadres des 30 septembre 2016 et 25 mai 2023, les conditions d'éligibilité sont les suivantes :

- Distributeurs, agents de collecte et employés de nuit : accès à partir de 55 ans.
- Autres employés : accès à partir de 57 ans.

bpost SA finance ces régimes au moyen de contributions équivalentes à 7,5 % du salaire annuel brut, pour une durée maximale de :

- 72 mois pour les travailleurs de nuit, les distributeurs et les agents de collecte ;
- 48 mois pour les autres employés éligibles.

Le plan 2016 a été prolongé jusqu'en décembre 2022 (Accord du 17 juin 2021), et le plan 2023 a été prolongé jusqu'en décembre 2025 (Accord du 19 décembre 2024).

## Plans de compensation accordés pour les accidents de travail

Jusqu'au 1er octobre 2000, bpost SA était son propre assureur pour les accidents survenus sur le lieu de travail et sur le chemin du travail. Par conséquent, toutes les indemnités accordées aux travailleurs pour les accidents survenus avant le 1er octobre 2000 sont contractées et financées par bpost SA elle-même.

Depuis le 1er octobre 2000, bpost SA a contracté des polices d'assurance en vue de couvrir ce risque.

## DSPR pour le Job Mobility Center

L'Accord-cadre du 30 septembre 2016 a défini un plan de DSPR (Dispense Précédant la Retraite) pour le Job Mobility Center. Ce plan prévoit pour une durée illimitée que les fonctionnaires âgés d'au moins 61 ans, rattachés au Job Mobility Center et qui y sont toujours attachés après une période d'un an seront dispensés de service. bpost SA continue à payer aux bénéficiaires 70% de leur salaire au moment du départ jusqu'à ce qu'ils aient atteint l'âge de la retraite, pour une période maximum de 5 ans.

La dette nette pour les autres avantages à long terme comprend les éléments suivants :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Valeur actuelle des obligations | 193,8 | 208,6 |
| Juste valeur des actifs du régime | 0,0 | 0,0 |
| **Valeur actuelle des obligations nettes** | **193,8** | **208,6** |
| **Dette nette** | **193,8** | **208,6** |
| Montants des avantages au personnel figurant au bilan | | |
| Dettes | 193,8 | 208,6 |
| **Dette nette** | **193,8** | **208,6** |

Les changements dans la valeur actuelle des obligations sont les suivants :

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Valeur actuelle au 1er janvier** | **208,6** | **225,7** |
| Coût des services | 10,9 | 12,6 |
| *Coût des services rendus* | *10,9* | *12,6* |
| *Coût des services passés* | *0,1* | *0,0* |
| Intérêts nets | 6,2 | 6,7 |
| Prestations payées | (18,9) | (19,4) |
| (Gains)/pertes de réévaluation reconnus dans le compte de résultats | (12,4) | (17,0) |
| *(Gains)/pertes actuariels* | *(12,4)* | *(17,0)* |
| (Gains)/pertes de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global | 0,0 | 0,0 |
| *(Gains)/pertes actuariels* | *0,0* | *0,0* |
| Dettes acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises | 0,0 | 0,0 |
| Reclassements | (0,6) | 0,0 |
| **Obligation au titre des prestations au 31 décembre** | **193,8** | **208,6** |

Les charges comptabilisées dans le compte de résultats sont présentées ci-après :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Coût des services | 10,9 | 12,6 |
| *Coût des services rendus* | *10,9* | *12,6* |
| *Coût des services passés* | *0,1* | *0,0* |
| Intérêts nets | 6,2 | 6,7 |
| (Gains)/pertes de réévaluation | (12,4) | (17,0) |
| *(Gains)/pertes actuariels rapportés comme coûts financiers* | *(6,7)* | *(8,7)* |
| *(Gains)/pertes actuariels rapportés comme charges d'exploitation* | *(5,7)* | *(8,3)* |
| **Charge nette** | **4,7** | **2,3** |

L'impact sur les coûts salariaux et les coûts financiers est présenté ci-après :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Frais de personnel | 5,2 | 4,3 |
| Charges financières | (0,5) | (2,0) |
| **Charge nette** | **4,7** | **2,3** |

## 6.25.3 Indemnités de cessation d'emploi

### Plan de retraite anticipée

Le plan couvert par l'Accord-cadre du 30 septembre 2016 est accessible aux fonctionnaires selon certaines conditions d'âge, d'ancienneté et d'organisation du service. bpost SA continue à payer aux bénéficiaires 75% de leur salaire au moment du départ, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la retraite, avec un maximum de 5 ans. Ce plan a une durée indéterminée.

Pour faire face aux défis économiques et financiers, AMP a introduit un dispositif de sortie progressive ("soft-exit") permettant aux employés de bénéficier d'une transition vers la retraite avec un soutien financier. Les employés âgés de 55 ans et plus pouvaient choisir soit une interruption de carrière à temps partiel combinée à une retraite légale anticipée, soit un passage direct à la retraite légale anticipée. Pendant la période d'interruption de carrière, les participants reçoivent une prime mensuelle complémentaire ainsi qu'un paiement unique lorsqu'ils atteignent l'âge de la retraite anticipée (24 000 EUR pour les travailleurs de jour et 38 000 EUR pour les travailleurs de nuit). Les employés âgés de 59 ans et plus optant directement pour la retraite légale anticipée ont également droit à cette prime unique.

La dette découlant de l'avantage au personnel lié aux plans de retraite anticipée trouve son origine dans le fait que la carrière est interrompue avant l'âge normal de la retraite et le fait que les employés acceptent l'offre établie par l'entreprise en échange.

La dette nette de pour les indemnités de cessation d'emploi comprend les éléments suivants :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Valeur actuelle des obligations | 11,2 | 10,6 |
| Juste valeur des actifs du régime | 0,0 | 0,0 |
| **Valeur actuelle des obligations nettes** | **11,2** | **10,6** |
| **Dette nette** | **11,2** | **10,6** |
| Montants des avantages au personnel figurant au bilan | | |
| Dettes | 11,2 | 10,6 |
| **Dette nette** | **11,2** | **10,6** |

Les changements dans la valeur actuelle des obligations sociales sont les suivants :

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Valeur actuelle au 1er janvier** | **10,6** | **9,2** |
| Coût des services | 6,1 | 6,5 |
| *Coût des services rendus* | *6,1* | *6,3* |
| *Coût des services passés* | *0,0* | *0,1* |
| Intérêts nets | 0,2 | 0,2 |
| Prestations payées | (4,7) | (4,3) |
| (Gains)/pertes de réévaluation reconnus dans le compte de résultats | (1,6) | (0,8) |
| *(Gains)/pertes actuariels* | *(1,6)* | *(0,8)* |
| (Gains)/pertes de réévaluation reconnus dans les autres éléments du résultat global | 0,0 | 0,0 |
| *(Gains)/pertes actuariels* | *0,0* | *0,0* |
| Dettes acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises | 0,0 | 0,0 |
| Reclassements | 0,6 | 0,0 |
| **Obligation au titre des prestations au 31 décembre** | **11,2** | **10,6** |

La charge nette reconnue dans le compte de résultats est présentée ci-dessous :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Coût des services | 6,1 | 6,3 |
| *Coût des services rendus* | *6,1* | *6,3* |
| *Coût des services passés* | *0,0* | *0,1* |
| Intérêts nets | 0,2 | 0,2 |
| (Gains)/pertes de réévaluation | (1,6) | (0,8) |
| *(Gains)/pertes actuariels rapportés comme coûts financiers* | *0,0* | *0,1* |
| *(Gains)/pertes actuariels rapportés comme charges d'exploitation* | *(1,6)* | *(0,9)* |
| **Charge nette** | **4,7** | **5,7** |

L'impact sur les frais de personnel et les charges financières est présenté ci-dessous :

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Frais de personnel | 4,4 | 5,4 |
| Charges financières | 0,2 | 0,2 |
| **Charge nette** | **4,7** | **5,7** |

# 6.26 Dettes commerciales et autres dettes

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Dettes commerciales | 2,3 | 2,1 |
| Autres dettes | 9,8 | 11,0 |
| **Dettes commerciales et autres dettes non courantes** | **12,2** | **13,1** |

Les autres dettes comprennent les engagements découlant du Management Incentive Plan pour la direction de Staci :

- Pour l'obligation de rachat d'actions ordinaires, un passif de 8,8 mEUR (mis sur les intérêts minoritaires) a été comptabilisé lors de l'acquisition de Staci, ce qui représente la juste valeur, à la date de clôture, du montant de rachat attendu.
- La valeur attendue de l'option de vente des actions privilégiées détenues par la direction, calculée au prorata de la période d'acquisition, s'élève à 1,0 mEUR à la date de clôture. Le montant maximum du cash out dans le cadre de ce plan pour Bpost (en 2028) est plafonné à 70,5 mEUR, principalement en fonction du niveau d'EBITDA qui sera atteint.

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Dettes commerciales | 398,4 | 427,6 |
| Montants collectés dus aux clients | 6,8 | 57,3 |
| Frais terminaux | 128,9 | 157,5 |
| Dettes salariales et sociales | 408,9 | 413,4 |
| Dettes fiscales autres que l'impôt sur les revenus | 22,3 | 40,4 |
| Compte de transit machines à affranchir | 14,9 | 13,9 |
| Fonds de roulement de l'Etat pour la fourniture des services postaux financiers | 18,8 | 18,8 |
| Cautions | 11,0 | 10,8 |
| bpaid balance | 16,0 | 25,9 |
| Provisions (hors frais terminaux) | 125,0 | 181,9 |
| Produits reportés | 68,6 | 65,2 |
| Contrepartie éventuelles | 0,0 | 0,0 |
| Autres dettes | 8,0 | 4,7 |
| **Dettes commerciales et autres dettes courantes** | **1.227,8** | **1.417,4** |

Les valeurs comptables sont considérées comme une approximation raisonnable de la juste valeur.

Les montants collectés dus aux clients sont liés à des accords dans le cadre desquels Radial fournit des services de traitement des paiements et perçoit des fonds pour le compte de ses clients. Les créances en souffrance correspondent aux montants reçus par l'intermédiaire de la plateforme de paiement de Radial et temporairement conservés sur les comptes bancaires de Radial avant d'être versés aux clients. La diminution d'une année sur l'autre résulte de la migration vers une nouvelle plateforme dans laquelle les fonds entrants sont déposés directement sur les comptes bancaires de tiers de traitement des paiements plutôt que sur les comptes propres de Radial.

Les dettes commerciales et autres dettes à court terme ont diminué de 189,6 mEUR, les montants collectés dus aux clients ayant diminué de 50,4 mEUR, les frais terminaux ayant diminué de 28,6 mEUR et les dettes commerciales ayant diminué de 29,2 mEUR. La diminution des frais terminaux à payer doit être examinée conjointement avec la baisse des frais terminaux à recevoir (24,7 mEUR). Les charges à payer (hors frais terminaux) s'élèvent à 125,0 mEUR et ont diminué de 57,0 mEUR, principalement en raison des charges à payer de Radial North America pour le transport et le travail temporaire, suite au ralentissement du développement.

## Passifs de contrats

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Timbres vendus non utilisés et crédits sur machines à affranchir | 36,4 | 38,7 |
| Autres passifs de contrats | 32,3 | 26,5 |
| **Obligations liées aux contrats** | **68,6** | **65,2** |

Les contreparties déjà payées par les clients qui ont été affectées à l'obligation de prestation résiduelle (partiellement) insatisfaite s'élèvent à 36,4 mEUR et concernent principalement les timbres et les crédits sur les machines à affranchir vendus, mais non encore utilisés par les clients à la date de clôture du bilan. À la fin de l'année, l'obligation de résultat pour le SIEG a été remplie et aucun passif de contrats n'est comptabilisé.

# 6.27 Provisions

| EN MILLIONS EUR | LITIGES | ENVIRONEMENT | CONTRATS ONÉREUX | RESTRUCTURATION & AUTRES | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| **Solde au 1er janvier 2024** | **99,8** | **0,4** | **0,0** | **5,9** | **106,0** |
| Provision supplémentaires constituées | 9,0 | 0,0 | 0,0 | 5,8 | 14,8 |
| Addition suite aux regroupements d'entreprises | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 5,3 | 5,3 |
| Provisions utilisées | (0,1) | 0,0 | 0,0 | (2,5) | (2,6) |
| Provisions reprises | (6,4) | 0,0 | 0,0 | (1,4) | (7,9) |
| Écarts de conversion | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Autres mouvements | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (0,0) | 0,0 |
| **Solde au 31 décembre 2024** | **102,2** | **0,4** | **0,0** | **13,0** | **115,6** |
| Dettes non courantes à la fin de l'exercice | 10,3 | 0,4 | 0,0 | 6,7 | 17,5 |
| Dettes courantes à la fin de l'exercice | 91,9 | 0,0 | 0,0 | 6,3 | 98,2 |
| | **102,2** | **0,4** | **0,0** | **13,0** | **115,6** |
| **Solde au 1er janvier 2025** | **102,2** | **0,4** | **0,0** | **13,0** | **115,6** |
| Provision supplémentaires constituées | 21,2 | 0,0 | 6,9 | 2,1 | 30,2 |
| Provisions utilisées | (0,1) | (0,0) | 0,0 | (1,2) | (1,4) |
| Provisions reprises | (4,4) | (0, 3) | 0,0 | (3,2) | (8,0) |
| Écarts de conversion | (0,0) | 0,0 | (0,0) | (0,2) | (0,2) |
| Autre augmentation (diminution) | 0,0 | 0,0 | (0,0) | 0,0 | (0,0) |
| **Solde au 31 décembre 2025** | **118,9** | **0,0** | **6,8** | **10,6** | **136,3** |
| Dettes non courantes à la fin de l'exercice | 7,5 | 0,0 | 3,4 | 6,7 | 17,6 |
| Dettes courantes à la fin de l'exercice | 111,4 | 0,0 | 3,5 | 3,8 | 118,7 |
| | **118,9** | **0,0** | **6,8** | **10,6** | **136,3** |

La provision pour litiges, qui représente le décaissement attendu lié à différentes réclamations (actuelles ou imminentes) entre les entités de Bnode et des parties tierces, s'élevait à 118,9 mEUR au 31 décembre 2025, soit une augmentation de 16,7 mEUR par rapport à décembre 2024, dont 108,5 mEUR (2024 : 89,2 mEUR)sont liés aux examens de conformité (voir ci-dessous). La période anticipée pour les décaissements y afférents dépend de l'avancement des procédures ou résolutions sous-jacentes pour lesquelles le délai demeure incertain.

Au début de l'année 2023, bpost SA a volontairement lancé 3 examens de conformité, à la suite de l'examen de conformité effectué en 2022 par rapport à l'appel d'offres pour la nouvelle concession 2023-2027 pour la distribution de journaux et périodiques en Belgique. Ces examens de conformité concernaient plus particulièrement le traitement des amendes routières, la gestion des comptes 679 et la distribution/radiation des plaques d'immatriculation.

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

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

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

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

***Contexte***

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

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

***Principales constatations***

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

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

***Prochaines étapes***

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

4. *Les Conventions d'Approfondissement sont des accords conclus entre l'État belge et Bpost, qui sont basés sur le Contrat de Gestion et qui précisent les services spécifiques couverts par le Contrat de Gestion ("Conventions d'Approfondissement").*

**Comptes 679**

***Contexte***

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

Le SPF Finances avait confié ce service historique à bpost SA par le biais de contrats sans lancer de procédure d'appel d'offres. Une procédure d'appel d'offres a été finalisée en 2024. Le consortium bpost SA / Speos était l'un des trois candidats sélectionnés en vue d'une participation. BNP Paribas Fortis a toutefois été retenue comme adjudicataire et la gestion des comptes 679 a été transférée à BNP Paribas Fortis en décembre 2025.

***Principales constatations***

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

***Prochaines étapes***

bpost SA s'est engagée avec le SPF Finance à déterminer mutuellement les mesures correctives nécessaires à la lumière des constatations susmentionnées. bpost SA remboursera toute compensation reçue qui dépasserait les règles applicables en matière d'aides d'État.

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

***Contexte***

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

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

***Principales constatations***

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

***Prochaines étapes***

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

***Considérations financières***

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

La phase suivante, qui implique des efforts de résolution avec les ministères concernés, est maintenant en cours. Le calendrier concernant l'issue de ce processus est très incertain et dépend de divers éléments qui échappent au contrôle de bpost SA. Dans l'attente d'une résolution complète des dossiers en question, bpost SA estime une sortie de trésorerie comme probable. Dans le cadre de son engagement à rembourser les éventuelles surcompensations, bpost SA a enregistré une provision de 108,5 mEUR. La provision, comme il est d'usage pour le remboursement d'une aide d'État, est déjà nette de l'impôt sur les sociétés payé sur le montant principal de l'aide incompatible. Par conséquent, ce montant n'est pas déductible fiscalement au moment de sa comptabilisation. Sur la base de son évaluation juridique et économique approfondie, bpost SA estime que ce montant constitue la meilleure estimation disponible de la surcompensation à rembourser à l'État belge pour les années allant jusqu'à 2025 pour les trois contrats. Ce montant reste préliminaire, car il ne reflète pas encore le point de vue de l'État belge. bpost SA fournira une mise à jour si et dès qu'il apparaîtra que la conclusion des efforts de résolution entraînerait un montant sensiblement différent à rembourser au titre de la surcompensation.

A part ces examens de conformité, bpost SA est actuellement impliquée dans les contentieux suivants, initiés par des intermédiaires. Une demande de dommages et intérêts pour un montant présumé (provisoire) d'environ 21,1 mEUR (hors paiement des intérêts de retard) dans le cadre d'une procédure judiciaire initiée par Publimail SA. Le tribunal de commerce de Bruxelles a rejeté la plainte de Publimail le 3 mai 2016. Publimail a fait appel de cette décision le 16 décembre 2016. L'affaire devait être plaidée en avril 2021, mais le juge a décidé de reporter l'audience en attendant la décision de la Cour de justice européenne dans l'affaire opposant bpost SA à l'Autorité belge de la concurrence. L'affaire va maintenant être jugée par la Cour des marchés de Bruxelles, en tenant compte de l'arrêt préliminaire de la CJUE. La procédure reprendra probablement en 2025. Aucun jugement n'est attendu avant la fin de l'année 2025. Toutes les plaintes et allégations sont contestées par bpost SA.

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

Le 10 novembre 2016, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision de l'Autorité. L'autorité belge de la concurrence a fait appel de ce jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit. Le 22 novembre 2018, la Cour de Cassation a annulé le jugement et a renvoyé l'affaire devant la Cour d'appel de Bruxelles pour qu'elle soit rejugée. Par un arrêt du 19 février 2020, la Cour d'appel de Bruxelles a décidé de soumettre deux questions préjudicielles à la Cour de justice[1] de l'UE ("CJUE"). Le 22 mars 2022, la CJUE a rendu une décision préjudicielle sur les deux questions soulevées par la Cour d'appel de Bruxelles. La Cour d'appel devra maintenant se prononcer à la lumière des réponses données par la CJUE. Une décision finale n'est pas attendue avant la fin de l'année 2026.

La provision relative au **contrat déficitaire** s'élevait à 6,8 mEUR et se rapporte principalement aux coûts résiduels des sites de Radial North America qui seront fermés conformément à la mise à jour du portefeuille immobilier.

Les **autres** provisions comprennent les coûts attendus liés aux obligations de réparation et aux obligations légales, entre autres. Au 31 décembre 2025, les autres provisions s'élevaient à 10,6 mEUR comparé à 13,0 mEUR à la fin de l'année 2024.

1. *La Cour de justice de l'UE transmet sa décision à la juridiction de renvoi, qui est alors tenue d'exécuter l'arrêt..*

# 6.28 Actifs et passifs financiers

Le tableau ci-dessous donne des informations sur la hiérarchie d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers de Bnode:

| AU 31 DÉCEMBRE 2024 | | CATÉGORISÉ À LA JUSTE VALEUR | | |
|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | VALEUR COMPTABLE | PRIX COTÉ SUR UN MARCHÉ ACTIF (NIVEAU 1) | AUTRE DONNÉE SIGNIFICATIVE OBSERVABLE (NIVEAU 2) | DONNÉE SIGNIFICATIVE NON OBSERVABLE (NIVEAU 3) |
| **ACTIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI** | | | | |
| **NON COURANTS** | | | | |
| Actifs financiers | 47,1 | 0,0 | 47,1 | 0,0 |
| **COURANTS** | | | | |
| Actifs financiers | 1.661,3 | 0,0 | 1.661,3 | 0,0 |
| **Total des actifs financiers** | **1.708,4** | **0,0** | **1.708,4** | **0,0** |
| **PASSIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI** | | | | |
| **NON COURANTS** | | | | |
| Obligation à long terme | 1.644,6 | 1.648,0 | | |
| Passifs financiers | 691,0 | | 691,0 | |
| **COURANTS** | | | | |
| Passifs financiers | 1.632,1 | | 1.632,1 | |
| **PASSIF FINANCIER ÉVALUÉ À LA JUSTE VALEUR** | | | | |
| **NON COURANTS** | | | | |
| Passifs financiers | 11,0 | | | 11,0 |
| **COURANTS** | | | | |
| Instruments dérivés - forex swap | 0,5 | | 0,5 | |
| **Total des passifs financiers** | **3.979,1** | **1.648,0** | **2.323,5** | **11,0** |

| AU 31 DÉCEMBRE 2025 | | CATÉGORISÉ À LA JUSTE VALEUR | | |
|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | VALEUR COMPTABLE | PRIX COTÉ SUR UN MARCHÉ ACTIF (NIVEAU 1) | AUTRE DONNÉE SIGNIFICATIVE OBSERVABLE (NIVEAU 2) | DONNÉE SIGNIFICATIVE NON OBSERVABLE (NIVEAU 3) |
| **ACTIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI** | | | | |
| **NON COURANTS** | | | | |
| Actifs financiers | 28,9 | 0,0 | 28,9 | 0,0 |
| **COURANTS** | | | | |
| Actifs financiers | 2.104,3 | 0,0 | 2.104,3 | 0,0 |
| **Total des actifs financiers** | **2.133,2** | **0,0** | **2.133,2** | **0,0** |
| **PASSIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI** | | | | |
| **NON COURANTS** | | | | |
| Obligation à long terme | 1.744,2 | 1.739,7 | | |
| Passifs financiers | 586,0 | | 586,0 | |
| **COURANTS** | | | | |
| Obligation à court terme | 462,4 | 460,5 | | |
| Passifs financiers | 1.466,2 | | 1.466,2 | |
| **PASSIF FINANCIER ÉVALUÉ À LA JUSTE VALEUR** | | | | |
| **NON COURANTS** | | | | |
| Passifs financiers | 9,8 | | | 9,8 |
| **COURANTS** | | | | |
| Instruments dérivés - forex swap | 0,2 | | 0,2 | |
| **Total des passifs financiers** | **4.268,8** | **2.200,3** | **2.052,4** | **9,8** |

La juste valeur des actifs financiers courants et non courants évalués à leur coût amorti et celle des passifs financiers courants et non courants évalués à leur coût amorti se rapprochent de leurs valeurs comptables. N'étant pas évalués à leur juste valeur dans le bilan, celle-ci ne devrait pas être publiée.

Au cours de la période, il n'y a pas eu de transfert entre les niveaux de la hiérarchie de juste valeur. Il n'y a par ailleurs pas eu de changement dans les techniques de valorisation et les inputs appliqués.

Les actifs financiers non courants comprennent les créances commerciales et autres créances non courantes, à l'exclusion des coûts contractuels non courants – actifs comptabilisés pour obtenir ou exécuter un contrat.

## Actifs financiers évalués au coût amorti – courants

Les actifs financiers courants comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les créances commerciales et autres créances courantes, à l'exclusion des coûts du contrat en cours – actifs comptabilisés pour obtenir ou exécuter un contrat.

L'augmentation de 442,9 mEUR d'une année à l'autre est principalement due à l'augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, résultant elle-même essentiellement de l'émission d'une obligation non garantie de 750 mEUR à 7 ans en juin 2025. Le produit de cette émission a été partiellement utilisé pour le rachat de 28,8% de la valeur nominale de l'obligation à 8 ans de 650 mEUR arrivant à échéance en juillet 2026. Les fonds restants sont temporairement investis dans des instruments du marché monétaire jusqu'à l'échéance de l'obligation en juillet 2026, ce qui permet de maintenir un impact neutre sur l'endettement net de Bnode.

### Passifs financiers évalués au coût amorti – non courants

À la fin de l'année 2025, les passifs financiers non courants se composaient de :

- Une obligation de 500 mEUR. L'obligation sur 5 ans a été émise en octobre 2024 avec un coupon de 3,29%.
- Une obligation de 750 mEUR. L'obligation sur 7 ans a été émise en juin 2025 avec un coupon de 3,479%. Les fonds seront utilisés pour le refinancement de l'obligation de 650 mEUR arrivant à échéance en juillet 2026 et à des fins générales de financement.
- Une obligation de 500 mEUR. L'obligation sur 10 ans a été émise en octobre 2024 avec un coupon de 3,632%.
- Passifs liés aux contrats de location : 582,1 mEUR (2024 : 685,1 mEUR).

### Instruments dérivés

Bnode est exposée à certains risques liés à ses activités commerciales quotidiennes. Le principal risque géré avec les instruments dérivés est le risque de change. Bnode utilise des contrats de change à terme et des contrats d'échange de devise pour gérer certaines de ses expositions en devises étrangères. Ces contrats ont été souscrits afin de couvrir les risques de change liés aux prêts intragroupe accordés par bpost SA à ses filiales. À la fin de l'exercice 2025, l'impact de la juste valeur des contrats de change à terme et des contrats de d'échange de change s'est traduit par une augmentation des passifs de 0,2 mEUR.

### Passifs financiers évalués au coût amorti – courants

A la fin de l'année 2025, les passifs financiers courants se composaient de :

- Une obligation de 462,8 mEUR, correspondant à la partie restante de l'obligation de 650 mEUR non rachetée par Bnode lors de l'offre publique d'achat lancée en juin 2025. L'obligation à 8 ans a été émise en juillet 2018 avec un coupon de 1,25% et arrivera à échéance en juillet 2026, d'où son transfert vers les passifs financiers courants en 2025.
- Le solde des dettes liées aux contrats de location s'élevait fin 2025 à 211,5 mEUR (2024 : 204,6 mEUR).

### Passifs financiers évalués à la juste valeur – non-courants

Ce passif est lié à l'option de vente détenue par la direction de Staci sur les intérêts minoritaires de Staci (actions ordinaires). La juste valeur initiale a été déterminée sur la base du prix payé par Bnode pour l'acquisition de Staci. En 2025, ce passif a été réévalué à sa juste valeur (valeur actualisée du prix de rachat attendu) sur la base des estimations de la valeur des capitaux propres à la date d'exercice possible, calculée à l'aide d'un modèle d'évaluation basé sur (i) les projections d'EBITDA, (ii) le multiple contractuel et (iii) l'endettement net projeté.

La diminution est principalement due au rachat d'actions ordinaires de Staci en 2025, partiellement compensé par la mise à jour de la juste valeur comptabilisée sur les intérêts résiduels. Voir la note « 6.5 - Regroupements d'entreprises » pour l'information sur l'acquisition d'actions supplémentaires de Staci.

# 6.29 Instruments financiers et gestion des risques financiers

Bnode est exposée aux risques de marché liés aux fluctuations des taux de change, des taux d'intérêt et des autres prix du marché (prix des services publics). En outre, Bnode est exposée aux risques de crédit et de liquidité.

## Risque de change

Dans ses activités opérationnelles et financières, Bnode est exposée aux fluctuations de taux de change qui impactent le bilan et le compte de résultats.

Ces risques de change consistent en (i) un risque transactionnel lié aux activités opérationnelles ayant un flux de trésorerie en devise étrangère et (ii) un risque de conversion lié à la consolidation en Euro des filiales dont la devise fonctionnelle n'est pas l'Euro (devise fonctionnelle de Bnode). La plus importante exposition au risque de change correspond au risque de conversion des USD et GBP :

| | | | MOYENNE ANNUELLE | |
|---|---|---|---|---|
| DEVISE / DATE | 31/12/25 | 31/12/24 | 2025 | 2024 |
| USD | 1,175 | 1,038 | 1,13 | 1,08 |
| GBP | 0,872 | 0,828 | 0,86 | 0,84 |

Bnode utilise des contrats à terme sur devises et des contrats de swap de change pour gérer une partie de son exposition aux devises étrangères. Ces contrats ont été souscrits afin de couvrir les risques de change liés aux prêts intragroupe accordés par Bnode à ses filiales dans leurs devises locales. Des instruments de couverture peuvent être utilisés pour atténuer ces impacts. En 2025, les variations de change sur une partie des prêts intragroupe – non couverte – ont généré un impact de change, qui est reflété dans le résultat financier.

Le tableau suivant montre la sensibilité à un changement raisonnable du taux de change USD et GBP, toutes autres variables restant constantes. L'impact de la variation des USD et GBP sur l'EBIT et les capitaux propres (après considération de la couverture d'investissement nette) de Bnode en 2025 représente le risque de conversion. L'exposition du groupe aux variations de change des autres devises n'est pas significatif.

| AU 31 DÉCEMBRE | | | | |
|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | +5% USD VS EUR | -5% USD VS EUR | +5% GBP VS EUR | -5% GBP VS EUR |
| Effet sur EBIT | 0,3 | (0,3) | (0,3) | 0,3 |
| Effet sur les capitaux propres du Groupe après NIH hedge | (12,7) | 14,1 | (0,2) | 0,2 |

### Risque du taux d'intérêt

Bnode est aussi directement exposée aux fluctuations du taux d'intérêt au travers de ses financements externes. Bnode atténue cependant ce risque en atteignant un équilibre entre les taux fixes et variables. Actuellement, cet équilibre repose principalement sur des taux fixes, mais il peut évoluer en fonction de la situation du marché.

Afin de gérer la structure du taux d'intérêt de sa dette, Bnode peut utiliser des instruments de couverture tels que des swaps de taux d'intérêt.

A la fin de l'année 2025, le financement externe consistait en 2.212,8 mEUR d'obligations.

Une obligation à 8 ans avait été émise en juillet 2018 avec un coupon de 1,25%. En prévision de cette émission, Bnode avait conclu en février 2018 un swap de taux d'intérêt à terme pour 10 ans avec un montant nominal de 600,0 mEUR. La transaction avait été contractée afin de couvrir le risque de taux d'intérêt sur l'émission envisagée d'une obligation à long terme pour refinancer le crédit-pont d'acquisition conclu en novembre 2017 pour l'acquisition de Radial. En juillet 2018, Bnode avait émis une obligation de 650,0 mEUR à 8 ans. À cette date, le swap de taux d'intérêt a avait été dénoué et réglé par un paiement de 21,5 mEUR réparti entre une partie efficace de 20,0 mEUR et une partie inefficace de 1,5 mEUR. La partie inefficace a été comptabilisée dans le compte de résultats.

La partie efficace de la couverture de flux de trésorerie (20,0 mEUR) a été reconnue en autres éléments du résultat global (le montant net d'impôt est de 14,8 mEUR) en tant que réserve de couverture de flux de trésorerie. Cette couverture de flux de trésorerie est reclassée en résultat sur les mêmes périodes que les flux de trésorerie des obligations à long terme affecteront le résultat, soit sur 8 ans à compter de leur date d'émission.

En juin 2025, Bnode a racheté 28,8 % de la valeur nominale de l'obligation de 650 mEUR, ce qui a entraîné un solde restant de 462,8 mEUR, toujours exigible à sa date d'échéance initiale en juillet 2026.

En 2025, un montant net de 2,1 mEUR (dont 0,6 mEUR lié à la partie de l'obligation remboursée en juin 2025) a été reclassé dans le compte de résultats.

En octobre 2024, Bnode a émis une obligation senior non garantie de 1.000 mEUR à double tranche, avec des échéances de 5 et 10 ans, dans le cadre de l'acquisition de Staci. L'obligation à 5 ans de 500 mEUR a été émise avec un coupon de 3,290% par an, et l'obligation à 10 ans de 500 mEUR a été émise avec un coupon de 3,632% par an.

Une obligation sur 7 ans a été émise en juillet 2025 avec un coupon de 3,479% pour un montant de 750,0 mEUR. En prévision de cette émission, Bnode avait conclu un swap de taux d'intérêt à terme pour 7 ans avec un montant nominal de 750,0 mEUR pour couvrir le risque d'intérêt. Le swap de taux d'intérêt avait été dénoué et réglé par un paiement de 7,5 mEUR considéré comme pleinement efficace, qui a été comptabilisé dans les autres éléments du résultat global (montant net d'impôt de 5,7 mEUR) en tant que réserve de couverture de flux de trésorerie. Cette couverture de flux de trésorerie est reclassée en résultat durant les mêmes périodes, étant donné que les flux de trésorerie des obligations à long terme affecteront le résultat durant les 7 années suivant la date d'émission. En 2025, un montant net de 0,4 mEUR a été reclassé dans le compte de résultats.

Les résultats financiers de Bnode sont aussi influencés par l'évolution des taux d'actualisation utilisés pour déterminer l'obligation liée aux avantages au personnel. Au 31 décembre 2025, une augmentation de 50 bps des taux d'actualisation moyens générerait une diminution des charges financières de 8,4 mEUR. Une diminution de 50 bps des taux d'actualisation moyens augmenterait les charges financières de 13,2 mEUR. Pour plus de détails, voir note 6.25 Avantages au personnel.

### Autres risques liés au marché

La probabilité d'une interruption prolongée des activités due à des phénomènes naturels extrême est devenue plus importante.

Bnode s'efforce de prévenir, dans la mesure du possible, les dommages aux bâtiments et les interruptions d'exploitation par le biais de programmes de prévention et d'urgence. Les conséquences négatives de ces risques sont couvertes par des polices d'assurance.

Bnode a poursuivi son évaluation des risques climatiques au cours de l'année 2025. Nous avons analysé en détail le risque de transition à la lumière de plusieurs scénarios climatiques du « Network for Greening the Financial System (NGFS) » et sur plusieurs horizons temporels. Nous avons également approfondi notre analyse des risques physiques et de transition identifiés afin d'évaluer qualitativement leur ampleur financière au sein de Bnode. Nous avons examiné plus finement l'exposition au risque d'inondation de nos principaux sites en Belgique et réalisé une analyse approfondie de la vulnérabilité de nos sites stratégiques de bpost SA, potentiellement exposés au risque d'inondation.

En 2026, nous élaborerons un Plan d'adaptation au changement climatique pour bpost SA. Nous mènerons également une évaluation plus détaillée des risques climatiques (axée sur les risques d'inondation et de chaleur) pour nos sites potentiellement exposés aux inondations dans d'autres entités de Bnode en dehors de la Belgique. Par la suite, nous prévoyons également de réaliser une analyse approfondie de la vulnérabilité de nos sites stratégiques en Europe (en 2026) et en Amérique du Nord (en 2027).

Plus de détails sur les risques climatiques pour Bnode et les résultats de notre analyse de résilience peuvent être trouvés dans la section CSRD de ce rapport, au chapitre **6.2.1.1 SBM3 - Évaluation des risques climatiques et 6.2.1.2 SBM3 - Analyse de résilience**.

Dans l'ensemble, la stratégie et le modèle économique de Bnode sont résilients face aux changements climatiques. Bien que l'évaluation des risques climatiques ne soit pas encore complètement finalisée, Bnode peut déjà conclure que le changement climatique ne représente pas de menaces critiques et fondamentales pour son existence future.

En ce qui concerne les risques physiques, plusieurs aléas climatiques ont été identifiés, en particulier dans un scénario à fortes émissions. Cependant, Bnode s'attend à ce que la plupart des risques puissent être atténués grâce à la nature distribuée de ses opérations et par le biais de solutions d'adaptation, mises en œuvre soit directement par Bnode , soit par des tiers (par exemple, les gouvernements investissant dans des systèmes de défense contre les inondations).

Concernant le risque de transition, le plan de décarbonation ambitieux que Bnode poursuit pour les scopes 1 et 2, ainsi que le renforcement de notre stratégie d'engagement fournisseurs et de nos pratiques d'approvisionnement pour le scope 3, nous positionnent favorablement pour faire face aux risques de transition, tels que la mise en place de la taxation carbone en Europe à partir de 2028 (ETS 2).

Enfin, nous poursuivons activement des opportunités de transition liées à la logistique bas carbone et à la production d'électricité verte.

## Risque de crédit

Bnode est exposée aux risques de crédit dans ses activités opérationnelles, dans le placement et la gestion de ses liquidités (bancaires).

**RISQUE DE CRÉDIT**

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 1.255,9 | 747,4 |
| Créances commerciales et autres créances | 763,8 | 806,4 |
| Autres créances exposées à un risque de crédit | 51,7 | 51,7 |
| **Actifs financiers: risque de credit** | **2.071,4** | **1.605,5** |

## Activités opérationnelles

Le risque de crédit ne concerne par définition que la part des activités de Bnode qui ne sont pas payées “au comptant”. Bnode gère de manière active son exposition au risque de crédit en analysant la solvabilité de ses clients. Cela se traduit par un classement crédit et une limite de crédit.

Bnode comptabilise sur toutes ses créances commerciales une provision pour pertes de crédit attendues basée sur le modèle de pertes de crédit attendues sur la durée de vie (ECL). Etant donné que les créances commerciales ne contiennent pas de composantes financières significatives, Bnode a opté pour l’approche simplifiée pour calculer le taux de pertes de crédit attendue grâce à l’utilisation d’une matrice, basée sur les taux historiques de défaut adaptés aux informations actuelles et prospectives.

Le tableau suivant présente les mouvements de provision pour pertes de crédit attendues:

**ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Au 1er janvier** | **27,2** | **27,2** |
| Réductions de valeur: additions via regroupements d'entreprises | 0,0 | 0,9 |
| Réductions de valeur: dotation | 7,2 | 3,1 |
| Réductions de valeur: utilisation | (0,3) | (1,8) |
| Réductions de valeur: reprise | (6,0) | (3,2) |
| Réductions de valeur: écarts de conversion | (1,5) | 1,0 |
| Réductions de valeur: autre | (0,1) | 0,0 |
| **Au 31 décembre** | **26,5** | **27,2** |

L'analyse des balances âgées des créances commerciales et l'exposition au risque de crédit selon la matrice de provision se présente comme suit :

| AU 31 DÉCEMBRE 2024 | | JOURS DE RETARD | | |
|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | COURANT | < 60 JOURS | 60 -120 JOURS | > 120 JOURS | TOTAL |
| Valeur comptable brute totale estimée en cas de défaut | 658,2 | 129,6 | 20,3 | 19,5 | 827,6 |
| Taux de perte de crédit attendu | 0,0% | 2,9% | 19,2% | 100,0% | |
| Provision pour pertes de crédit attendues | 0,0 | (3,8) | (3,9) | (19,5) | (27,2) |
| **Créances commerciales et terminal dues** | **658,2** | **125,8** | **16,4** | **0,0** | **800,4** |

| AU 31 DÉCEMBRE 2025 | | JOURS DE RETARD | | |
|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | COURANT | < 60 JOURS | 60 -120 JOURS | > 120 JOURS | TOTAL |
| Valeur comptable brute totale estimée en cas de défaut | 617,4 | 120,1 | 32,0 | 20,8 | 790,3 |
| Taux de perte de crédit attendu | 0,0% | 2,5% | 8,5% | 100,0% | |
| Provision pour pertes de crédit attendues | 0,0 | (3,0) | (2,7) | (20,8) | (26,5) |
| **Créances commerciales et terminal dues** | **617,4** | **117,1** | **29,3** | **0,0** | **763,8** |

### Placement des liquidités

En ce qui concerne le placement par Bnode de ses liquidités, lesquelles incluent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les titres de placement, l'exposition au risque de crédit résulte d'un manquement de la partie adverse, l'exposition maximale correspondant à la valeur comptable de ces instruments.

## Risque de liquidité

Le risque de liquidité disponible de Bnode est limité, ceci s'explique par le niveau élevé des liquidités de caisse et le fait qu'une partie significative de ses revenus est payée par ses clients avant la prestation de service elle-même.

Les échéances des passifs financiers sont présentés comme suit :

| | COURANT | NON-COURANT | | |
|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | MOINS D'1 AN | ENTRE 1 ET 5 ANS | PLUS DE 5 ANS | TOTAL |
| **31 DÉCEMBRE 2024** | | | | |
| Dettes de location-financement | 225,4 | 559,3 | 196,8 | **981,5** |
| Dettes commerciales et autres dettes | 1.417,7 | 2,1 | 0,0 | **1.419,8** |
| Obligation long terme | 42,7 | 1.307,4 | 550,7 | **1.900,9** |
| Instruments dérivés | 0,5 | 0,0 | 0,0 | **0,5** |
| Découverts bancaires | (0,3) | 0,0 | 0,0 | **(0,3)** |
| Emprunts bancaires | 9,3 | 3,8 | 0,0 | **13,1** |
| Autres emprunts | 0,5 | 0,0 | 0,0 | **0.5** |
| Contrepartie éventuelle | 0,0 | 11,0 | 0,0 | **11,0** |
| **Total des passifs financiers** | **1.695,8** | **1.883,6** | **747,5** | **4.326,9** |

| | COURANT | NON-COURANT | | |
|---|---|---|---|---|
| EN MILLIONS EUR | MOINS D'1 AN | ENTRE 1 ET 5 ANS | PLUS DE 5 ANS | TOTAL |
| **31 DÉCEMBRE 2025** | | | | |
| Dettes de location-financement | 218,3 | 498,2 | 149,9 | 866,4 |
| Dettes commerciales et autres dettes | 1.227,8 | 2,3 | 0,0 | 1.230,1 |
| Obligation long terme | 529,3 | 767,2 | 1.312,9 | 2.609,3 |
| Obligation à long terme | 0,2 | 0,0 | 0,0 | 0,2 |
| Instruments dérivés | 0,2 | 0,0 | 0,0 | 0,2 |
| Découverts bancaires | 2,3 | 1,6 | 0,0 | 3,9 |
| Emprunts bancaires | 0,7 | 0,0 | 0,0 | 0,7 |
| Autres emprunts | 0,0 | 9,8 | 0,0 | 9,8 |
| **Total des passifs financiers** | **1.978,7** | **1.279,2** | **1.462,8** | **4.720,6** |

Les échéances contractuelles ci-dessus sont basées sur les paiements contractuels non actualisés, qui peuvent différer de la valeur comptable des passifs à la date du bilan consolidé.

Le risque de liquidité est mitigé par des lignes de crédit en ligne avec la taille des opérations de Bnode.

# 6.30 Actifs et passifs éventuels

Comme décrit dans la note 6.27, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision de l'Autorité belge de la Concurrence imposant une amende de 37,4 mEUR le 10 novembre 2016. L'Autorité belge de la Concurrence a fait appel de ce jugement devant la Cour de Cassation sur des points de droit.

Le 22 novembre 2018, la Cour de Cassation a annulé le jugement et a renvoyé l'affaire devant la Cour d'appel de Bruxelles pour qu'elle soit rejugée. Par un arrêt du 19 février 2020, la Cour d'appel de Bruxelles a décidé de soumettre 2 questions préjudicielles à la Cour de Justice de l'UE ("CJUE"). Le 22 mars 2022, la CJUE a rendu une décision préjudicielle sur les 2 questions soulevées par la Cour d'appel de Bruxelles. La Cour d'appel devra maintenant se prononcer à la lumière des réponses données par la CJUE. Aucune décision finale n'est attendue avant la fin de l'année 2026. Ce qui précède constitue un actif éventuel étant donné que, au cas où la Cour d'Appel annulerait la décision de l'Autorité belge de la Concurrence, Bnode pourrait recouvrer le montant de l'amende de 37,4 mEUR (hors intérêts), à moins que la Cour de Cassation n'annule à nouveau le jugement de la Cour d'Appel.

Par ailleurs, le 10 août 2022, la Présidente du Conseil d'Administration de Bnode a demandé à la personne responsable de Compliance & Data Protection de Bnode, avec le soutien du responsable Corporate Audit de Bnode, de procéder à un examen de conformité interne portant sur les appels d'offres publics de l'État belge alors en cours concernant la distribution de journaux et de périodiques reconnus en Belgique[1].

1. *L'État belge a organisé une procédure d'appel d'offres concernant la distribution des journaux et périodiques reconnus en Belgique, au terme de laquelle les concessions de services ont été attribuées à Bpost le 16 octobre 2015, en vertu de quoi bpost SA a été appelée à fournir ces services du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2020. En décembre 2019, le Gouvernement belge a décidé d'étendre les concessions de services jusqu'au 31 décembre 2022. En novembre 2022, le Gouvernement belge a décidé de prolonger les concessions de services jusqu'au 31 décembre 2023, aux conditions applicables pour 2022, comme spécifié dans les concessions actuelles. Le 23 février 2023, le Gouvernement belge a publié le nouvel appel d'offres pour les concessions de presse. Cependant, le 12 décembre 2023, le Gouvernement belge a décidé de ne pas attribuer l'appel d'offres et de prolonger les concessions de services jusqu'au 30 juin 2024. Le 24 mai 2024, la Commission européenne a approuvé la compensation accordée à bpost SA relative aux deux prolongations*

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

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

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

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

Au cours de son déroulement, l'examen de conformité a révélé des cas de non-conformité aux codes et politiques de Bnode , ainsi que des indications de manquements aux lois applicables. L'examen de conformité a également été étendu à la concession en vigueur sur la période 2016-2020 pour la distribution des journaux et périodiques en Belgique, et a révélé des éléments pouvant également indiquer des violations potentielles des lois en vigueur.

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

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

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

### Impact potentiel

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

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

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

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

iv. Compte tenu des différents éléments expliqués aux points i à iii ci-dessus, Bnode, avec l'appui d'un conseiller juridique externe, continue à considérer que le risque de décaissement lié à la concession de presse 2016-2020 est possible mais peu probable.

## 6.31 Droits et engagements hors bilan

### Garanties reçues

Au 31 décembre 2025, Bnode bénéficie de garanties bancaires pour un montant de 14,1 mEUR, émises par les banques pour le compte des clients de Bnode . Ces garanties peuvent être récupérées en cas de non-paiement ou de faillite. Dès lors, elles offrent à Bnode une assurance financière durant la période de relations contractuelles avec le client.

### Biens à la vente (en consignation)

Au 31 décembre 2025, des marchandises représentant une valeur de vente de 2,2 mEUR avaient été remises par des partenaires en vue de leur vente à travers le réseau postal.

### Facilités de crédit renouvelables

bpost SA dispose de trois lignes de crédit renouvelables non utilisées pour un total de 575,0 mEUR. La facilité syndiquée s'élève à 400,0 mEUR et arrive à échéance en juin 2030. Elle est structurée comme « un financement lié à la durabilité », dont le prix est soumis à un ajustement de marge lié aux critères ESG (prime ou ristourne) en fonction de la performance de l'emprunteur par rapport à trois objectifs prédéfinis. En outre, bpost SA dispose de deux facilités bilatérales : l'une de 75,0 mEUR, arrivant à échéance en décembre 2030, permettant des tirages en EUR et en USD ; et l'autre de 100,0 mEUR, arrivant à échéance en juin 2030, permettant des tirages en EUR uniquement. Chacune des trois facilités comprend une option permettant de prolonger l'échéance d'une année supplémentaire.

### Garanties données

bpost SA a conclu un accord avec BNP Paribas Fortis, Belfius, ING, KBC et Société Générale dans lequel ces derniers s'engagent à fournir, sur simple demande, jusqu'à 97,7 mEUR de garantie à bpost SA . De plus, bpost SA a fourni des garanties à des tiers pour un montant de 14,2 mEUR.

## 6.32 Transactions entre parties liées

### 1. Relations avec les actionnaires

**L'État belge en tant qu'actionnaire**

L'État belge, directement et à travers la Société Fédérale de Participations et d'Investissement ("SFPI"), est actionnaire majoritaire de bpost SA et détient à ce titre 51,04% des actions de bpost SA. Par conséquent, il est habilité à contrôler toute décision requérant une majorité simple à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les droits de l'État belge en tant qu'actionnaire de bpost SA sont définis dans les politiques de Gouvernance d'Entreprise (accessibles au public sur le site Internet de bpost SA).

**L'État belge en tant qu'autorité publique**

Avec l'Union européenne, l'État belge est le principal législateur dans le secteur postal. L'Institut belge des services postaux et des télécommunications ("IBPT"), l'autorité nationale de régulation, est le principal régulateur du secteur postal en Belgique.

**L'État belge en tant que client**

L'État belge est l'un des plus gros clients de Bnode. Si l'on tient compte de la rémunération des Services d'Intérêt Économique Général (SIEG), 7,7% du total des produits d'exploitation de Bnode pour 2025 sont attribuables à l'État belge et aux entités liées à l'État. Si l'on exclut la rémunération des SIEG, les services fournis aux clients liés à l'État ne dépassent pas 5% du total des produits d'exploitation de Bnode.

bpost SA fournit des services de distribution de courrier à plusieurs administrations publiques, à la fois selon des conditions commerciales et conformément aux dispositions du Contrat de Gestion.

bpost SA assure les services postaux universels et les SIEG qui lui ont été confiés par l'État belge, en ce compris des services postaux, financiers et d'autres services publics. La Loi de 1991, la Loi postale du 26 janvier 2018, le Contrat de Gestion des obligations des services postaux universels ("OSU"), le 7ème Contrat de Gestion des SIEG, ainsi que les accords de concession de presse, fixent les règles et conditions d'exécution des obligations que bpost SA assume en exécution de ses services postaux universels et de ses SIEG, ainsi que, le cas échéant, les compensations financières versées par l'État belge.

Les SIEG confiés à bpost SA en vertu du 7ème Contrat de Gestion ont pour but de satisfaire à certains objectifs d'intérêt général. Ces SIEG incluent la maintenance du réseau Retail : afin d'assurer une cohésion territoriale et sociale, bpost SA est tenue de maintenir un réseau Retail composé au minimum de 1.300 points de services postaux. Au moins 650 de ces points de service postaux doivent être des bureaux de poste. bpost SA doit également installer au moins 350 distributeurs automatiques de billets sur le territoire et au moins un dans les communes où aucun autre opérateur n'en a installé. La fourniture des SIEG journaliers comprend les services en "espèces au guichet" et le paiement à domicile des pensions et allocations sociales. Enfin, les SIEG ponctuels incluent le rôle social du facteur, plus particulièrement par rapport aux personnes vivant seules ou plus défavorisées, le service "SVP facteur", la diffusion d'informations au public à la demande des autorités et en vue de soutenir les campagnes d'information à grande échelle lancées par les pouvoirs publics en cas de crise majeure, la coopération par rapport à la livraison des paquets de bulletins de vote, la livraison d'imprimés électoraux adressés et non adressés, la distribution à prix spécial d'envois d'associations, la distribution de lettres relevant du régime de franchise de port, le soutien d'initiatives visant à "résorber la fracture numérique" et à faciliter l'accès aux services gouvernementaux électroniques par le biais des bureaux de poste, le traitement financier et administratif des amendes, la vente de titres de transport publics ou partagés à la demande des sociétés de transport public ou partagé et la vente de timbres-poste.

Les tarifs et autres modalités prévus pour l'exécution de certains des services couverts par le 7ème Contrat de Gestion sont déterminés dans des accords de mise en œuvre conclus entre bpost SA , l'État belge et, le cas échéant, les autres parties ou institutions concernées.

Le 14 septembre 2021, le gouvernement belge et bpost SA. ont signé le 7e contrat de gestion couvrant la période jusqu'au 31 décembre 2026. Ce contrat a été notifié à la Commission européenne, approuvé et est entré en vigueur le 19 juillet 2022.

bpost SA a également fourni – jusqu'en décembre 2025 – des services de gestion de comptes de trésorerie à l'État belge et à certaines autres entités publiques conformément à l'arrêté royal du 12 janvier 1970 réglementant le service postal, tel que modifié par l'arrêté royal du 30 avril 2007 réglementant les services financiers postaux et par l'arrêté royal du 14 avril 2013 modifiant l'arrêté royal du 12 janvier 1970 réglementant le service postal. En décembre 2025, BNP Paribas Fortis a repris ces services à la suite de l'appel d'offres remporté par BNP Paribas Fortis.

La compensation octroyée à bpost SA en vue de couvrir les SIEG, publiée à la section 6.7 du rapport annuel, s'est élevée à 154,8 mEUR pour 2025 (227,8 mEUR en 2024 y compris les SIEG de distribution anticipée des journaux et de distribution des périodiques jusqu'au 30 juin 2024).

La compensation des SIEG se base sur une méthodologie de coût net évité (net avoided cost ou NAC). Cette méthode assure que la compensation se base sur la différence entre (i) le coût net pour le fournisseur assurant l'obligation des SIEG et (ii) le coût net pour le même fournisseur ne devant pas assurer cette obligation.

Le montant restant dû par l'État belge pour la rémunération des SIEG a été complètement réglé au 31 décembre 2024 et 2025.

## 2. Sociétés consolidées

Une liste de toutes les filiales (et des sociétés mises en équivalence) ainsi qu'un descriptif sommaire de leurs activités sont fournis dans la section 6.33 du présent rapport annuel.

Les soldes et transactions entre bpost SA et ses filiales, qui sont des parties apparentées à bpost SA , ont été retirés des états financiers consolidés et ne sont pas divulgués dans cette section.

## 3. Relations avec des entreprises associées et des co-entreprises

**Jofico**

Le 4 novembre 2019, bpost SA, AXA Bank Belgium SA, Crelan SA, Argenta Banque d'épargne SA et vdk bank SA ont intégré la co-entreprise "Jofico CV". Cette co-entreprise, au sein de laquelle chaque actionnaire détient une part égale, vise à mettre en œuvre un modèle de distributeur automatique de billets en tant que service, en vertu duquel les entreprises participantes combineront leurs forces pour l'achat et l'entretien de leur réseau respectif de distributeurs automatiques de billets de banque.

## 4. Rémunération des principaux dirigeants

Les membres de la direction principale sont les personnes dont l'autorité et la responsabilité influent sur l'orientation stratégique de Bnode . Au sein de Bnode , la direction principale est composée de tous les membres du Conseil d'Administration, y compris le CEO, et de l'Executive Committee.

Comme décrit dans le Rapport de Rémunération, la Politique de Rémunération fixant les principes de rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'Administration, du CEO et des autres membres de l'Executive Committee a été approuvée pour la première fois par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 12 mai 2021 et est applicable depuis le 1er janvier 2021. Sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration a préparé une version révisée de la Politique de Rémunération, principalement afin d'introduire un plan d'incitation à long terme. Cette version révisée sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 13 mai 2026. Si la Politique de Rémunération révisée n'est pas approuvée par l'Assemblée Générale, la Politique de Rémunération actuelle, approuvée par l'Assemblée Générale du 23 novembre 2023, continuera de s'appliquer.

Les membres du Conseil d'Administration, exception faite du CEO, sont habilités à recevoir (i) une rémunération mensuelle fixe, ainsi qu'un (ii) jeton de présence par réunion du Comité consultatif à laquelle ils assistent.

En 2025, la rémunération totale payée aux membres du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) s'est élevée à 0,6 mEUR (2024 : 0,6 mEUR).

Le package de rémunération du CEO et des autres membres de l'Executive Committee se compose (i) d'une rémunération de base fixe, (ii) d'un plan variable d'intéressement à court terme, (iii) d'un plan variable d'intéressement à long terme, (iv) de cotisations de retraite et (v) de divers autres avantages.

Pour l'exercice se clôturant au 31 décembre 2025, une rémunération totale de 5,8 mEUR (2024 : 6,4 mEUR), hors rémunération variable, a été versée au CEO et aux membres de l'Executive Committee. Elle peut être ventilée comme suit :

- Rémunération de base : 4.699.712,57 EUR (2024: 4.309.132,62 EUR);
- Cotisations de retraite : 599.643,59 EUR (2023 : 605.893,83 EUR ) ;
- Autres avantages : 545.774,47 EUR (2023 : 421.341,73 EUR ).

En outre, le CEO et les membres de l'Executive Committee ont reçu en 2025 une rémunération variable globale de 1.297.778,80 EUR (2024: 1.024.151,8 EUR) .

À l'exception de l'incitation variable à long terme de Thomas Mortier (voir ci-dessous), aucune action, option sur actions ou autre droit d'acquérir des actions (ou autre rémunération basée sur des actions) n'a été attribué ou exercé par le CEO ou les autres membres du Comité Exécutif, ni n'a expiré en 2025. Aucune option dans le cadre des anciens plans d'options sur actions n'était encore en circulation pour l'exercice financier 2025.

Un récapitulatif plus détaillé de la rémunération de la direction principale de Bnode et (de l'application en 2025 de) la politique de rémunération de Bnode figure dans le Rapport de Rémunération.

# 6.33 Sociétés du groupe

Les activités commerciales des principales filiales peuvent être décrites comme suit :

- Aldipress est active sur le marché néerlandais en tant que distributeur de magazines, de bandes dessinées, de romans et de livres-puzzle destinés à la vente en vrac.
- Les activités d'Active Ants concernent l'e-fulfillment par l'innovation, l'automatisation et le déploiement de robots pour les boutiques en ligne, y compris le stockage, la collecte, l'emballage, le transport et l'expédition des produits et la gestion des retours.
- AMP est un acteur de premier plan sur le marché belge de la distribution de la presse, avec un grand nombre de points de vente desservis et un grand nombre de titres distribués.
- Apple Express fournit des solutions personnalisées de chaîne logistique du dernier kilomètre et externalisées aux grandes entreprises des secteurs de la santé, de l'informatique et de la vente au détail en Amérique du Nord.
- Bpost Singapore et Bpost Hong Kong fournissent un éventail complet de solutions de livraison et de logistique, en ce compris le traitement des paquets et du courrier transfrontaliers et le fulfilment de l'e-commerce. Elles se consacrent surtout à la collecte directe des paquets provenant des sociétés d'e-commerce et des entreprises d'outre-Atlantique en vue de leur livraison en Europe et dans d'autres régions. Bpost International Logistics (Beijing) Co. est une filiale de Bpost Hong Kong, établie à Beijing (Pékin, Chine). Cette société offre une gamme complète de services transfrontaliers de distribution de paquets aux cybermarchands et aux consolidateurs chinois, en mettant fortement l'accent sur la livraison de paquets aux acheteurs d'Europe et du reste du monde. Elle est surtout active à Pékin, Shanghai et Shenzhen.
- De la réparation de smartphones, de drones et de machines à café à la livraison et à l'installation d'électroménagers, d'appareils et meubles, en passant par la livraison de documents de valeur avec contrôle d'identité. DynaGroup offre des solutions complètes (personnalisées) pour la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble, de la logistique aux services après-vente, dans le cadre d'une expérience exceptionnelle de guichet unique.
- Euro-Sprinters est un service de livraison express livrant des articles de toute taille, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, tant en Belgique qu'à l'étranger.
- Freight 4U Logistics est une entreprise de manutention au sol située près des aéroports de Bruxelles et Liège. Ses services incluent le dépannage du fret, le tri et le traitement du fret, les activités douanières d'importation et d'exportation et le transit du fret.
- Freight Distribution Management Systems et FDM Warehousing sont spécialisées dans les services clients personnalisés dans les secteurs de l'entreposage, du fulfillment et de la distribution de produits en Australie et en Nouvelle-Zélande. La logistique pour de tierces parties (3PL), l'entreposage, le transport et la distribution sont leurs activités principales.
- IMX est un prestataire de services de livraison internationale français basé à Paris, qui offre une gamme complète de services de livraison dans le monde entier. Grâce à ses partenaires et à ses accords avec plus de 200 leaders de la livraison du dernier kilomètre, IMX offre une grande variété de services de livraison (colis, lettres, publications de presse, envois suivis, livraison avec signature, retour de marchandises, etc.) à un coût optimisé dès le premier envoi.

- Les entités de Landmark Global fournissent des solutions sur mesure grâce auxquelles leurs clients professionnels peuvent étendre leurs activités au niveau mondial. Landmark possède l'expertise, l'infrastructure et les capacités opérationnelles requises pour gérer les expéditions de colis, la distribution du courrier, le traitement des commandes et retours.

- Leen Menken Foodservice Logistics est un opérateur logistique assumant le stockage, la logistique et la distribution de produits réfrigérés et congelés pour l'e-commerce.

- Radial fournit des solutions de fulfillment pour les commandes issues de l'e-commerce permettant aux grandes marques d'offrir une expérience sans faille. Radial possède un vaste réseau de centres de fulfillment, la flexibilité de ses services de transport et les technologies omnicanales de pointe qu'elle utilise aident les clients à répondre aux attentes toujours plus exigeantes des consommateurs et à rester concurrentiels sur le marché.

- Speos Belgium rationalise les flux de documents administratifs et financiers - en les numérisant, en les traitant, en les générant et en les livrant de manière sécurisée sur des supports papier et numériques.

- Le groupe Staci est un spécialiste réputé des services de fulfillment et de logistique qui offre des solutions de logistique et de distribution multicanal, y compris B2B, D2C et e-commerce à un large éventail de secteurs, y compris l'hygiène et les soins de santé, les télécommunications, la vente au détail, l'alimentation et les boissons, ainsi que le secteur public. Forte de son expertise unique en matière d'entrepôts partagés multiclients, Staci est en mesure de mettre en œuvre des solutions logistiques personnalisées et rentables. Son savoir-faire, les processus et l'expérience que l'entreprise a développés dans les domaines du fulfillment, de l'enlèvement et du conditionnement, des ressources partagées, de l'optimisation du transport, des systèmes informatiques et du financement des stocks, rendent Staci apte à offrir des solutions uniques et totalement intégrées de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

| | PARTAGE DES DROITS DE VOTE EN % | | PAYS D'INCORPORATION |
|---|---|---|---|
| NOM | 2025 | 2024 | |
| Jofico CV | 20,00% | 20,00% | Belgique |
| Certipost NV-SA | 100,00% | 100,00% | Belgique |
| Euro-Sprinters NV-SA | 100,00% | 100,00% | Belgique |
| Radial Poland Sp z o.o. | 100,00% | 100,00% | Pologne |
| Speos Belgium NV-SA | 100,00% | 100,00% | Belgique |
| Landmark Global (UK) Ltd | 100,00% | 100,00% | UK |
| Bpost Hong Kong Ltd | 100,00% | 100,00% | Hong Kong |
| Bpost Singapore Pte. Ltd | 100,00% | 100,00% | Singapore |
| Bpost International Logistics (Beijing) CO Ltd | 100,00% | 100,00% | Chine |
| Bpost US Holdings, Inc | 100,00% | 100,00% | USA |
| Landmark Global, Inc | 100,00% | 100,00% | USA |
| Landmark Trade Services, Ltd | 100,00% | 100,00% | Canada |
| Radial Netherlands B.V. | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Landmark Trade Services (Netherlands) BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Landmark Trade Services (UK) Ltd | 100,00% | 100,00% | UK |
| Apple Express Courier, Inc | 100,00% | 100,00% | USA |
| Apple Express Courier, Ltd | 100,00% | 100,00% | Canada |
| Freight Distribution Management Systems PTY, Ltd | 100,00% | 100,00% | Australie |
| FDM Warehousing PTY, Ltd | 100,00% | 100,00% | Australie |
| AMP NV-SA | 100,00% | 100,00% | Belgique |
| Radial Belgium NV-SA | 100,00% | 100,00% | Belgique |
| DynaGroup BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Dynafix Repair BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Dynalogic Benelux BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Dynafix Care BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Dynalogic Courier BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Dynafix Computer Repair BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Dynasure BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Dynafix OnSite BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| DynaLinq BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Dynalogic Belgium NV | 100,00% | 100,00% | Belgique |
| Radial Holdings, LP | 100,00% | 100,00% | USA |
| Radial Commerce, Inc | 100,00% | 100,00% | USA |
| Radial South, LP | 100,00% | 100,00% | USA |
| Radial, Inc | 100,00% | 100,00% | USA |

| | PARTAGE DES DROITS DE VOTE EN % | | PAYS D'INCORPORATION |
|---|---|---|---|
| NOM | 2025 | 2024 | |
| Radial Luxembourg S.à.R.l. | 100,00% | 100,00% | Luxembourg |
| Radial Omnichannel Technologies India, Private Ltd | 100,00% | 100,00% | Inde |
| Radial GmbH | 100,00% | 100,00% | Allemagne |
| Radial Commerce Ltd | 100,00% | 100,00% | UK |
| Radial E-commerce (Shanghai) Corp. Ltd | 100,00% | 100,00% | Chine |
| Bpost North America Holdings, Inc | 100,00% | 100,00% | USA |
| Radial III GP, LLC | 100,00% | 100,00% | USA |
| Radial South GP, LLC | 100,00% | 100,00% | USA |
| Radial Italy s.r.l. | 100,00% | 100,00% | Italie |
| Leen Menken Foodservice Logistics BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Active Ants BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| Freight 4U Logistics BV | 100,00% | 100,00% | Belgique |
| Active Ants Belgium BV | 100,00% | 100,00% | Belgique |
| Active Ants Germany GmbH | 100,00% | 100,00% | Allemagne |
| Active Ants UK Ltd | 100,00% | 100,00% | UK |
| Marceau 1 SAS | 100,00% | 100,00% | France |
| IMX France SAS | 100,00% | 100,00% | France |
| IMX Germany GmbH | 100,00% | 100,00% | Allemagne |
| Aldipress BV | 100,00% | 100,00% | Pays-Bas |
| b2boost NV-SA[1] | - | 100,00% | Belgique |
| Augusta Progres SAS | 99,20% | 98,75% | France |
| Staci SAS | 99,20% | 98,75% | France |
| BLG Manco BV | 99,20% | 98,75% | Pays-Bas |
| BLG Holding BV | 99,20% | 98,75% | Pays-Bas |
| Staci Belgium NV-SA | 99,20% | 98,75% | Belgique |
| Sepia NV-SA | 99,20% | 98,75% | Belgique |
| Pixel Inspiration Holdings Ltd | 99,20% | 98,75% | France |
| MDA Ltd | 99,20% | 98,75% | UK |
| Staci Americas LLC | 99,20% | 98,75% | USA |
| Staci Deutschland GmbH | 99,20% | 98,75% | Allemagne |
| Staci Logistics Spain | 99,20% | 98,75% | Espagne |
| Staci Asia Pacific Ltd | 99,20% | 98,75% | Hong Kong |

| | PARTAGE DES DROITS DE VOTE EN % | | PAYS D'INCORPORATION |
|---|---|---|---|
| NOM | 2025 | 2024 | |
| Eurodislog SAS | 99,20% | 98,75% | France |
| Publidispatch SAS | 99,20% | 98,75% | France |
| Logigones SAS[2] | - | 98,75% | France |
| LM2S SAS[2] | - | 98,75% | France |
| Staci Italia s.r.l. | 50,59% | 50,36% | Italie |
| Staci Netherlands BV | 74,40% | 74,06% | Pays-Bas |
| Base Logistics BV | 99,20% | 98,75% | Pays-Bas |
| Special Logistic Services BV | 99,20% | 98,75% | Pays-Bas |
| Healthlink Europe BV | 99,20% | 98,75% | Pays-Bas |
| Sepia Digital NV-SA | 99,20% | 98,75% | Belgique |
| Pixel Inspiration France SAS | 99,20% | 98,75% | France |
| Healthlink Europe Services BV | 99,20% | 98,75% | Pays-Bas |
| Healthlink International Inc | 99,20% | 98,75% | USA |
| Healthlink Switzerland GmbH | 99,20% | 98,75% | Suisse |

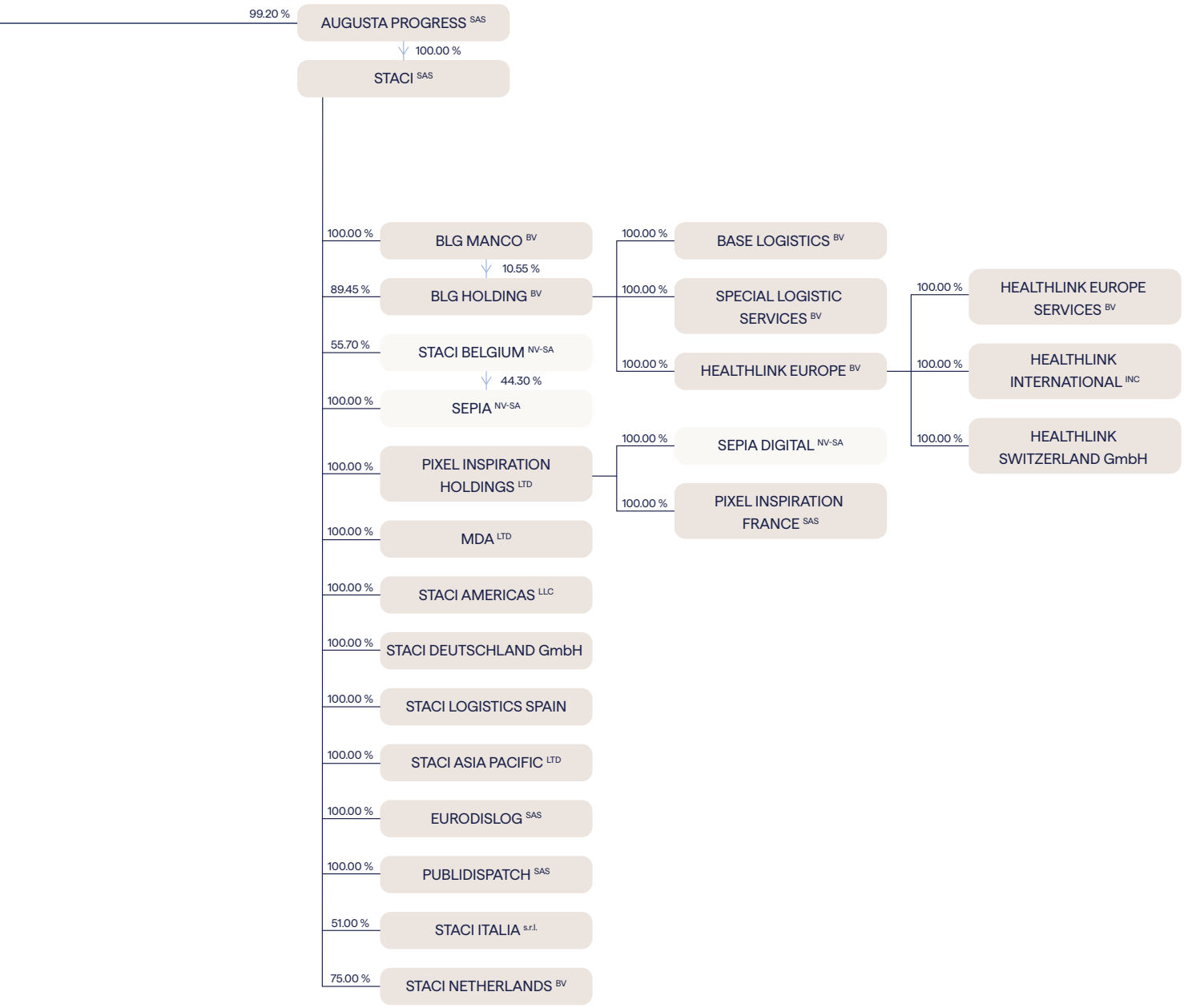
*1. Fusion avec Speos Belgium SA*

*2. Fusion avec Staci*

## Bnode structure

Au 31 Décembre 2025






# 6.34 Événements survenus après la clôture de l'exercice

Aucun événement significatif ayant un impact sur la situation financière de Bnode n'a été observé après la date du bilan. La décision de l'Autorité Belge de la Concurrence en date du 13 février 2026 est présentée dans la note relative aux passifs et actifs éventuels.

# 7. États financiers abrégés de bpost SA

Cette section contient une version résumée des comptes annuels statutaires (non consolidés) de bpost SA. Les Commissaires ont formulé une opinion sans réserve sur les comptes statutaires de bpost SA pour l'année 2025.

La version complète des comptes annuels est déposée à la Banque Nationale de Belgique et est aussi disponible, gratuitement, sur le site de Bnode.

## Bilan abrégé de bpost SA

| AU 31 DÉCEMBRE<br>EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **ACTIFS** | | |
| **Actifs non courants** | | |
| Immobilisations incorporelles (frais d'établissement inclus) | 23,8 | 25,8 |
| Immobilisations corporelles | 468,7 | 456,4 |
| Immobilisations financières | 2.207,5 | 2.268,0 |
| Créances commerciales et autres | 0,0 | 0,7 |
| | **2.700,0** | **2.750,9** |
| **Actifs courants** | | |
| Stocks et en-cours | 8,1 | 8,2 |
| Créances commerciales et autres | 412,9 | 418,3 |
| Placements de trésorerie et valeurs disponibles | 1.100,3 | 582,6 |
| Charges à reporter et produits acquis | 45,9 | 48,1 |
| | **1.567,2** | **1.057,2** |
| **Total de l'actif** | **4.267,2** | **3.808,0** |
| **PASSIF** | | |
| **Capitaux propres** | | |
| Capital souscrit | 364,0 | 364,0 |
| Plus-values de réévaluation | 0,1 | 0,1 |
| Réserves | 60,4 | 63,7 |
| Bénéfices reportés | 233,2 | 226,3 |
| | **657,6** | **654,0** |
| **Provisions** | | |
| Provisions liées aux congés précédents la retraite | 27,1 | 29,4 |
| Provisions pour risques et charges | 0,0 | 0,2 |
| Autres provisions | 211,2 | 204,4 |
| Impôts différés | 3,2 | 4,3 |
| | **241,4** | **238,2** |
| **Passifs non courants** | | |
| Dettes à long terme | 1.749,7 | 1.648,9 |
| | **1.749,7** | **1.648,9** |
| **Passifs courants** | | |
| Dettes commerciales et autres | 249,2 | 302,0 |
| Dettes court terme | 538,2 | 68,7 |
| Charges sociales | 411,5 | 412,7 |
| Dettes fiscales | 22,7 | 26,7 |
| Autres dettes | 226,8 | 281,4 |
| Charges à imputer et produits à reporter | 170,0 | 175,5 |
| | **1.618,4** | **1.266,8** |
| **Total des passifs** | **4.267,2** | **3.808,0** |

## Compte de résultats abrégé de bpost SA

**AU 31 DÉCEMBRE**

| EN MILLIONS EUR | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 2.190,3 | 2.299,8 |
| Autres produits d'exploitation | 55,1 | 42,0 |
| Produits d'exploitation non récurrents | 0,0 | 0,0 |
| **Total des produits d'exploitation** | **2.245,5** | **2.341,8** |
| Approvisionnements et marchandises | 5,6 | 5,9 |
| Charges de personnel | 1.321,1 | 1.333,1 |
| Services et biens divers | 737,6 | 786,8 |
| Autres charges d'exploitation | 14,9 | 26,4 |
| Provisions | 4,3 | (3,9) |
| Dépréciations - Amortissements | 84,2 | 83,9 |
| Charges d'exploitation non récurrentes | 0,2 | 0,3 |
| **Total des charges d'exploitation** | **2.167,9** | **2.232,5** |
| **Résultat d'exploitation** | **77,6** | **109,2** |
| Produits / Charges financier(ère)s | (3,4) | 84,7 |
| Produits / Charges non récurrent(e)s | (52,5) | (396,3) |
| Revenus / charges exceptionnels | | |
| **Résultat courant avant impôts** | **21,7** | **(202,3)** |
| Prélèvement sur impôts différés | (1,1) | (1,4) |
| Charges d'impôts | 19,3 | 33,2 |
| **Résultat de l'exercice après impôts** | **3,6** | **(234,1)** |
| Transfert aux réserves immunisées | (3,3) | (4,2) |
| **Résultat après impôts disponible pour affectation** | **6,9** | **(230,0)** |

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

**Dans le cadre du contrôle légal des Comptes Consolidés de la société bpost SA de droit public («la Société») et de ses filiales (conjointement «le Groupe»), nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan consolidé au 31 décembre 2025, Compte de résultats consolidé, État de résultat global consolidé , Mouvements consolidés des capitaux propres et Flux de trésorerie consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ainsi que les annexes contenant des informations significatives sur les méthodes comptables formant ensemble les «Comptes Consolidés», et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.**

**Nous avons été nommés en tant que Collège des commissaires par l'assemblée générale du 8 mai 2024, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat vient à échéance à la date de l'assemblée générale qui délibérera sur les Comptes Consolidés au 31 décembre 2026. Nous avons exercé le contrôle légal des Comptes Consolidés durant 17 exercices consécutifs.**

## Rapport sur l'audit des Comptes Consolidés

### Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Consolidés de bpost SA de droit public, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2025, ainsi que Compte de résultats consolidé, État de résultat global consolidé , Mouvements consolidés des capitaux propres et Flux de trésorerie consolidé pour l'exercice clos à cette date et les annexes, contenant des informations significatives sur les méthodes comptables , dont le total l'état de la situation financière consolidé s'élève à € 5.487,4 et dont l'état du résultat global consolidé se solde par une perte de l'exercice de € 39,4 millions.

A notre avis, les Comptes Consolidés du Groupe donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2025, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux IFRS Accounting Standards telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

## Fondement de notre opinion sans réserve

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

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Consolidés en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

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

## Paragraphe d'observation – passifs éventuels

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur l'annexe 6.30 'Passifs éventuels' des Comptes Annuels consolidés qui décrit les investigations des autorités belges en cours sur la compensation pour la concession de presse reçu par la Société ainsi que les différentes évaluations réalisées par le management et leurs potentiels impacts.

## Points clés de l'audit

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

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

## Provisions pour certains contrats publics

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

Au 31 décembre 2025, la provision totale pour litiges entre bpost et des tiers s'élevait à 118,9 millions d'euros, dont 108,5 millions d'euros (contre 89,2 millions d'euros l'année précédente) concernent une provision pour surcompensation éventuelle reçue de l'État belge, au titre de contrats pour (i) amendes transfrontalières, (ii) les comptes 679 et (iii) les plaques d'immatriculation européennes.

L'annexe 6.27 « Provisions » des comptes consolidés fournit le contexte, les conclusions et les prochaines étapes de ces services spécifiques entre la Société et l'État belge, y compris l'évaluation par la direction des risques d'impact potentiel et les provisions comptabilisées qui en découlent.

bpost a déjà réalisé et achevé une évaluation juridique et économique approfondie des rémunérations versées par l'État belge pour les trois services au cours de 2023. Sur la base de cette évaluation, bpost a conclu qu'une éventuelle surcompensation présente un risque probable de flux de trésorerie négatif au sens des normes applicables en Belgique.

En raison de l'importance des montants en jeu, de la nécessité de faire appel à des spécialistes externes engagés par la Société et de la complexité des estimations et des calculs sous-jacents (qui contiennent des éléments d'incertitude), nous considérons qu'il s'agit d'un élément clé de l'audit.

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

- Nous avons évalué la conception des contrôles internes relatifs au processus d'estimation de la direction à l'égard de ces contrats.
- Nous avons évalué l'objectivité et la compétence des conseillers externes de la Société en ce qui concerne l'objet visé par les dispositions.
- Nous avons obtenu et lu les confirmations juridiques de tous les conseillers juridiques externes qui ont été engagés par bpost sur le sujet et avons pris en compte leur évaluation des risques.
- Nous avons vérifiés les calculs mis à jour de la direction en analysant l'évolution de la provision par rapport à l'exercice précédent, en revalidant les hypothèses utilisées dans les calculs de la direction et en vérifiant l'exactitude mathématique du calcul.
- Nous avons effectué une évaluation de l'exposition de bpost avec le conseiller juridique, la direction et le conseil d'administration de la société.
- Nous avons pris connaissance des procès-verbaux du Comité des risques, d'audit et de la conformité, du Comité ad hoc et du Conseil d'administration, afin d'évaluer l'exhaustivité et la pertinence des informations utilisées pour déterminer l'évaluation des risques et les calculs associés aux provisions.
- Nous avons suivi avec l'entreprise l'évolution de leurs discussions avec les 3 services publics concernés.
- Nous avons évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations fournies sur les provisions dans les états financiers consolidés sur la base des dispositions d'IAS 37 (Provisions).

## Avantages au personnel

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

Les provisions pour avantages au personnel à long terme s'élèvent à 219,1 millions d'euros au 31 décembre 2025 et sont présentées dans l'annexe 6.25 des comptes consolidés. Ce domaine est important pour notre audit en raison de l'ampleur des montants, des jugements en jeu concernant l'hypothèse actuarielle clé (taux d'actualisation) et de l'expertise technique nécessaire pour évaluer ces provisions et refléter correctement les impacts dans les états financiers consolidés conformément à IAS 19 (Avantages du personnel).

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

- Nous avons évalué la conception des processus et des contrôles établis par la Société pour gérer les données sous-jacentes des participants et pour nous assurer que les modifications apportées aux régimes sont reflétées correctement et en temps opportun dans les états financiers consolidés.
- Nous avons effectué une évaluation du rapport actuariel préparé par l'actuaire externe engagé par la Société afin de nous assurer que toutes les caractéristiques des différents plans ont été correctement prises en compte dans les calculs actuariels.
- Nous avons évalué l'expertise, l'indépendance et l'intégrité de l'actuaire externe engagé par la Société.
- Nous avons comparé les données d'entrée utilisées pour le calcul des provisions par l'actuaire externe (telles que la population, l'âge, les années de service, le salaire, ...) avec les informations sources du département des ressources humaines de l'entreprise.
- Nous avons évalué la pertinence de l'hypothèse actuarielle clé (taux d'actualisation) avec l'aide de nos spécialistes actuariels internes.
- Nous avons vérifié que les calculs actuariels sont correctement reflétés dans les provisions enregistrées dans les états financiers consolidés et nous nous sommes assurés que les impacts sont correctement comptabilisés conformément à la norme IAS19.
- Nous avons audité la mise à jour des provisions pour comprendre les changements dans l'évaluation des provisions par rapport à l'année dernière.
- Nous avons évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations présentées dans la note 6.25 des états financiers consolidés sur la base des exigences de la norme IAS19 (Avantages au personnel).

## Perte de valeur du goodwill

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

Au 31 décembre 2025, les comptes consolidés comprennent un goodwill d'un montant total de 1.183,9 millions d'euros.

Comme décrit à la note 6.19, relative aux tests de dépréciation du goodwill, la Société examine les valeurs comptables de ses unités génératrices de trésorerie (« UGT ») annuellement ou plus fréquemment si des indicateurs de dépréciation sont présents. L'évaluation de la dépréciation implique une comparaison de la valeur d'utilité estimée de l'UGT à sa valeur comptable. L'évaluation est un processus de jugement qui nécessite des estimations concernant les flux de trésorerie futurs prévus associés à l'UGT, le coût moyen pondéré du capital (« WACC ») et le taux de croissance des produits et des coûts à appliquer pour déterminer la valeur d'utilité.

Ce domaine est important pour notre audit en raison de l'ampleur des montants, des jugements et de l'expertise technique nécessaires pour effectuer les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition.

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

- Nous avons évalué la conception des contrôles internes relatifs aux tests de dépréciation du goodwill de la direction.
- Nous avons évalué et contesté la détermination par la direction des UGT et l'attribution du goodwill à ces UGT aux fins des tests de dépréciation.
- Nous avons évalué et contesté les changements qui ont été effectués par la direction de la Société sur la détermination de l'UGT.
- Nous avons testé la précision du modèle sous-jacent pour évaluer si les processus sont appliqués aux données d'entrée correctes.
- Nous avons contesté chacune des hypothèses clés utilisées dans le test de dépréciation annuel. Ces hypothèses clés comprennent le CMPC, les taux de croissance et les flux de trésorerie prévus. Nous avons fait appel à nos spécialistes internes de valorisation pour évaluer et comparer ces hypothèses à des données indépendantes comparables. Nous avons testé le caractère raisonnable des flux de trésorerie prévisionnels projetés à la lumière de la précision des prévisions historiques du Groupe et comparé ces projections avec le plan à long terme présenté au Conseil d'administration.
- Nous avons évalué les analyses de sensibilité de la direction ainsi que la pertinence et l'exhaustivité des informations de sensibilité.
- Nous avons évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations fournies conformément à l'IAS36 (Test de réduction de valeur des actifs), telle qu'elle figure à la note 6.19 des comptes consolidés.

## Reconnaissance des revenus relatifs à Radial US, les terminal dues et les Services d'Intérêt Economique général (« SIEG »)

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

La comptabilisation du chiffre d'affaires est un élément clé de notre audit, compte tenu des montants concernés (4.482,3 millions d'euros de résultat opérationnel total pour 2025) et de la complexité et des hypothèses utilisées pour estimer plusieurs flux de revenus en fin d'année conformément à la norme IFRS 15 (Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients). Les principaux domaines de risque concernent :

- Le chiffre d'affaires relatif à la compensation financière des Services d'Intérêt Economique Général (« SIEG ») de l'exercice audité est le résultat de calculs complexes inclus dans un accord contractuel et qui s'élève à 154,8 millions d'euros pour 2025 comme indiqué dans la note 6.7 des Comptes Consolidés. Ce contrat comprend différents modèles de calcul pour la détermination de la compensation financière annuelle pour laquelle la compensation la plus basse est accordée et donc prise en compte pour la comptabilisation du chiffre d'affaires. Ces modèles de calcul sont basés sur diverses données d'entrée (telles que les objectifs de qualité, les coûts encourus liés aux services concernés,...) et impliquent des estimations de gestion.
- Le chiffre d'affaires de décembre 2025 pour Radial US (83,1 millions d'euros) estimé à la fin de l'année et facturé aux clients en janvier de l'année prochaine. Radial fournit à ses clients des services d'externalisation du commerce électronique (services technologiques, services de traitement des paiements, services d'expédition et de manutention, services clients 24h/24 et 7j/7 liés aux boutiques en ligne, gestion et exécution des commandes) et d'autres services professionnels. L'estimation du chiffre d'affaires de décembre 2025 conformément à la norme IFRS 15 est complexe compte tenu des différentes données d'entrée utilisées dans les calculs, du volume des transactions et des conditions contractuelles spécifiques convenues avec les clients.
- Le chiffre d'affaires avec d'autres opérateurs postaux (« frais terminaux ») (92,2 millions d'euros) estimé sur la base de calculs complexes impliquant diverses données d'entrée. L'estimation de ces revenus est basée sur les volumes échangés (en kilogrammes et par envoi), les prix convenus avec les opérateurs postaux étrangers ainsi que d'autres conditions contractuelles (par exemple, la qualité du service de distribution du courrier).

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

- Nous avons acquis une compréhension de l'environnement de contrôle interne lié aux processus de production des produits, effectué des revues générales des principales catégories de produits des opérations mentionnées dans la description de la question clé de l'audit et évalué la conception des principaux contrôles internes.
- Nous avons également évalué l'efficacité de la conception et du fonctionnement des contrôles généraux IT et des contrôles clés des applications IT qui soutiennent les processus de production des revenus avec l'aide de nos experts internes en IT.
- Nous avons évalué le processus d'estimation de la direction et revus leurs calculs en effectuant :
- une évaluation et une comparaison des principales données et hypothèses des modèles de calcul avec les accords contractuels,
- une validation sur la question de savoir si le transfert des risques et des récompenses est correctement reflété sur la base des accords contractuels ; et
- un rapprochement des principales données sous-jacentes utilisées dans les modèles de calcul des revenus (par exemple, volumes, prix,...) avec les systèmes informatiques sous-jacents, les contrats et autres documents fournis par des parties externes.
- Nous avons effectué des procédures analytiques sur les flux de revenus matériels afin de détecter des tendances ou des transactions inhabituelles en comparant les revenus de cette année avec ceux de l'année dernière et en effectuant une analyse des revenus sur une base désagrégée.
- Nous avons effectué des procédures d'événements subséquents en examinant les transactions importantes enregistrées en 2026 et en comparant ces transactions avec les estimations enregistrées à la fin de l'année.
- Nous avons évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations fournies sur les produits dans les états financiers consolidés sur la base des exigences de l'IFRS 15.

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

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

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

## Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés

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

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

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

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

- conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société ou du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société ou le Groupe à cesser son exploitation;
- évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Consolidés, et apprécier si ces Comptes Consolidés reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit, constitué au sein de l'organe d'administration, notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Assumant l'entière responsabilité de notre opinion, nous sommes également responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des filiales du Groupe. À ce titre, nous avons déterminé la nature et l'étendue des procédures d'audit à appliquer pour ces filiales du Groupe.

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

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

## Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

### Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés des autres informations contenues dans le rapport annuel .

### Responsabilités du Collège des Commissaires

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

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

Le rapport du Conseil d'administration sur les états financiers consolidés contient les informations consolidées sur le développement durable qui font l'objet de notre rapport d'assurance limitée distinct daté du 02 avril 2026 et qui contient une qualification en raison de la non-comptabilisation des effets d'une acquisition en 2024 sur les KPI comparatifs dans les états non financiers consolidés 2025. Cette section ne traite pas de l'assurance relative aux informations consolidées sur le développement durable figurant dans le rapport annuel.

Mise à part la qualification décrite dans le paragraphe précédent, à notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport de gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Consolidés et ce rapport de gestion a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Consolidés, nous sommes également responsables d'examiner, sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir:

- Sélection des chiffres clés

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

### Mentions relatives à l'indépendance

Nos cabinets de révision et nos réseaux n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés et nous sommes restés indépendants vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.

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

## Format électronique unique européen (“ESEF”)

Nous avons procédé, conformément à la norme relative au contrôle de la conformité des états financiers avec le format électronique unique européen (ci-après « ESEF »), au contrôle du respect du format ESEF avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (ci-après « Règlement Délégué »).

L’organe d’administration est responsable de l’établissement, conformément aux exigences ESEF, des états financiers consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (ci-après « états financiers consolidés numériques ») inclus dans le rapport financier annuel disponible à le portail de la FSMA (https://www.fsma.be/fr/stori).

Notre responsabilité est d’obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format et le balisage XBRL des états financiers consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement Délégué.

Sur la base de nos travaux, nous sommes d’avis que le format et le balisage d’informations dans les états financiers consolidés numériques de bpost SA de droit public au 31 décembre 2025 repris dans le rapport financier annuel disponible à le portail de la FSMA (https://www.fsma.be/fr/stori) sont, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement Délégué.

## Autres mentions .

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d’audit visé à l’article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Diegem, le 02 avril 2026

Le Collège des commissaires

EY Réviseurs d’Entreprises SRL
Commissaire
Représentée par
Han Wevers *
Partner
* Agissant au nom d'une SRL

PVMD Réviseurs d’Entreprises SRL
Commissaire
Représenté par
Alain Chaerels
Associé

# 8.

# Déclaration des personnes responsables

Chris Peeters, Chief Executive Officer et Philippe Dartienne, Chief Financial Officer, déclarent en titre et pour l'entité qu'à leur connaissance :

- les états financiers consolidés pour les exercices 2024 et 2025, préparés conformément aux "Normes Internationales d'Information Financière (International Financial Reporting Standards)" (IFRS) tels qu'acceptés par l'Union européenne jusqu'au 31 décembre 2025, donnent une image fidèle de l'actif net, de la situation financière et des résultats de Bpost S.A et des entités incluses dans le périmètre de consolidation ;

- les déclarations de durabilité, préparées conformément aux Normes Européennes de Reporting de Durabilité telles qu'exigées par l'article 3:32/2 du code belge des sociétés et des associations ainsi que par l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852, présentent fidèlement la performance de durabilité du groupe à tous égards significatifs ; et

- le rapport annuel relatif aux états financiers consolidés donne une image fidèle de l'évolution et des résultats des activités de Bnode, de la situation de bpost SA et des entités comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des risques et incertitudes principaux auxquels Bnode est confrontée.

**Chris Peeters**
Chief Executive Officer

**Philippe Dartienne**
Chief Financial Officer

# 9.



# Annexes

# 9.1 Glossaire

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

# 9.2 Prix et distinctions

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

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

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

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

Nous attendons actuellement la notation pour notre divulgation de 2025.

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

**Programme SMMS (International Post Corporation)**

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

**Eco drive**

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

L'Eco Drive Challenge, c'est :

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

# 9.3 Tableau de contenu GRI

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

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

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

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

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

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

# 9.4 Tableau de référence UN Global Impact

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

# 9.5 Tableau de référence TCFD

| PUBLICATIONS RECOMMANDÉES PAR LA TCFD | | LIEN VERS LES PUBLICATIONS ESRS |
|---|---|---|
| **Gouvernance**<br><br>Informer sur la gouvernance de l'organisation concernant les enjeux et les opportunités liés au climat | Décrire la façon dont le Conseil d'Administration supervise les risques et opportunités liés au climat. | ■ ESRS 2 GOV-1<br>■ ESRS 2 GOV-2 |
| | Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat. | ■ ESRS 2 GOV-1<br>■ ESRS 2 GOV-3 |
| **Stratégie**<br><br>Informer sur les impacts réels et potentiels des risques et opportunités liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation lorsque ces informations sont pertinentes. | Décrire les risques et opportunités liés au climat auxquels l'organisation a été confrontée à court, moyen et long terme. | ■ ESRS 2 SBM-3<br>■ ESRS 1, section 6 Horizons temporels<br>■ ESRS E1, DR lié à ESRS 2 IRO1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants §18 (b) et (c) |
| | Décrire l'impact des risques et opportunités liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation. | ■ ESRS SBM-3<br>■ ESRS 2 SBM-1<br>■ ESRS E1-1<br>■ ESRS E1-2<br>■ ESRS E1-4<br>■ ESRS E1-3<br>■ ESRS E1-9 §61 (a), (b)<br>■ ESRS E1, DR lié à ESRS 2 IRO1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants §19 |
| | Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en tenant compte de différents scénarios liés au climat, y compris un scénario de 2°C ou inférieur. | ■ ESRS 2 SBM-3 §46 (e)<br>■ ESRS E1, DR lié à ESRS 2 SBM3 - Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique §17 (b) et (c)<br>■ ESRS E1, DR lié à ESRS 2 IRO1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités |
| **Gestion des risques**<br><br>Indiquer comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques liés au climat. | Décrire les processus de l'organisation visant à identifier et évaluer les risques liés au climat. | ■ ESRS 2 IRO-1<br>■ ESRS E1, DR lié à ESRS 2 IRO1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants §18 (b) et (c) |
| | Décrire les processus de l'organisation visant à gérer les risques liés au climat. | ■ ESRS E1-2<br>■ ESRS E1-4<br>■ ESRS E1-3 |
| | Décrire comment les processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés au climat sont intégrés dans la gestion globale des risques de l'organisation. | ESRS 2 GOV-5 |
| **Mesures et objectifs**<br><br>Indiquer les mesures et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités liés au climat lorsque ces informations sont pertinentes. | Indiquer les mesures utilisées par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités liés au climat, conformément à sa stratégie et à son processus de gestion des risques. | ■ ESRS E1-6 §41 et 50<br>■ ESRS E1-9<br>■ ESRS E1-3<br>■ ESRS 2 GOV-3<br>■ ESRS E1-8<br>■ ESRS E1, DR lié à ESRS 2 GOV3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes de rémunération variable |
| | Informer sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 1, 2 et, le cas échéant, 3, et les risques associés. | ESRS E1-6 §41 et 50 |
| | Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités liés au climat et les performances par rapport aux objectifs. | ESRS E1-4 |

# 9.6 Législation de l'UE et points de données

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

| EXIGENCE DE PUBLICATION ET POINT DE DONNÉE | RÉFÉRENCE SFDR | RÉFÉRENCE PILIER 3 | RÉFÉRENCE RÈGLEMENT SUR LES INDICES DE RÉFÉRENCE | RÉFÉRENCE LOI EUROPÉENNE SUR LE CLIMAT | MATÉRIALITÉ (O/N) | RÉFÉRENCE DE LA SECTION |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d) | Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I | | Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 ⑤ de la Commission | | O | 6.1.2.1. GOV-1 - Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance |
| ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e) | | | Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 | | O | 6.1.2.1. GOV-1 - Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance |
| ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable paragraphe 30 | Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I | | | | O | 6.1.2.4. GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable |
| ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i) | Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I | Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 ⑥ de la Commission, tableau 1: Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2: Informations qualitatives sur le risque social | Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 | | N | - |
| ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii) | Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I | | Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 | | N | - |
| ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii) | Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I | | Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 ⑦, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 | | N | - |
| ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv) | | | Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II | | N | - |
| ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici 2050 paragraphe 14 | | | | Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119 | O | 6.2.1.4. E 1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique |

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

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

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

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

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

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

# 9.7 Création de valeur partagée

**Notre modèle de création de valeur**

| NOS VALEURS STRATÉGIQUES | NOTRE AMBITION STRATÉGIQUE | NOS INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE | NOTRE IMPACT SUR LES ODD |
|---|---|---|---|
| **Valeur pour les clients et les citoyens** | Être au plus près : **créer le réseau de livraison à domicile et hors domicile le plus dense de Belgique**<br>■ Fournir des services de proximité grâce à notre présence dense de membres des équipes locales et de points retail proches de nos clients.<br>■ Permettre aux citoyens de communiquer et d'échanger facilement par courrier.<br>■ Livrer les envois des consommateurs de l'e-commerce de manière prévisible, et à temps.<br>■ Fournir aux acteurs de l'e-commerce une capacité fiable et évolutive ainsi qu' une intégration transparente.<br>■ Proposer des services logistiques différenciés dans les domaines de la distribution de presse, du B2B et de la logistique omnicanal. | Score de satisfaction clients : **86%** |  <br>En tant qu'employeur socialement responsable qui valorise les aptitudes et les compétences de ses collaboratrices et collaborateurs, Bnode offre des possibilités de formation et de développement à son personnel, aux demandeurs d'emploi et aux partenaires externes. Bnode s'engage à garantir un emploi durable basé sur le possibilités continues de montée en compétences en réponse à l'évolution constante des exigences professionnelles et de la société en général.<br>  <br>En investissant dans la réduction de l'impact environnemental de la totalité de nos opérations, bâtiments et installations et en investissant dans l'électricité renouvelable, nous contribuons à accélérer la transition vers un système énergétique abordable, fiable et durable.<br>  <br>En étant une organisation inclusive, en offrant des expériences de formation permanente renforçant l'employabilité de notre personnel, nous contribuons à promouvoir une croissance économique à long terme, inclusive et durable, ainsi que le plein emploi productif et un travail décent pour toutes et tous. |
| **Valeur environnementale** | Être une **référence en matière de durabilité environnementale** sur tous les marchés où nous sommes actifs<br>Bnode s'est engagé à atteindre l'objectif de zéro émission d'ici 2050, avec les ambitions suivantes :<br>■ décarboner la chaîne d'approvisionnement de l'e-commerce ;<br>■ remédier à tout impact négatif identifié sur la qualité de l'air ;<br>■ réutiliser et recycler les emballages dans le cadre d'une économie circulaire | Livraison du dernier kilomètre sans émission : **25%**<br>Émissions de $CO_2$ : **518.496 teq$CO_2$** |  <br>En contribuant de façon majeure à la cohésion dans la société et en étant le partenaire privilégié des services publics, qui fournit un service postal abordable et fiable à l'ensemble des citoyennes et citoyens belges dans les zones rurales et urbaines, nous œuvrons à la mise en place d'une infrastructure résiliente, à la promotion d'une industrialisation inclusive et durable et nous encourageons l'innovation.<br>  <br>En étant pleinement actifs au niveau de la livraison du dernier kilomètre sans émission dans les centres-villes belges et en travaillant en étroite collaboration avec les fournisseurs, les clients et les communautés, nous contribuons à rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables. |
| **Valeur sociale** | Être un **Employeur de premier choix**<br>■ La santé et la sécurité de nos collaboratrices et collaborateurs avant tout.<br>■ Défendre la diversité, l'équité et l'inclusion au sein du groupe. | Score de bien-être des employés de Bnode : **3,6 (sur 5)**<br>Heures de formation et de développement des collaborateurs par ETP : **24,4%** |  <br>En étant le partenaire omnicommerce qui diversifie, innove et se développe durablement dans les services logistiques de l'e-commerce tout en respectant notre environnement, nous contribuons à garantir des modes de consommation et de production durables. |

| NOS VALEURS STRATÉGIQUES | NOTRE AMBITION STRATÉGIQUE | NOS INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE | NOTRE IMPACT SUR LES ODD |
|---|---|---|---|
| **Valeur économique** | Être un acteur de transformation : **devenir un expert régional et numérique de la logistique de colis, tout en continuant à assurer les services postaux essentiels**.<br>■ Nous combinons et intégrons toutes les capacités du groupe afin de concevoir des solutions de bout en bout qui créent de la valeur pour nos clients.<br>■ Nous restons ancrés en Belgique. Nous visions une position de leader régional dans deux zones géographiques clés : Europe occidentale et centrale et Amérique du Nord.<br>■ Nous devenons une entreprise « numérique » : nous fournissons les meilleures solutions digitales à notre clientèle, nous sommes prompts à lancer nos produits sur le marché, nous sommes centrés sur les données.<br>■ Nous saisissons la croissance des marchés B2C, C2C et B2B de la logistique des colis, en tirant parti de nos capacités de livraison sur le dernier kilomètre, de traitementpréparation omnicanal et d'activités transfrontalières. | Produit d'exploitation : **4.482,3m EUR**<br>EBIT ajusté : **79,6m EUR** |  <br>En étant une entreprise de référence respectueuse de la terre et des personnes, grâce à notre engagement par rapport à l'Accord de Paris sur le climat et l'Alliance belge pour l'action climatique, via notre objectif scientifique de réduction des émissions de CO2, nous contribuons à prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et son impact. |



bnode