

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015



LE GROUPE LA POSTE



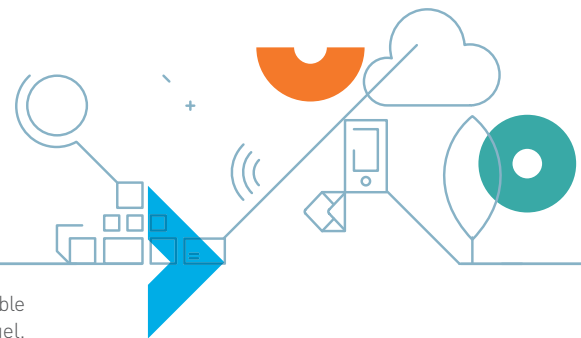
LE GROUPE LA POSTE

Société anonyme au capital de 3 800 000 euros
Siège social : 44, boulevard de Vaugirard – 75015 Paris
N° Siren : 356 000 000

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015

Rapport financier annuel

Le présent document de référence contient l'ensemble des éléments composant le rapport financier annuel.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), conformément à l'article 212-13 de son règlement général, le 16 mars 2016.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, sont inclus par référence dans le présent document de référence :

- ▲ les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs à l'exercice 2014 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurant aux sections 20.1.1 et 20.1.2 du document de référence 2014, déposé auprès de l'AMF le 16 mars 2015 sous le numéro D15-0136 ;
- ▲ les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs à l'exercice 2013 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurant aux sections 20.1.1 et 20.1.2 du document de référence 2013, déposé auprès de l'AMF le 12 mars 2014 sous le numéro D14-0135.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de La Poste, 44, boulevard de Vaugirard – 75015 Paris, ainsi que sur le site internet www.laposte.fr et sur le site de l'Autorité des marchés financiers www.amf-france.org.

Sommaire

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1 | PERSONNE RESPONSABLE | 5 |
| 1.1 | Responsable du document de référence | 6 |
| 1.2 | Attestation du responsable du document de référence | 6 |
| 2 | CONTRÔLEURS LÉGAUX | 7 |
| 2.1 | Commissaires aux comptes titulaires | 8 |
| 2.2 | Commissaires aux comptes suppléants | 9 |
| 3 | PROFIL DU GROUPE LA POSTE ET INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES | 11 |
| 3.1 | Présentation générale : un grand groupe multimétier de services | 12 |
| 3.2 | Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe | 13 |
| 3.3 | Informations financières sélectionnées | 14 |
| 3.4 | La stratégie du Groupe | 16 |
| 4 | INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ | 19 |
| 4.1 | Raison sociale et nom commercial | 20 |
| 4.2 | Lieu et numéro d'enregistrement | 20 |
| 4.3 | Date de constitution et durée de la Société | 20 |
| 4.4 | Siège social, forme juridique et législation applicable | 20 |
| 5 | APERÇU DES ACTIVITÉS | 21 |
| 5.1 | Services-Courrier-Colis | 22 |
| 5.2 | GeoPost | 35 |
| 5.3 | La Banque Postale | 45 |
| 5.4 | Réseau La Poste | 59 |
| 5.5 | Numérique | 66 |
| 5.6 | L'immobilier | 70 |
| 5.7 | La réglementation | 75 |
| 5.8 | Responsabilité sociale et environnementale | 89 |
| 5.9 | Événements exceptionnels | 112 |
| 5.10 | Dépendance à l'égard des brevets | 112 |
| 6 | ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ | 113 |
| 7 | PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS | 119 |
| 7.1 | Les actifs du Groupe | 120 |
| 7.2 | Environnement et développement durable | 121 |
| 8 | INNOVATION ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE | 123 |
| 8.1 | Développer l'innovation de services | 124 |
| 8.2 | Poursuivre l'amélioration des processus métiers | 125 |
| 8.3 | Promouvoir une culture interne de l'innovation | 125 |
| 8.4 | Politique de propriété intellectuelle | 126 |
| 9 | LES FACTEURS DE RISQUE | 127 |
| 9.1 | Le dispositif de management des risques et les modalités d'identification et de traitement des risques | 128 |
| 9.2 | Risques stratégiques | 129 |
| 9.3 | Risques opérationnels | 131 |
| 9.4 | Risques financiers | 133 |
| 9.5 | Risques juridiques et réglementaires | 136 |
| 9.6 | Politique de couverture de certains risques par l'assurance | 138 |
| 10 | EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS | 141 |
| 10.1 | Faits marquants | 142 |
| 10.2 | Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste | 154 |
| 10.3 | Résultats par secteur opérationnel | 158 |
| 10.4 | Autres agrégats-clés du compte de résultat | 172 |
| 10.5 | Endettement et solidité financière | 174 |
| 10.6 | Analyse des comptes sociaux | 182 |
| 10.7 | Événements post-clôture | 185 |
| 11 | TRÉSORERIE ET CAPITAUX | 187 |
| 12 | PERSPECTIVES | 189 |
| 13 | PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE | 191 |
| 14 | ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE | 193 |
| 14.1 | Conseil d'administration | 194 |
| 14.2 | Direction générale | 214 |
| 14.3 | Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts | 220 |

15 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES 223

| | | |
|-------------|---|-----|
| 15.1 | Rémunération des mandataires sociaux | 224 |
| 15.2 | Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages | 227 |
| 15.3 | Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement | 227 |

16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION 229

| | | |
|-------------|--|-----|
| 16.1 | Attributions du Conseil d'administration | 230 |
| 16.2 | Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015 | 232 |
| 16.3 | Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration | 232 |
| 16.4 | Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration | 233 |
| 16.5 | Contrôle interne | 235 |
| 16.6 | Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France | 236 |

17 COLLABORATEURS 241

| | | |
|--------------|---|-----|
| | Introduction | 242 |
| 17.1 | Effectifs du Groupe | 242 |
| 17.2 | Politique d'emploi responsable | 244 |
| 17.3 | Politique d'évolution professionnelle, de formation et de promotion | 245 |
| 17.4 | Diversité et égalité des chances | 248 |
| 17.5 | Santé et sécurité – Qualité de vie au travail | 250 |
| 17.6 | Acteurs de l'accompagnement RH | 252 |
| 17.7 | Politique de rémunération globale | 254 |
| 17.8 | Conduite du changement | 256 |
| 17.9 | Politique sociale | 257 |
| 17.10 | Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur | 261 |
| 17.11 | Synthèse des informations sociales | 261 |
| 17.12 | Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées | 266 |

18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 267

| | | |
|-------------|--|-----|
| 18.1 | Actionnaires | 268 |
| 18.2 | Contrôle de La Poste | 268 |
| 18.3 | Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle | 268 |

19 OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS 269

| | | |
|-------------|--|-----|
| 19.1 | Relations avec l'État et les entreprises du secteur public | 270 |
| 19.2 | Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation | 271 |

20 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR 273

| | | |
|-------------|---|-----|
| 20.1 | Comptes consolidés | 274 |
| 20.2 | Comptes sociaux | 400 |
| 20.3 | Politique de distribution de dividendes | 443 |
| 20.4 | Procédures judiciaires et d'arbitrage | 443 |
| 20.5 | Changement significatif de la situation financière ou commerciale | 444 |

21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 445

| | | |
|-------------|-----------------------------|-----|
| 21.1 | Capital social | 446 |
| 21.2 | Acte constitutif et statuts | 448 |

22 CONTRATS IMPORTANTS 453

23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 455

24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 457

25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS 459

A ANNEXES 461

| | | |
|-----------|---|-----|
| A1 | Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2015 | 463 |
| A2 | Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société La Poste | 497 |
| A3 | Glossaire | 501 |
| A4 | Informations relatives au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi | 505 |
| A5 | Tables de concordance | 507 |



1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Monsieur Philippe Wahl
Président-Directeur Général

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont la table de concordance figure en page 510 du présent document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce même document. Cette lettre ne contient pas d'observations.

Les informations historiques de La Poste présentées dans le document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 398 et 399 dudit document pour les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Dans le rapport relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 présenté en pages 420-421 du document de référence 2014 déposé auprès de l'AMF le 16 mars 2015 sous le numéro D15-0136, les contrôleurs légaux, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes consolidés, ont fait une observation attirant l'attention du lecteur sur la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose un changement de méthode lié à la première application des normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12, relatives aux états financiers consolidés et aux partenariats.

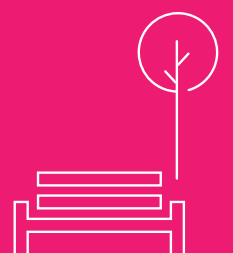
Dans le rapport relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 présenté en pages 376 et 377 du document de référence 2013 déposé auprès de l'AMF le 12 mars 2014 sous le numéro D14-0135, les contrôleurs légaux, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes consolidés, ont fait une observation attirant l'attention du lecteur sur les notes 2.1.A et 29 de l'annexe aux comptes consolidés, qui exposent un changement de méthode comptable lié à l'adoption de la norme IAS 19 révisée, relative aux avantages au personnel.

Le Président-Directeur Général
Philippe Wahl

2

Contrôleurs légaux

| | | |
|-----|-------------------------------------|---|
| 2.1 | Commissaires aux comptes titulaires | 8 |
| 2.2 | Commissaires aux comptes suppléants | 9 |



2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

2.1.1 À partir de l'exercice 2015

— PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Éric Bertier et Agnès Hussherr

63, rue de Villiers
92 208 Neuilly-sur-Seine Cedex

PricewaterhouseCoopers a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015.

PriceWaterhouseCoopers Audit est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

— KPMG Audit

Représenté par Éric Amato et Marie-Christine Jolys

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92 066 Paris-La Défense Cedex

KPMG a été nommé par arrêté interministériel du 29 juin 2009 et a été renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015.

KPMG Audit est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

2.1.2 Exercices antérieurs à 2015

— Mazars

Représenté par Guy Isimat-Mirin et Dominique Muller

Tour Exaltis
61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie

Mazars a été nommé par arrêté interministériel du 18 septembre 1991 et a été renouvelé par arrêtés interministériels du 17 octobre 1997, du 20 juin 2003 et du 29 juin 2009.

— KPMG

Représenté par François Caubrière et Isabelle Goalec

1, cours Valmy
92923 Paris-La Défense Cedex

KPMG a été nommé par arrêté interministériel du 29 juin 2009.

2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

2.2.1 À partir de l'exercice 2015

— Jean-Christophe Georghiou

63, rue de Villiers
92 208 Neuilly-sur-Seine Cedex

— Salustro Reydel

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92 066 Paris-La Défense Cedex

Jean-Christophe Georghiou et Salustro Reydel ont été nommés par l'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015.

Les mandats actuels des commissaires aux comptes titulaires et suppléants expireront à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

2.2.2 Exercices antérieurs à 2015

— Serge Castillon

Tour Exaltis
61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie

— Philippe Mathis

1, cours Valmy
92923 Paris-La Défense Cedex

Serge Castillon et Philippe Mathis ont été nommés par arrêté interministériel du 29 juin 2009.

3.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE : UN GRAND GROUPE MULTIMÉTIER DE SERVICES

Le Groupe La Poste est un grand groupe de services français. Détenu à 100 % par des actionnaires publics (73,68 % par l'État et 26,32 % par la Caisse des Dépôts et Consignations), il est un des principaux employeurs de France avec près de 255 000 collaborateurs.

En 2015, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 23,045 milliards d'euros, dont 20,8 % à l'international, et un résultat d'exploitation⁽¹⁾ de 875 millions d'euros.

Constitué de la maison mère (La Poste SA) et de ses filiales, Le Groupe La Poste est organisé autour de cinq branches :

- ▲ la branche Services-Courrier-Colis (48,6 % des produits opérationnels consolidés) regroupe, d'une part, les activités traditionnelles de l'entreprise (livraison du courrier et du colis postal domestique et international ainsi que de la presse abonnée sur tout le territoire) et, d'autre part, les activités en matière de courrier publicitaire et commercial et de solutions de transport et de logistique, notamment à destination des e-commerçants (cf. chapitre 5, section 5.1). Unique opérateur du service universel postal en France, la branche Services-Courrier-Colis assure la desserte quotidienne des 26 millions de foyers français six jours sur sept ;
- ▲ la branche GeoPost (24,3 % des produits opérationnels du Groupe) porte l'activité d'express du Groupe en France et à l'international, avec pour cœur de métier le colis rapide de moins de 30 kg. Réalisant 78 % de son chiffre d'affaires hors de France, GeoPost propose une gamme complète de solutions de livraison locales et internationales sur mesure, à destination des entreprises (BtoB) comme des particuliers (BtoC), dont un réseau de points relais, (8 000 points en France et plus de 22 000 en Europe – voir chapitre 5, section 5.2) et un réseau de consignes ;
- ▲ La Banque Postale (24,9 % des produits opérationnels du Groupe) est présente dans trois domaines : la banque de détail en France, l'assurance et la gestion privée. Forte de 10,8 millions de clients, particuliers, personnes morales et collectivités locales, La Banque Postale, en tant qu'héritière des services financiers de La Poste, a un positionnement unique sur le marché français (cf. chapitre 5, section 5.3) ;
- ▲ Le Réseau La Poste regroupe les 17 111 points de contact de La Poste, qui distribuent les produits et services postaux, financiers et téléphoniques auprès du grand public en France (cf. chapitre 5, section 5.4). Détenu en propre ou assuré en partenariat avec les collectivités locales ou des commerçants, le Réseau est la structure de commercialisation multimétier du Groupe, au service de ses branches ;
- ▲ la branche Numérique (2,0 % des produits opérationnels du Groupe) produit et commercialise les solutions et

services numériques du Groupe dans le domaine de la transformation numérique, du marketing digital, de l'édition et de la confiance numérique. Elle porte l'innovation et la transformation du Groupe dans un environnement de plus en plus digitalisé (cf. chapitre 5, section 5.5).

Pour chacune de ses activités, Le Groupe La Poste détient des positions fortes sur ses différents marchés, tous en concurrence depuis l'ouverture totale du marché du courrier en 2011.

Quatre missions de service public, au cœur de l'identité du Groupe, ont été confiées à La Poste par l'État. Pleinement intégrées à ses activités, elles demeurent au cœur de la stratégie du Groupe : le service universel postal, le transport et la distribution de la presse, la contribution à l'aménagement et au développement du territoire et l'accessibilité bancaire (cf. chapitre 5, section 5.7.2). Les conditions d'exercice de ces missions sont définies dans des contrats de service public entre La Poste et l'État. Le contrat en cours a été signé le 1^{er} juillet 2013 pour la période 2013-2017 : il conforte les missions de service public et permet, en outre, à La Poste de prendre des engagements citoyens, exprimant sa contribution d'entreprise publique au développement des politiques d'intérêt général. En matière d'aménagement du territoire, La Poste, l'État et l'Association des maires de France ont par ailleurs signé, le 16 janvier 2014, le contrat de présence postale territoriale 2014-2016 (cf. chapitre 5, section 5.7.2.2).

Le Groupe est enfin, depuis toujours, un acteur majeur du développement des territoires. Le lancement de La Banque Postale en 2012 sur le marché du financement des collectivités locales confirme ce positionnement.

La présence du Groupe dans les territoires se matérialise aussi au travers de son vaste parc immobilier (bureaux de poste, centres financiers et bâtiments administratifs, plates-formes industrielles) qui est, par sa taille, l'un des plus grands parcs de France. Ces actifs immobiliers sont gérés pour l'essentiel par Poste Immo (cf. chapitre 5, section 5.6). En complément de son parc immobilier, le Groupe dispose de nombreux actifs comme son parc automobile composé de 63 500 véhicules thermiques et 5 573 voitures et véhicules utilitaires électriques.

La stratégie de développement responsable du Groupe est basée sur le respect de la diversité des clients, la qualité de l'emploi et la préservation de l'environnement. Six valeurs font partie de l'histoire du Groupe et guident son action : l'ouverture, la considération, l'équité, l'accessibilité, la proximité et le sens du service. Ces valeurs sont le socle de la confiance qui anime depuis toujours Le Groupe La Poste et les postiers et les inscrivent dans les territoires et le quotidien des Français.

(1) Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint.

3.2 HISTORIQUE ET ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Pour s'en tenir à l'époque récente, La Poste, en tant qu'entreprise, trouve son origine dans le ministère des Postes et Télécommunications, dont la création sous l'appellation « ministère des Postes et Télégraphes » remonte à l'année 1879. L'apparition des premiers bureaux de poste est antérieure, datant de la fin du XVI^e siècle ; le premier facteur de ville a fait son apparition en 1760, et le premier timbre-poste a été créé en 1849. À partir de 1881, les activités financières d'origine s'étendent à la gestion de livrets d'épargne. En 1918, les chèques postaux sont créés.

Les grandes règles de la distribution du courrier, qui prévalent encore aujourd'hui, ont été mises en place au cours de la première moitié du XIX^e siècle avec le développement d'un réseau de points de contact maillant le territoire et la mise en place d'un service rural en 1830 permettant aux campagnes d'être desservies par le facteur, avec une tournée quotidienne dès 1832.

À partir de 1923, les Postes et Télécommunications sont dotées d'un budget annexe de l'État, situation qui se poursuivra sous l'empire de la loi organique de 1959 portant sur les lois de finances.

En 1990, La Poste et France Télécom sont pourvues de la personnalité juridique et de l'autonomie financière par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications. La Poste devient alors un Exploitant Public, dont le statut sera confirmé comme celui d'un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial) par le Conseil d'État en 1998. Il sera doté, dès 1990, d'un Conseil d'administration tripartite régi par les dispositions de la loi sur la démocratisation du secteur public. La loi donne par ailleurs à La Poste l'autonomie de gestion dont elle a besoin pour conduire sa stratégie de développement. La Poste gère librement son patrimoine en veillant à l'équilibre financier de ses activités.

Avec l'acquisition de son autonomie, La Poste définit ses grandes orientations stratégiques à travers des plans bâtis pour assurer le développement de ses activités et le financement des investissements, mener à bien ses missions de service public et conserver son modèle social. Plusieurs contrats de plan ont été conclus entre La Poste et l'État, définissant à la fois la stratégie de l'entreprise et les objectifs de réalisation des missions de service public confiées à La Poste.

Depuis 2008, à la suite de la loi NRE, deux documents distincts sont soumis au Conseil d'administration : un contrat d'entreprise signé entre l'État et La Poste, qui fixe les objectifs en matière de missions de service public, et un plan d'affaires, dans lequel est définie la stratégie de l'entreprise. En 2013, un nouveau contrat d'entreprise 2013-2017 a été signé le 1^{er} juillet (cf. chapitre 5, section 5.7.2). En 2014, un nouveau plan stratégique a été présenté au Conseil d'administration le 28 janvier, suivi de la présentation le 4 avril de la nouvelle

organisation du Groupe et de la trajectoire financière le 26 juin (cf. chapitre 3, section 3.4).

Au cours de la dernière décennie, Le Groupe La Poste s'est profondément transformé : il s'est entièrement réorganisé et a engagé la modernisation de son outil industriel et logistique pour en accroître l'efficacité et la qualité, et introduire de nouveaux services dans un univers devenu intégralement concurrentiel. Il a fait évoluer son réseau de distribution en le modernisant et en développant la mutualisation, notamment dans le cadre des agences postales communales et intercommunales (APC) et des relais poste (RP) – (cf. chapitre 5, section 5.4.1.2). Il a déployé dans l'express l'un des premiers réseaux européens (création de la holding GeoPost). Il a développé une banque de détail à la gamme complète : la loi du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales a permis à La Poste de créer La Banque Postale, à partir des services financiers historiques de La Poste. Ces évolutions, qui ont entraîné la création et l'acquisition de filiales dans ses différentes branches, ont fait du Groupe La Poste un grand groupe de services qui continue dans le même temps d'assurer pleinement les missions de service public que lui a confiées le législateur.

Les marchés du Groupe ont également profondément évolué ces dernières années, avec notamment une activité intégralement ouverte à la concurrence depuis le 1^{er} janvier 2011, date de la fin du monopole postal et de la libéralisation totale du secteur, la dématérialisation des flux d'échanges d'informations ou encore le développement du commerce électronique.

En 2010, pour gérer les nouveaux défis de ses différents marchés, La Poste est devenue le 1^{er} mars une société anonyme (SA), en application de la loi du 9 février 2010. Cette transformation lui a permis d'être dotée d'un capital social et d'avoir accès au financement par augmentation de capital, évolution indispensable pour financer un plan d'investissement et de développement important. À l'occasion de l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros adoptée par le Conseil d'administration en février 2011, le Groupe a accueilli un nouvel actionnaire, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), aux côtés de l'État. L'augmentation de capital a fait l'objet de trois versements : une première tranche de 1 050 millions d'euros a été versée en avril 2011, suivie d'une seconde tranche de 1 050 millions d'euros en avril 2012. Le troisième et dernier versement, d'un montant de 600 millions d'euros, a été effectué au printemps 2013. Ces versements ont notamment permis au Groupe de concrétiser et d'intensifier les initiatives en matière de développement et d'innovation tout en assainissant sa structure financière.

La loi du 9 février 2010 a précisé les principes fondateurs de la transformation du statut. La continuité juridique, financière et patrimoniale entre La Poste et La Poste société anonyme est assurée. La totalité du capital peut être détenue par

l'État, par des personnes morales appartenant au secteur public ou par les salariés. Les personnels conservent leurs droits, notamment les agents ayant le statut de fonctionnaire. À compter du 1^{er} mars 2010, les corps de fonctionnaires ont été rattachés à la société anonyme La Poste selon l'article 29-4 de la loi du 9 février 2010.

Par ailleurs, la loi du 9 février 2010 a confirmé les quatre missions de service public et d'intérêt général confiées à La Poste. Ces missions, définies à l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée, avaient précédemment été garanties par la loi du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales – qui avait également mis en place une régulation des activités postales confiée à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep). Les engagements de La Poste et de l'État en matière de service public ont été redéfinis par le contrat d'entreprise 2013-2017, signé le 1^{er} juillet 2013 : il se caractérise par le maintien d'un large périmètre de missions de service public dévolues à La Poste, une trajectoire de qualité encore renforcée, des missions adaptées aux attentes des usagers et à l'évolution

des technologies, et la mise en place d'engagements citoyens en faveur du développement des territoires et des entreprises, des plus démunis, du développement de la société numérique, et dans le domaine de la RSE de l'entreprise. En matière d'aménagement du territoire, La Poste, l'État et l'Association des maires de France ont par ailleurs signé, le 16 janvier 2014, le contrat de présence postale territoriale 2014-2016 (cf. chapitre 5, section 5.7.2.2).

Le plan stratégique à horizon 2020 du Groupe, intitulé La Poste 2020 : Conquérir l'avenir et construit à partir des enseignements tirés d'une vaste démarche participative ayant consisté à consulter en 2013 l'ensemble des parties prenantes de La Poste, dont plus de 150 000 postiers, a été présenté au cours de l'année 2014 (cf. chapitre 3, section 3.4). Son déploiement, démarré en 2014, a été poursuivi tout au long de l'année 2015, produisant ses premiers effets. L'entreprise reste mobilisée face aux défis et aux enjeux pour atteindre la trajectoire définie dans le cadre de ce plan et pour opérer la transformation de son modèle économique.

3.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les informations financières sélectionnées et présentées ci-dessous relatives aux exercices 2014 et 2015 sont extraites des comptes consolidés du Groupe La Poste établis conformément au référentiel IFRS et audités par les commissaires aux comptes.

Ces informations doivent être lues conjointement avec les parties suivantes du document de référence :

- ▲ les comptes consolidés figurant au chapitre 20 ;
- ▲ l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe figurant au chapitre 10 ;
- ▲ l'analyse de la trésorerie figurant au chapitre 11.

3.3.1 Compte de résultat consolidé (extraits)

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | | 2014 | |
|---|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Produits opérationnels | 23 045 | 100 % | 22 163 | 100 % |
| Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 875 | 3,8 % | 719 | 3,2 % |
| Résultat financier | (154) | - 0,7 % | (198) | - 0,9 % |
| Impôt sur le résultat | (253) | | (182) | |
| Résultat net des sociétés intégrées | 468 | | 339 | |
| Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence | 207 | 0,9 % | 200 | 0,9 % |
| Part des minoritaires | 39 | | 27 | |
| RÉSULTAT NET PART DU GROUPE | 635 | 2,8 % | 513 | 2,3 % |

3.3.2 Bilan consolidé (extraits)

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|----------------|----------------|
| Immobilisations incorporelles (dont écarts d'acquisition) | 2 828 | 2 655 |
| Immobilisations corporelles | 5 780 | 5 880 |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | 3 141 | 3 075 |
| Actifs courants bancaires | 213 153 | 208 181 |
| Autres actifs | 8 116 | 6 557 |
| TOTAL ACTIF | 233 019 | 226 349 |
| Dette nette ⁽¹⁾ | 3 657 | 4 005 |
| Capitaux propres part du Groupe | 9 723 | 9 112 |
| Provisions pour risques et charges | 3 418 | 2 985 |
| Passifs courants bancaires | 204 284 | 199 545 |
| Autres passifs | 15 594 | 14 707 |
| TOTAL PASSIF | 233 019 | 226 349 |

La dette nette⁽¹⁾ est définie dans le chapitre 10, section 10.5 et détaillée dans la note 28.1 de l'annexe des comptes consolidés – chapitre 20, section 20.1.

3.3.3 Évolution de la dette nette du Groupe⁽¹⁾ (extraits)

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|------------|--------------|
| Excédent brut d'exploitation hors banque | 1 106 | 944 |
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | 1 574 | 1 030 |
| <i>Dont dividendes reçus de La Banque Postale</i> | 369 | 325 |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (hors acquisition et ventes des actifs financiers de placement de la trésorerie) | (845) | (880) |
| Dividendes versés aux actionnaires de La Poste | (171) | (171) |
| Charge nette d'intérêts financiers ^(a) | (148) | (149) |
| Autres éléments | (62) | (30) |
| VARIATION DE LA DETTE NETTE⁽¹⁾ | 348 | (200) |

(a) Y compris variation des ICNE.

Le calcul de la dette nette⁽¹⁾ est présenté dans la note 28 de l'annexe consolidée (chapitre 20, section 20.1). Cette dette nette⁽¹⁾ est définie dans le chapitre 10, section 10.5. L'explication des évolutions est détaillée dans le chapitre 10, section 10.5.

⁽¹⁾ Bien que la dette nette du Groupe contribue à financer la totalité du groupe, notamment l'activité bancaire au travers des apports en fonds propres ou de la souscription de titres subordonnés, le calcul de la dette nette ne prend pas en compte les actifs et passifs financiers de La Banque Postale, ceux-ci ayant une nature d'exploitation au regard de l'activité bancaire.

3.3.4 Ratios bancaires

| (en %) | 2015 | 2014 |
|---|--------|--------|
| Ratio crédits sur dépôts ^(a) | 75 % | 75 % |
| Total de bilan (en milliards d'euros) | 219 | 213 |
| Ratio Common Equity Tier 1 ^(b) | 13,2 % | 12,7 % |

(a) Rapport entre les crédits et les dépôts, définis selon des règles précises, excluant les encours d'épargne centralisés à la CDC.

(b) Ratio CRR/CRDIV phased-in avec application des mesures transitoires (le ratio fully-loaded est de 14,2 %).

3.4 LA STRATÉGIE DU GROUPE

La stratégie de La Poste a été définie à travers plusieurs plans successifs ayant pour objectif de développer et financer ses activités tout en assurant ses missions de service public dans le cadre d'un modèle social de qualité.

Le plan stratégique « Performance et Convergence », établi pour la période 2003-2007, a développé l'autonomie des activités de La Poste en leur assurant une organisation propre à chacune. Ce plan a également permis de moderniser l'outil industriel du Courrier et des bureaux de poste, de déployer un réseau européen pour les activités d'express et de lever les handicaps concurrentiels dont le Groupe avait hérité de son passé d'administration. Ce dernier objectif a été mené à bien avec la création de La Banque Postale en 2005 et la réforme du financement des retraites des fonctionnaires en service à La Poste en 2006. Au cours de la période 2003-2008, le portefeuille d'activités du Groupe a montré sa robustesse et les résultats du Groupe ont connu une amélioration constante. Toutefois, le Groupe restait sous-capitalisé, avec un ratio « dette nette⁽¹⁾ sur capitaux propres » supérieur à 2, susceptible de contraindre son développement.

Le plan suivant « Performance et Confiance » a été adopté pour la période 2008-2012 pour poursuivre la préparation de l'entreprise à l'ouverture totale à la concurrence de l'ensemble de ses activités le 1^{er} janvier 2011 (date de la libéralisation du marché du courrier). Il a également contribué à généraliser la mise en place d'engagements clients et d'une politique de développement responsable. En 2008, par ailleurs, le gouvernement a confié à la Commission de développement de La Poste (Commission dite « Ailleret ») la mission d'évaluer l'impact du nouveau contexte concurrentiel, d'examiner les différentes options pour le développement du Groupe et d'estimer les besoins financiers pour y parvenir. Tenant compte de la nécessité de moderniser le réseau des bureaux de poste,

d'innover pour continuer à développer le courrier sous de nouvelles formes (dématérialisation), d'achever la construction du réseau européen des activités d'express et de poursuivre le développement de La Banque Postale, la Commission a évalué les besoins à 2,7 milliards d'euros et proposé la transformation de La Poste en société anonyme. Ces propositions, validées par le Président de la République en décembre 2008, ont donné lieu à l'adoption de la loi du 9 février 2010, qui a transformé La Poste en société anonyme à compter du 1^{er} mars 2010 dans le but de procéder à une augmentation de capital pour assurer son développement et assainir sa structure financière.

En avril 2010, Le Groupe La Poste, prenant acte de la profonde mutation de son modèle (avènement de la société numérique, dématérialisation croissante des échanges de données) et de la crise financière puis économique depuis 2008, a élaboré un nouveau plan stratégique « Ambition 2015 ». Ce dernier reposait sur un programme d'investissements largement autofinancé et complété par l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros, proposée par la Commission Ailleret, approuvée par le Conseil d'administration du 10 février 2011 et souscrite par l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations.

En 2013, sous les effets conjugués de la révolution numérique et de la crise économique et financière (accélération de la baisse des volumes de courrier, taux d'intérêt durablement bas), Le Groupe La Poste a vu son modèle économique générer pour la première fois un flux organique de trésorerie négatif. Face à cette divergence de son modèle, et devant les défis que constituent les évolutions de ses activités traditionnelles et le développement d'activités nouvelles, La Poste a pris conscience qu'elle devait évoluer rapidement et se transformer en profondeur, avec l'adhésion de l'ensemble de ses parties prenantes.

(1) Le ratio « dette nette sur capitaux propres » rapporte la dette nette du Groupe aux capitaux propres part du Groupe. La dette nette du Groupe ne prend pas en compte les actifs et passifs financiers de La Banque Postale.



Le plan stratégique La Poste 2020 : Conquérir l'avenir : un projet de conquête et de développement au service du client

Le Groupe a donc lancé début 2013 une consultation de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (plus de 150 000 postiers, organisations syndicales représentatives, actionnaires et membres du Conseil d'administration, associations d'élus locaux et de consommateurs) et a organisé des « Conférences citoyennes », initiative inédite en France, en invitant trois groupes de personnes représentatifs des zones rurales, des zones urbaines et des entrepreneurs (TPE) à travailler et exprimer ensemble leurs attentes concrètes vis-à-vis de La Poste et des services de demain.

À l'issue de cette vaste démarche participative, le Groupe a présenté le 28 janvier 2014 les grandes orientations de son nouveau plan stratégique La Poste 2020 : Conquérir l'avenir. Le projet a été annoncé le 4 avril 2014 avec une nouvelle organisation autour de cinq branches : Services-Courrier-Colis, GeoPost, La Banque Postale, Numérique, Réseau La Poste (cf. chapitre 5). La tête de Groupe assure un pilotage stratégique et financier fort, garantissant la coopération entre les branches et une coordination renforcée. Chaque branche décline ensuite la stratégie et formalise les programmes qui lui sont propres pour atteindre les objectifs fixés. Les plans d'action des branches ainsi que la trajectoire financière du Groupe ont été présentés au Conseil d'administration le 26 juin 2014.

Améliorer la compétitivité du Groupe et rétablir une bonne santé économique, garante de l'avenir de l'entreprise et de celui des postiers, implique pour La Poste d'activer l'ensemble de ses leviers d'actions, au premier rang desquels :

- ▲ le développement, par :
 - l'accélération des activités existantes de chacune de ses branches (cf. chapitre 5),
 - la conquête de nouveaux territoires :
 - La Poste a notamment choisi d'explorer, dans le cadre de cinq projets prioritaires communs (PPC), les opportunités à saisir en matière de transition énergétique, d'e-commerce, de logistique urbaine, de modernisation de l'action publique et de connaissance des clients particuliers. Des plans d'actions sont progressivement mis en œuvre et l'année 2016 devrait voir émerger des nouvelles offres et services sur certains de ces segments,

- le lancement de nouveaux services autour de la Silver économie. Une nouvelle entité a été créée et rattachée en novembre 2015 à la branche Services-Courrier-Colis, avec pour objectif le développement de nouvelles activités et la création de synergies avec les activités existantes ;
- ▲ la performance, par la maîtrise des charges et l'adaptation des coûts d'exploitation : alléger les coûts de structure, variabiliser davantage les charges en fonction de l'activité et générer des économies par les synergies inter-branches sont donc des enjeux essentiels. Cela passera notamment par :
 - un effort particulier sur les coûts de sièges et de structures,
 - la construction d'un nouveau Pacte Social, pour faire de chaque postier un acteur et un bénéficiaire de cette transformation ;
- ▲ les synergies et la coopération entre les branches au service du développement.

Le Groupe La Poste continuera d'assurer ses missions de service public à un haut niveau de qualité et de mener avec l'État des échanges relatifs à la modernisation de ces missions, et souhaite investir de nouveaux champs d'intérêt général autour des valeurs de confiance et d'accessibilité, qui pourraient à terme donner naissance à de nouvelles activités : participation à la transition énergétique, création d'offres de tiers de confiance numérique, délivrance de services d'intérêt général dans le cadre de la modernisation de l'action publique (programme des maisons de services au public ⁽¹⁾, fourniture de services pour le compte de l'État, des collectivités locales et d'organismes publics en bureau de poste et/ou par le facteur). Une juste compensation sera par ailleurs essentielle pour accompagner les efforts de l'entreprise afin de retrouver la convergence de son modèle économique.

Tout au long de l'année 2015, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de son plan stratégique et l'année a été marquée par les premières réalisations, tant en matière de développement des activités, que de coopérations transversales et d'efforts de maîtrise des charges.

(1) À la suite du comité interministériel d'égalité des territoires du 13 mars 2015, La Poste s'est engagée auprès de l'État pour accélérer le déploiement des maisons de services au public, dans le cadre d'un partenariat qui lui permettra d'en accueillir 500 dans ses bureaux d'ici fin 2016.

4.1 RAISON SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

La dénomination sociale de la Société est « La Poste », dénommée La Poste dans le présent document de référence.

4.2 LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

La Société est immatriculée au Registre de commerce et des sociétés de Paris sous le numéro B 356 000 000.

Code APE : 641 A.

4.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Poste a été constituée, en vertu de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990, sous la forme d'un établissement public industriel et commercial (« EPIC »).

La Poste a été transformée en société anonyme par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010. La durée de la Société est de 99 ans à compter du 1^{er} mars 2010 ; sauf dissolution anticipée ou prorogation, la Société expirera le 1^{er} mars 2109.

4.4 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

4.4.1 Siège social

Le siège social de la Société est situé 44, boulevard de Vaugirard – 75015 Paris, France. À compter du 1^{er} juillet 2016, le siège social de la Société sera situé 9, rue du Colonel Pierre Avia – 75015 Paris, France, conformément à la décision de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires en date du 21 décembre 2015.

Le numéro de téléphone du siège social est le + 33 (0) 1 55 44 00 00.

4.4.2 Forme juridique et législation applicable

Le Conseil d'administration du 24 novembre 2015 a décidé d'appliquer à La Poste à compter du 21 décembre 2015 les dispositions du Titre II de l'Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014. L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 21 décembre 2015 a procédé à la modification des statuts de La Poste pour les mettre en conformité avec l'ordonnance précitée. En conséquence l'article 1^{er} « Forme des statuts » a été modifié et est désormais rédigé comme suit :

« La Poste est une société anonyme à Conseil d'administration soumise aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes dans la mesure où il n'y est pas dérogé par des dispositions particulières, telles que l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ou la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et à France Télécom, et par les présents statuts ».

La réglementation applicable à La Poste en raison de son activité de seul opérateur du service universel postal est décrite au chapitre 5, section 5.7 du présent document.

Le Groupe La Poste est un groupe multimétier, organisé autour de cinq branches : Services-Courrier-Colis, GeoPost, La Banque Postale, Réseau La Poste et Numérique.

Ce modèle lui permet, à travers les coopérations nombreuses et permanentes entre ses branches et filiales, de faire bénéficier chacune d'entre elles de synergies commerciales, d'innovations groupées et de partage des coûts. Si chaque branche dispose de moyens en propre, elles sont toutes fortement imbriquées les unes aux autres.

Le pilotage stratégique et financier des branches est assuré par le Groupe, garant de la coopération entre elles et recentré sur des fonctions stratégiques dans une volonté de coordination renforcée, au service du développement. Cinq grands projets prioritaires communs ont été définis en 2014, pilotés de manière transverse et animés tout au long de l'année 2015 : le e-commerce, la transition énergétique, la modernisation de l'action publique, la logistique urbaine et la connaissance des clients particuliers. Des plans d'actions sont progressivement mis en œuvre et l'année 2016 devrait voir émerger des nouvelles offres et services sur certains de ces segments.

5.1 SERVICES-COURRIER-COLIS

5.1.1 Généralités et chiffres clés

Données financières

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 pro forma ^(b) | Évolution 2015/2014 | |
|--|---------------|----------------------------------|---------------------|-----------------|
| | | | en montant | en % |
| Chiffre d'affaires | 11 461 | 11 388 | + 73 | + 0,6 % |
| Chiffre d'affaires hors Groupe | 11 192 | 11 131 | + 61 | + 0,5 % |
| Chiffre d'affaires intragroupe | 269 | 257 | + 12 | + 4,6 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION^(a) | 697 | 419 | + 278 | + 66,3 % |

(a) Résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint.

(b) Chiffres 2014 publiés retraités des impacts des reclassements interbranches 2015.

Données opérationnelles

| (en millions) | 2015 | 2014 | Évolution 2015/2014 | |
|-----------------------------|--------|--------|---------------------|----------|
| | | | en volume | en % |
| Volume de plis adressés | 12 045 | 12 889 | - 844 | - 6,55 % |
| Nombre de plis non adressés | 9 968 | 9 353 | + 615 | + 6,58 % |
| Nombre de colis | 274 | 269 | + 5 | + 1,86 % |

Le Groupe La Poste est le 2^e opérateur postal européen en valeur et en volume : sa branche Services-Courrier-Colis est la plus importante en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs (48,6 % des produits opérationnels du Groupe et 68,9 % de ses effectifs en 2015).

La branche est active en matière de courrier, de colis et de logistique, en France et à l'étranger, et se positionne également sur le marché des services de proximité.

Elle assure six jours sur sept la distribution du courrier⁽¹⁾ et la livraison des colis en tout point du territoire français, et contribue à la diffusion des opinions, en réalisant la distribution de la presse abonnée et des matériels et documents électoraux.

Elle dessert 39,35 millions de boîtes aux lettres dans les 36 600 communes de France, grâce à ses 72 199 facteurs⁽²⁾ et 2 333 livreurs.

5.1.2 Organisation et réseaux

5.1.2.1 Organisation

La branche Services-Courrier-Colis est organisée sous la forme de huit *business units* (BU) responsables du développement de chacun de ses marchés.

— Les *business units*

- ▲ la BU Courrier relationnel développe des solutions pour faciliter les échanges de courrier d'affaires (courrier administratif ou personnel) en exploitant des modalités d'accès simplifiées et en s'adaptant aux profils de chaque émetteur (entreprises et administrations comme particuliers) ;
- ▲ la BU Communication commerciale développe le média courrier à destination des annonceurs et des entreprises dans la mise en œuvre de leur démarche de communication publicitaire avec leurs clients (distribution de courrier publicitaire adressé, de l'imprimé publicitaire non adressé, couponing, échantillon) ; à ce titre, lui sont rattachées les filiales Mediapost France, Mediapost International et Sogec ;
- ▲ la BU Colis porte les activités de distribution de colis de La Poste, notamment sous la marque Colissimo ;
- ▲ la BU Viapost propose des offres de transport, de logistique, en particulier autour du commerce connecté (préparation de commandes, e-logistique, *ship from store*), et de traitement de la presse (postée et portée) ;

- ▲ la BU Presse développe les offres et les services de diffusion de la presse ;
- ▲ la BU Nouveaux Services assure la valorisation et le développement du réseau des facteurs à destination de l'ensemble des clientèles, particuliers, professionnels, entreprises et administrations ; elle conçoit des nouveaux services de proximité adaptés aux besoins de la population sur l'ensemble du territoire ;
- ▲ la BU International développe l'activité de courrier et de petites marchandises transfrontières commercialisés en France par La Poste (Asendia France) et hors France par la coentreprise Asendia JV⁽³⁾, détenue à parts égales par La Poste et Swiss Post ;
- ▲ la BU Silver économie développe les nouvelles activités à destination des seniors (assurance, tourisme, santé, habitat, services à la personne) ; sa mission est également de promouvoir les initiatives de toutes les branches du Groupe dans ce secteur d'activité.

La branche pilote aussi l'activité qui cible le marché de la transition énergétique et qui est organisée sous la forme d'un projet prioritaire commun du Groupe.

(1) Le courrier désigne le service du courrier au sens générique, regroupant différentes catégories de courrier, notamment adressé (par exemple courriers publicitaire, commercial, administratif ou personnel) et non adressé (qui ne porte ni nom ni adresse – courrier d'information, imprimés publicitaires). Le Courrier (avec une majuscule) désigne l'activité du Groupe qui a historiquement pour marchés la collecte, le transport et la distribution des différents types de courrier (sans majuscule).

(2) Effectifs permanents.

(3) Asendia JV commercialise hors de France les activités de traitement, de routage et de distribution de courrier vers toutes les destinations (y compris la France). En revanche, la commercialisation en France est prise en charge directement par la maison mère. En application de la norme IFRS 11, le chiffre d'affaires d'Asendia JV n'est pas comptabilisé dans le chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis.

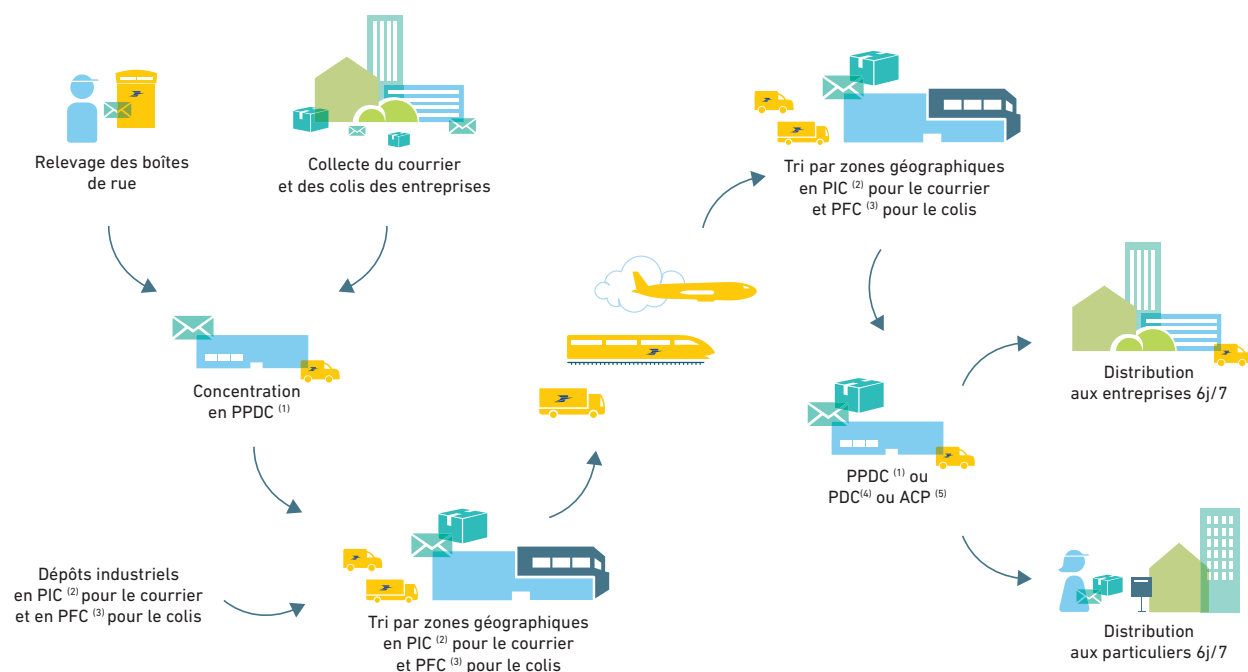
5.1.2.2 Réseaux logistiques de la branche

Le processus logistique

Les objets postaux suivent un processus standardisé organisé en plusieurs étapes :

- la collecte/concentration** consiste à relever six jours sur sept les boîtes aux lettres jaunes de rue et à collecter le courrier et les colis au sein des entreprises et des administrations avant d'acheminer le tout ainsi collecté vers les plates-formes de traitement ;
- le tri/traitement** consiste à traiter les objets selon leurs zones géographiques de distribution, puis leur adresse de destination. **Le tri départ** consiste à séparer mécaniquement l'ensemble des objets collectés dans une zone géographique en lots correspondant à des zones de distribution homogènes. **Le tri arrivée** et la préparation de la distribution consistent à séparer les lots par établissement distributeur et tournée de distribution ;
- le transport** combine différents modes de transport (avion, route, rail) adaptés à l'urgence des objets et à l'éloignement des zones de distribution afin d'acheminer le tout dans les centres chargés de la distribution, en optimisant le coût économique et l'impact environnemental de l'activité. Différents points de concentration et de ventilation (*hubs* de transport) permettent de massifier au maximum les flux.

En 2015, 4,6 % des flux de courrier ont été acheminés par avion, 91,3 % par la route et 4,1 % par le rail. Ces chiffres sont respectivement de 2,1 %, 97,9 % et 0 % pour le colis ;



Sources internes.

(1) PPDC : Plate-forme de préparation et de distribution du courrier.

(2) PIC : Plate-forme industrielle courrier.

(3) PFC : Plate-forme colis.

(4) PDC : Plate-forme de distribution du courrier.

(5) ACP : Agences Colis.

- la distribution ou livraison**, réalisée en France par les facteurs ou les livreurs, consiste à remettre les plis et les petits colis en boîte aux lettres, et les objets dits « signalés » en main propre (Lettres recommandées, lettres ou colis remis contre signature...). Ces derniers peuvent être également mis en instance, dans l'un des 17 111 points de contact de La Poste ou, dans le cas du colis, livrés dans l'une des 100 consignes automatiques Pickup Stations ou dans l'un des 7 685 points relais Pickup (filiale de GeoPost, cf. chapitre 5, section 5.2.2).

Quel que soit le point de livraison, la distribution est réalisée via 2 917 plates-formes de distribution du courrier (PDC) et 58 agences Colis. La Poste dispose en effet d'un réseau d'agences dédiées aux colis, qui livrent principalement les zones à forte densité urbaine (villes de plus de 150 000 habitants), dans lesquelles la livraison requiert une organisation spécifique (pour tenir compte de l'importance du trafic à traiter de la densité des points de livraison, des possibilités de stationnement et d'accès aux immeubles, des périodes de présence et d'absence des clients destinataires, etc.). Dans les zones rurales, ce sont les facteurs qui assurent la livraison des colis.

À l'international, la livraison est prise en charge par les autres offices postaux dans le cadre des accords de l'Union postale universelle ou des alliances particulières entre certaines postes, ou, pour le colis, par des opérateurs privés, dont les filiales de GeoPost pour certains pays.

Le réseau logistique

L'acheminement des objets postaux s'effectue grâce à un important réseau logistique en partie propre et en partie sous-traité.

| Collecte | Transport | Traitement | Distribution |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▲ 124 142 boîtes aux lettres de rue ▲ 77 778 clients collecte et remise | <ul style="list-style-type: none"> ▲ 316 poids lourds ▲ 8 184 liaisons routières ▲ 3 TGV ▲ 7 avions desservant 9 escales ▲ 38 412 voitures ▲ 7 271 deux-roues motorisés ▲ 5 417 vélos ▲ 5 564 véhicules électriques ▲ 525 quadéos ▲ 22 272 vélos à assistance électrique ▲ 418 Staby ▲ 525 remorques vrac | <ul style="list-style-type: none"> Près de 2 475 sites et 503 établissements : ▲ 2 698 plates-formes de distribution du courrier (PDC) ▲ 219 plates-formes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) ▲ 46 plates-formes industrielles courrier (PIC) ▲ 14 plates-formes colis (PFC) ▲ 1 plate-forme pour les colis internationaux | <ul style="list-style-type: none"> ▲ 72 199 facteurs ^(a) ▲ 2 333 livreurs ▲ 53 727 tournées ▲ 39,35 millions de boîtes aux lettres desservies six jours sur sept ▲ Plus de 1,53 million de kilomètres parcourus chaque jour par les facteurs ▲ 58 agences Colis (ACP) ▲ en moyenne 1,06 million de colis distribués par jour |

(a) Personnes physiques.

À noter qu'en parallèle de son organisation dédiée, la BU Colis bénéficie historiquement de l'appui des 1 416 commerciaux du Courrier, qui réalisent 14,3 % du chiffre d'affaires du Colis et assurent la prise en charge commerciale de 69 % de ses clients. La part des colis livrés par les facteurs représente, quant à elle, 71 % des volumes de la BU Colis.

5.1.3 Marchés et Activités

Les huit *business units* de la branche Services-Courrier-Colis ciblent les marchés suivants :

| Business units | Marchés | % du chiffre d'affaires 2015 |
|---------------------------|--|------------------------------|
| Courrier relationnel | Courrier d'affaires et des particuliers | 60,7 % du CA |
| Communication commerciale | Publicité | 13,4 % du CA |
| Colis | Livraison de colis aux particuliers et petits professionnels | 14,0 % du CA |
| Viapost | Transport et logistique | 1,0 % du CA |
| Presse | Presse | 4,9 % du CA |
| International/Asendia | Courrier et petits paquets transfrontières | 5,1 % du CA |
| Nouveaux services | Services de proximité | 0,2 % du CA |
| Silver économie | Service aux populations âgées | 0 % du CA |

La branche pilote également l'activité qui cible le marché de la transition énergétique et qui est organisée sous la forme d'un projet prioritaire commun du Groupe.

5.1.3.1 Le marché de la BU Courrier relationnel

Le marché de la BU Courrier relationnel s'inscrit dans celui plus global de la communication d'affaires (et dans une moindre mesure de la communication des particuliers) qui se compose de différents canaux de communication dont l'affranchissement de courrier relationnel, la téléphonie, internet. Il est estimé à environ 30 milliards d'euros⁽¹⁾ en 2015 en France. Les activités liées au processus métiers (BPO et équipement logiciels) sont en légère croissance de même que les activités liées à la gestion des flux d'informations tirées par la dématérialisation. En revanche, les activités liées au courrier sont en recul. Cette tendance, qui s'est accentuée en 2015 devrait se poursuivre dans les années à venir avec la numérisation des flux et le développement d'internet qui font évoluer fortement les comportements en matière de communication : le législateur souhaite par exemple que le secteur public et les entreprises recourent obligatoirement d'ici 2020 à la facturation électronique.

Bien que le courrier relationnel soit en concurrence directe avec des solutions dématérialisées, ses usages dans la relation d'affaires restent nombreux : envois de devis, contrats, relevés de compte, factures, service après-vente, gestion des litiges et contentieux, etc. Ancré dans les usages, garantissant la sécurité et la confidentialité des échanges, le courrier reste un média universel et accessible, et certains de ses attributs (personnalisation, praticité) le rendent incontournable pour certains usages.

Avec un chiffre d'affaires de 6,96 milliards d'euros principalement réalisé sur de l'affranchissement de courrier relationnel, la branche Services-Courrier-Colis est un acteur majeur de la gestion de la communication d'affaires (courrier relationnel entre entreprises/administrations et particuliers) et de la communication des particuliers (y compris la philatélie).

5.1.3.2 Le marché de la BU Communication commerciale

Le marché de la communication commerciale en France est estimé en 2015 à 29 milliards d'euros⁽²⁾. Il englobe les dépenses des annonceurs quel que soit le support de communication utilisé : média courrier ou autres supports traditionnels (télévision, presse, radio, affichage et internet) pour faire de la publicité.

Ce marché est fortement corrélé à la situation économique d'un pays et a continué à se contracter en 2015 (mais dans

une moindre mesure : - 1 %⁽²⁾ vs - 1,6 %⁽²⁾ sur la même période en 2014), sous l'effet de la persistance de la crise économique et de la poursuite de la rationalisation des dépenses de communication des annonceurs. Les médias et supports digitaux gagnent tous les ans des parts de marché (6,8 %⁽²⁾ en 2015 vs 6,5 %⁽²⁾ en 2014) au détriment des supports traditionnels, et leur évolution en valeur reste positive (+ 4 à + 5 %⁽²⁾ en 2015, + 4,6 %⁽²⁾ en 2014).

La branche Services-Courrier-Colis capte en moyenne 5,86 %⁽³⁾ des investissements publicitaires en France. Ses offres de courrier publicitaire adressé et non adressé répondent aux objectifs de communication commerciale des entreprises (courrier, catalogue, couponing, échantillon). Le courrier est un média à la fois fin (ciblé et personnalisable) et puissant (média de masse), avec un fort taux de mémorisation et de stimulation des ventes. Il permet une grande personnalisation tout en étant peu intrusif.

Avec un chiffre d'affaires de 1,54 milliard d'euros sur ce marché en 2015, La Poste reste un acteur majeur du marché et sa filiale Mediapost est le premier opérateur de distribution d'imprimés publicitaires (non adressés) en France avec 9,97 milliards d'objets (imprimés et échantillons) distribués par an. Mediapost, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 406 millions d'euros en 2015, est également présent en Europe via des sociétés locales (Espagne, Portugal, Roumanie).

5.1.3.3 Le marché de la BU Colis

Le marché de la livraison des colis aux particuliers est estimé à 389,9 millions de colis en France, en croissance de 4 % en moyenne depuis 5 ans. Cette croissance est tirée par la croissance générale du commerce⁽⁴⁾ et notamment la croissance du e-commerce. Elle est toutefois ralentie par la décroissance des ventes des opérateurs historiques de la vente par correspondance (VPC) qui sont des acteurs traditionnellement importants et qui cherchent à se repositionner face à la concurrence directe des *pure players* d'internet. Le canal de la livraison hors domicile (points relais) a connu une croissance relative plus forte que la livraison à domicile où La Poste est historiquement très présente.

Le nombre de colis distribués ne cesse d'augmenter. Le e-commerce est le moteur du marché : de moins de 50 000 à la fin 2008, le nombre de sites marchands actifs⁽⁵⁾ est passé à plus de 164 200 en 2015. La part des foyers recevant des colis est passée à 89 % et la moyenne des colis reçus par foyer atteint désormais 17 colis par an.

(1) Analyses internes.

(2) Source : Irep-France Pub - prévisions pour 2015.

(3) Chiffre estimé pour 2015.

(4) En 2014, le e-commerce en Europe de l'Ouest a augmenté de 15 % pour atteindre 204,7 milliards d'euros (source : B2C E-Commerce Europe Report Western Europe 2014).

(5) Source : FEVAD, 1^{er} trimestre 2015.

En 2015, la vente à distance a continué sa croissance. Sa part de marché atteint désormais 8 % des dépenses de consommation des ménages (hors alimentaire) et laisse pour l'avenir un potentiel de croissance important. Le e-commerce bouleverse les modes de consommation et amène une transformation des modalités de livraison : le développement des livraisons hors domicile (points relais), le repositionnement des expressistes vers la livraison aux particuliers et le développement rapide des places de marché traduisent les besoins de vitesse, de simplicité et de prix bas.

Acteur historique du marché de la vente à distance, la BU Colis est un partenaire majeur des acteurs du e-commerce grâce à son savoir-faire et à sa maîtrise des processus de livraison (notamment du « dernier kilomètre »). Ses principaux produits sont :

- ▲ Colissimo (89 % des volumes traités en 2015), qui intègre les principaux services (livraison rapide à domicile J+2, suivi du colis par internet, assurance forfaitaire intégrée ou en option) et propose un service de livraison multichoix en 48 heures, en France métropolitaine ;
- ▲ Coliéco piloté : colis économique proposé aux entreprises, sans engagement de délai.

La Poste est donc numéro 1 du marché français de la distribution de colis avec 250 millions de colis et une part de marché d'environ 64 %⁽¹⁾ sur le segment des livraisons entre entreprises et particuliers (BtoC et CtoB). La BU Colis a réalisé un chiffre d'affaires de 1 602 millions d'euros en 2015, et emploie un effectif en propre de 5 453 collaborateurs.

Pour accompagner et accroître la confiance de ses clients et des clients destinataires, La Poste adapte ses offres aux nouveaux usages et aux exigences nouvelles des consommateurs (plus de suivi, plus de services, plus de fiabilité, plus d'information) et augmente la qualité perçue de ses services : elle met en place depuis plusieurs années des services innovants liés à l'expédition, au traitement, au suivi et à la livraison des colis. En 2015, la BU Colis a expérimenté et déployé l'expédition des colis en boîte aux lettres : les clients particuliers peuvent déposer leur Colissimo (préalablement affranchis en ligne) dans leur boîte aux lettres personnelle avant huit heures le jour de l'envoi et leur facteur le récupère lors de son passage dans la journée.

5.1.3.4 Le marché de la BU Viapost

Le marché de la logistique et du transport progresse sous l'impulsion du e-commerce, du développement du commerce connecté, de la logistique fine de petites marchandises et de l'économie verte (*green business*, collecte des produits en fin de vie pour recyclage par exemple).

La BU Viapost offre différentes solutions de logistique et de transport :

- ▲ prestation d'acheminement du courrier en France et de l'essentiel de la presse abonnés sur l'ensemble du territoire pour le compte de La Poste, par l'intermédiaire de Viapost Industries.

La Poste a annoncé en juin 2014 un investissement de 100 millions d'euros entre 2014 et 2016 afin de développer le fret combiné pour le transport du courrier, des petits colis et de la presse en France. Ce plan associe les transports routiers, l'avion (uniquement pour les flux à J+1 qui le nécessitent) et, à terme, le transport fluvial. Dans ce cadre, La Poste construit une nouvelle plate-forme de transport multimodale polyvalente en Île-de-France, qui accueillera aussi une activité de logistique e-commerce avec la préparation et l'envoi des commandes de e-commerçants à destination de leurs clients en France et dans le monde entier ;

- ▲ préparation de commandes omnicanale (BtoC, BtoB et *BtoRetail*), gestion du transport pour le compte de *retailers* et d'e-commerçants, par l'intermédiaire de Viapost Logistique Connectée.

Sur ce marché de la logistique du commerce connecté, la BU Viapost occupe des positions significatives, avec des références clients de premier plan. Elle bénéficie ainsi d'une expertise reconnue sur la e-logistique (gestion des stocks, préparation des commandes et gestion des retours pour les acteurs de la vente en ligne) et est un acteur majeur parmi les prestataires logistiques pour les e-commerçants en France⁽²⁾. La croissance du chiffre d'affaires s'est faite sous l'impulsion essentielle de nouveaux clients avec le positionnement de la BU Viapost sur le secteur de la logistique *BtoRetail* ;

- ▲ logistique de recyclage.

Sur ce marché, Le Groupe La Poste opère la gamme Recy'go, renommée Proxi Green. Destinée à élargir le marché du recyclage, car déployée auprès des entreprises de petite et moyenne taille qui constitue un gisement diffus de papiers usagés de bureau, l'offre de collecte s'est élargie en 2014 et 2015 à une offre de destruction de papiers confidentiels et de collecte de cartons. De nombreuses PME et collectivités locales y ont souscrit. Elle a par ailleurs été déployée en parallèle dans l'ensemble des établissements du Groupe et est désormais proposée partout en France. Elle affiche des résultats probants, avec plus de 4 000 clients, entreprises et collectivités territoriales, et 20 000 tonnes de papiers collectées à fin décembre 2015 en France. La gamme est progressivement étendue à d'autres recyclables, toujours avec le principe d'un élargissement du marché, en lien avec les préoccupations environnementales qui s'expriment de façon grandissante : la collecte des téléphones mobiles a été lancée en mars 2015 par La Poste Mobile, et la collecte des piles, déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) et textiles professionnels est également à l'étude.

(1) Sources internes.

(2) Sources externes (étude Xerfi Precepta « Le dernier kilomètre dans la logistique du e-commerce », nov. 2013) et analyses internes.

La Poste propose enfin différentes prestations en lien avec l'éco-mobilité : prestation de conseil et d'optimisation d'utilisation des véhicules électriques dans les flottes d'entreprises (via la filiale Greenovia), développement d'outils et de formation à l'éco-conduite (via la filiale Mobigreen), conseils en transport et mobilité éco-responsable.

Au global, la BU Viapost a réalisé 117 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015 et emploie 2 231 personnes.

5.1.3.5 Le marché de la BU Presse

La Poste est un acteur majeur de la diffusion de la presse. Plus de 7 000 publications ont recours à ses services, soit la quasi-totalité des titres agréée par la Commission paritaire des publications et agences de presse.

La diffusion de la presse, en baisse sous l'effet de la dématérialisation des titres et les changements d'usages au profit du numérique, demeure une activité importante en termes de volume et de services rendus. Elle peut être réalisée par des canaux différents (vente au numéro, postage, portage), dont deux sont investis par La Poste : le postage (prise en charge, traitement et acheminement de la presse abonnée postée en France et à l'international) et le portage (portage de nuit et en journée de presse multtitre aux abonnés, à travers deux sociétés Neopress et Proximy⁽¹⁾).

La Poste a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 430 millions d'euros sur les activités de transport et de distribution de la presse abonnée (hors contribution de l'État à la diffusion postale de la presse). Au cours de la période La Poste a acheminé et distribué 1,17 milliard d'exemplaires, soit environ 30 % de la diffusion de la presse sur le territoire. Le « postage » constitue le deuxième mode de diffusion de la presse après la vente au numéro.

5.1.3.6 Le marché de la BU Nouveaux services

Établissant un contact quotidien avec les particuliers et les entreprises, les facteurs sont des professionnels de confiance qui ont une excellente connaissance des populations visitées lors de leurs tournées. Cette proximité est un atout positionnant La Poste comme acteur local privilégié des services au domicile.

La Poste a pour ambition de transformer son réseau de facteurs pour diversifier son activité dans les services au domicile et l'économie circulaire, porteurs d'enjeux majeurs dans une société numérique, marquée notamment par le vieillissement de la population. La BU Nouveaux Services a ainsi créé une gamme de services progressivement diversifiée, en s'appuyant sur l'équipement des facteurs en smartphones (Facteo). Le déploiement de ce nouvel outil de travail a commencé en 2013 et s'est achevé à l'automne 2015. 100 % des facteurs en sont désormais équipés. Facteo facilite les opérations courantes des facteurs et permet d'offrir aux clients de nouveaux services, en adossant à tout instant et partout le réseau physique de distribution aux réseaux digitaux.

Les nouveaux services sont développés en s'appuyant sur les actifs de La Poste, autour de trois piliers :

- ▲ renforcer la qualité de la relation client et l'impact des messages par la remise ou la collecte commentées de documents à domicile ;
- ▲ collecter des informations et effectuer des constats dans ou autour du domicile (diagnostic à domicile, administration de questionnaires en face-à-face, vigie de biens ou de personnes fragiles) ;
- ▲ connecter le domicile : installation ponctuelle ou récurrente et mise en main d'équipements, portages à domicile (médicaments, biens culturels, course, etc.).

La Poste a signé divers partenariats en 2015, pour continuer d'expérimenter et de créer une gamme de services de proximité. Une expérimentation est par exemple menée depuis juin 2015 en partenariat avec la CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse) qui a confié aux facteurs une mission de veille et de détection des risques de fragilité auprès de 60 000 personnes retraitées de quatre départements.

Enfin, un « Lab Services » a également été mis en place en 2015 (à Paris et dans les Yvelines, soit 1 % de la population française) pour tester les nouvelles offres et les nouvelles postures de services associées.

Au total, les nouveaux services ont généré 17 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015, à comparer avec 8 millions d'euros en 2014. L'objectif est de poursuivre et d'intensifier le développement de ces offres, en s'appuyant sur des partenariats et en étendant ces services au grand public.

(1) Proximy, issue de la fusion en 2014 des sociétés de portage du groupe Amaury et du Groupe La Poste, respectivement la SDVP et Neopress, est détenue à 75 % par le groupe Amaury et à 25 % par Le Groupe La Poste. Neopress est une filiale à 100 % du Groupe La Poste.

5.1.3.7 Le marché de la BU International (courrier et petits paquets transfrontières)

Le marché du courrier et des petits paquets transfrontières (de 0 à 2 kg) est estimé à 7 milliards d'euros⁽¹⁾ en 2015 au niveau mondial. Les flux sont concentrés sur trois zones, les États-Unis, l'Europe et l'Asie. Si les flux restent largement intracontinentaux, on observe une forte croissance des flux asiatiques vers le reste du marché depuis trois ans.

Le marché connaît une contraction régulière en nombre d'objets mais reste stable en valeur grâce à l'augmentation du poids moyen des objets (petits paquets et catalogues).

Les évolutions sont contrastées selon les segments. La correspondance traditionnelle (courriers relationnels) et la presse sont en décroissance en raison de la substitution électronique. Le courrier publicitaire enregistre dans un certain nombre de pays une croissance des volumes. Les envois de marchandises, dont la plupart font moins de 2 kg, sont en forte croissance, sous l'effet du développement du e-commerce. Le poids de la Chine est en forte augmentation : sur ce segment, elle est devenue en moins de cinq ans le premier exportateur de petits paquets. Le développement du marché devrait en outre être accéléré au sein de l'UE, et même au sein de l'OCDE, à la suite de l'initiative prise par les opérateurs postaux qui ont interconnecté leurs réseaux et créé un petit paquet suivi, en déployant le programme eCIP.

La concurrence est forte sur le segment des entreprises. Quatre types d'acteurs sont présents : les opérateurs postaux restés sur la logique traditionnelle d'import et export sur leur territoire historique, les opérateurs postaux actifs hors de leurs frontières, les consolidateurs et les routeurs (Pitney Bowes, IMX, etc.) et les intégrateurs (UPS, Fedex, etc.).

En France, la position de la BU est très importante sur les flux import et export même s'il existe une forte concurrence des réseaux colis/express et des opérateurs bénéficiant d'une licence pour la distribution sur le territoire français pour les flux import, ainsi que des opérateurs postaux et de plusieurs opérateurs privés sur les flux export.

En dehors de France, Asendia JV est le deuxième opérateur postal présent hors de ses frontières, juste derrière Deutsche Post DHL. Asendia JV est présent sur trois continents et dans 15 pays à travers son réseau de filiales qui proposent les services de livraison vers 220 destinations. Asendia JV s'appuie sur l'expertise et les réseaux des deux partenaires, La Poste et Swiss Post, et sur leur capacité à accompagner les clients internationaux dans l'envoi de courrier, de catalogues, de journaux et de marchandises.

La BU International réalise plus de 579 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015 sur ce marché via Asendia France (qui développe les offres export commercialisées auprès des clients français et les offres import à destination du marché français) et la joint-venture Asendia codétenue à parts égales avec Swiss Post (hors de France).

5.1.3.8 Le marché de la BU Silver économie

La Silver économie désigne tous les biens et services à destination des seniors (assurance, tourisme, santé, habitat, services à la personne, etc.).

D'après les dernières études démographiques, les personnes âgées de plus de 60 ans, au nombre de 15 millions aujourd'hui, seront 20 millions en 2030 et les plus de 85 ans passeront de 1,4 à 4,8 millions d'ici à 2050. Cette évolution démographique, la nécessité économique et sociale pour la France de favoriser le maintien à domicile des personnes fragiles ou dépendantes, ainsi que l'émergence de la e-santé, présentent de véritables opportunités de développement pour Le Groupe La Poste. Il a ainsi décidé, en octobre 2015, de créer, au sein de la branche Services-Courrier-Colis, une *business unit* dédiée à cette ambition.

5.1.3.9 La transition énergétique

La transition énergétique est l'un des grands enjeux du XXI^e siècle. La diminution de la consommation d'énergie, la rénovation de l'habitat sont des exemples pour lesquels la sensibilisation est essentielle pour atteindre les objectifs fixés par les pouvoirs publics.

La Poste a mené depuis plus de dix ans une politique RSE qui l'a dotée de solides compétences en matière de gestion de l'énergie (dans ses bâtiments, pour les transports et les livraisons des objets postaux et pour les déplacements professionnels de ses salariés). La Poste s'engage ainsi à participer encore davantage à l'aménagement du territoire confortant ainsi son rôle d'opérateur de service public de proximité.

En 2015, La Poste a par exemple signé avec le Conseil départemental de Vendée une convention de partenariat en recherche et développement destiné à mettre en œuvre un outil et des actions d'information et de sensibilisation des particuliers propriétaires pour la rénovation énergétique de leurs logements.

(1) Sources : rapport annuel de DP-DHL sur les flux export dans le monde ; analyses internes (2015).

Souhaitant mettre ses atouts au service de la transition énergétique, La Poste construit ainsi des solutions dans quatre domaines :

- ▲ la rénovation des logements à destination des collectivités qui souhaitent mener une politique active en matière de lutte contre les « passoires thermiques » ;
- ▲ l'écomobilité à destination des entreprises, administrations et collectivités qui cherchent des solutions plus économes pour gérer les déplacements de leurs salariés et pour gérer les parcs automobiles ;

- ▲ le management de l'énergie pour réduire la consommation d'énergie dans des parcs immobiliers tertiaires ;
- ▲ le recyclage avec une offre de solutions de collecte et de recyclage des consommables de bureau usagés.

Ces quatre marchés, leviers de mise en œuvre de la loi de Transition Énergétique, constituent à la fois de nouveaux champs d'action et des sources de diversification pour le Groupe, qui a fait de la transition énergétique un projet prioritaire commun, piloté de manière transverse.

5.1.4 Clients

Tous les particuliers et acteurs économiques sont clients de la branche Services-Courrier-Colis, notamment pour l'envoi de courrier et de colis. Ne sont détaillés ci-dessous que les clients des BU Courrier (commercial et relationnel) et Colis, qui représentent 60,7 % du chiffre d'affaires de la branche.

5.1.4.1 Les clients Courrier

Les volumes de courrier adressé se répartissent ainsi entre entreprises et particuliers, expéditeurs et destinataires :

- ▲ 90,9 % des volumes expédiés sont émis par des professionnels ou des administrations ;
- ▲ 72,6 % des volumes distribués le sont vers les particuliers ;
- ▲ le courrier de particulier à particulier ne représente plus que 2,9 % des échanges. Ainsi, 97,1 % des 12 045 milliards de messages adressés traités en 2015 ont trait aux échanges économiques (échanges impliquant au moins une administration ou une entreprise).

Pour les particuliers, l'attention est portée sur la facilitation de l'envoi et la réception du courrier sous toutes ses formes, avec une plus grande interaction pour répondre plus efficacement à leur besoin d'information : services accessibles 24 h/24, 7 j/7, personnalisables, disponibles en ligne, dépôt simplifié, modes de réception diversifiés et plus souples, offre sécurisée renforcée, etc. À partir du 1^{er} janvier 2016 par exemple, l'affranchissement des lettres a été simplifié : quel que soit le poids de l'envoi, un carnet de timbres est suffisant pour affranchir un courrier (un timbre pour un courrier de moins de 20 g, deux timbres pour en envoi entre 20 g et 100 g, etc.).

Pour les professionnels, au-delà de l'acheminement et de la distribution, La Poste se positionne en moteur de croissance pour l'entreprise : un opérateur global du courrier et du marketing direct. Elle donne le choix aux entreprises entre différentes « solutions business » en faveur de leur développement.

La majorité du chiffre d'affaires de l'activité courrier est réalisée sur quelques secteurs clients. Ainsi, le secteur bancaire (envoi des relevés de compte, envois publicitaires), le secteur public (envoi des relevés d'assurance maladie, envoi des avis d'imposition), le secteur vente à distance (envoi des catalogues) et le secteur des télécommunications (envoi des factures de téléphonie mobile...) comptent parmi les principaux clients.

Les 100 plus gros clients contribuent à 32,4 % du chiffre d'affaires des marchés du courrier relationnel et commercial en 2015.

5.1.4.2 Les clients Colis

L'activité Colis est au cœur des échanges entre l'offre d'une entreprise et la commande d'un particulier. Son portefeuille de clients se répartit entre entreprises de vente à distance (VAD traditionnelle ou e-commerçants) et particuliers et petits professionnels, auxquels il offre une gamme centrée sur les produits Colissimo (91 % des volumes traités en 2015) et Coliéco piloté.

Les clients entreprises

La BU Colis compte plus de 55 000 clients entreprises, activité qui représente 68 % de son chiffre d'affaires et 83 % de ses volumes en 2015.

Parmi ses clients, communément appelés « chargeurs », trois catégories peuvent être distinguées :

- ▲ les vendeurs à distance : catégorie qui comprend les acteurs traditionnels ayant développé leurs ventes en ligne, les e-commerçants *pure players* ou les enseignes traditionnelles développant leurs ventes en ligne (*click & mortar*). Partenaire historique de la vente à distance dite « traditionnelle » (vépécistes), la BU Colis est devenue ces dernières années un partenaire très important des acteurs du commerce électronique ;

- ▲ les logisticiens : ils achètent la prestation de transport pour le compte de plusieurs expéditeurs commercialisant des produits différents sous des marques propres ;
- ▲ les autres expéditeurs de colis (livres sur abonnement, objets promotionnels).

La taille des clients est aussi un critère de segmentation fort : 200 clients contribuent à 59 % du chiffre d'affaires « entreprises » de la BU Colis. Ils bénéficient de modes de prise en charge spécifiques (dépôt en plate-forme de tri, pré-tris, acheminements directs, etc.), compte tenu des volumes déposés et des tris déjà réalisés.

Les standards de service se sont rapprochés de ceux de l'express.

Les clients particuliers et petits professionnels

La BU Colis propose des produits et services adaptés aux besoins d'expédition des particuliers et petits professionnels, en grande partie dans le cadre du service universel du colis confié à La Poste. Les ventes au comptant en bureau de poste ou sur internet sont complétées de nombreux services à valeur ajoutée pour répondre aux nouveaux modes de vie et de consommation marqués par l'importance croissante d'internet et du e-commerce : affranchissement en ligne des colis, suivi du colis, notification de disponibilité du colis avec retour d'information par mail et/ou SMS, etc. Toutes ces offres permettent de répondre à la très forte évolution de l'attente des clients en termes d'engagement de délais, de suivi du colis et d'adaptation aux rythmes de vie et de travail.

La BU Colis estime que les volumes expédiés par cette clientèle sont répartis à hauteur de 72 % pour les particuliers et 28 % pour les petits professionnels (artisans, professions libérales, etc.) et que les expéditions des particuliers répondent aux trois besoins suivants :

- ▲ les échanges marchands entre particuliers rendus possibles grâce aux plates-formes d'intermédiation (18 % de ce segment) ;
- ▲ les retours de la vente à distance car, en France, les vendeurs à distance ne proposent en général un retour gratuit qu'en cas de mauvaise exécution de la commande ou au titre du service après-vente, mais rarement en cas de simple rétractation (14 % de ce segment) ;
- ▲ les envois entre particuliers pour d'autres raisons (cadeaux, etc.) pour 40 % de ce segment.

5.1.4.3 Les clients internes au Groupe

La branche Services-Courrier-Colis est très imbriquée avec les autres branches du Groupe.

Le Réseau, grâce à ses 17 111 points de contact, est le point majeur d'entrée en relation du Groupe avec le grand public et les petites entreprises (pour les Lettres recommandées ou les Colissimo par exemple), il commercialise en 2015 15,3 % du chiffre d'affaires de l'activité courrier (relationnel et commercial, hors filiales) et 23,0 % du chiffre d'affaires du colis.

La branche Numérique assure la relation commerciale avec les clients qui utilisent les sites internet de La Poste (www.laposte.fr, etc.).

La Banque Postale est l'un des dix premiers clients de l'activité courrier.

5.1.5 Spécificités réglementaires et modèle économique

5.1.5.1 Spécificités réglementaires

L'environnement pleinement concurrentiel dans lequel évolue la branche Services-Courrier-Colis est fortement réglementé et régulé.

La branche réalise deux des quatre missions de service public de La Poste : le service universel postal, (cf. chapitre 5, section 5.7.2.1) et la mission de transport et de distribution de la presse (cf. chapitre 5, section 5.7.2.3).

La mission de service universel postal que l'État a attribuée à La Poste pour une durée de 15 ans à compter du 1^{er} janvier 2011 est exercée sous le contrôle du régulateur, l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), qui assure la régulation tarifaire et réalise en particulier le contrôle du respect des objectifs de qualité de service fixés par le ministre ⁽¹⁾.

(1) Le ministre fixe des objectifs de qualité de service pour les principaux produits du service universel postal, en termes de délai d'acheminement (Lettre prioritaire, Lettre verte, Lettre recommandée) et de méthode de mesure. Ainsi, la mesure de la qualité de service de la Lettre verte et de la Lettre prioritaire se fait selon la norme EN13850 par un organisme indépendant (l'IFOP en 2014), définissant une méthodologie de mesure dite de « bout en bout » sur la base d'un panel d'expéditeurs et de destinataires s'échangeant du courrier.

La qualité de service des principaux produits s'est améliorée significativement et régulièrement ces dernières années. En 2015, la qualité de service de la Lettre prioritaire se maintient à un niveau élevé de 85,5 %, celle de la Lettre verte atteint 93,8 % en J+2, son meilleur résultat en cumul annuel depuis la création du produit en 2011, et celle de la Lettre recommandée 93,9 % en J+2, avec un très haut niveau de qualité de service en J+1. Quant à la qualité de service sur le Colissimo guichet, elle atteint 92 % en J+2.

La part du service universel relative à l'envoi de courrier s'élève à près de 76 % du chiffre d'affaires Courrier en 2015, stable par rapport à 2014.

La mission de transport et de distribution de la presse est une activité structurante pour La Poste : elle représente 4,9 % du chiffre d'affaires Courrier de La Poste, 10 % des volumes de courrier distribués, mais aussi 22 % du poids de la sacoche des facteurs.

5.1.5.2 Modèle économique

Sont présentés ci-dessous les modèles économiques des principales BU de la branche.

5.1.5.2.1 Modèle économique de l'activité Courrier

— Modèle de revenus

Le chiffre d'affaires de l'activité courrier recouvre les affranchissements des objets de correspondance (relationnelle,

commerciale, interpersonnelle, internationale, presse) et les prestations réalisées (collectes, remises spéciales, gestion des boîtes postales). Les affranchissements représentent la grande majorité du chiffre d'affaires (82,6 %).

Il existe différentes gammes, avec des tarifs d'affranchissement différents. Le volume global et l'évolution des tarifs sont les principaux inducteurs d'évolution du chiffre d'affaires. Les tarifs font l'objet d'un encadrement tarifaire pluriannuel (cf. chapitre 5, section 5.7.2.1.2). L'évolution du mix produit (évolution de la constitution des trafics par produits de prix unitaires différents) est un inducteur de deuxième ordre.

Volumes

Les volumes évoluent sous l'influence de quatre facteurs :

- ▲ l'activité postale (courrier relationnel et commercial) est par nature corrélée au PIB et une conjoncture économique défavorable pèse sur le niveau de cette activité ;
- ▲ la numérisation des échanges BtoB entraîne une mutation des échanges et des usages de communication qui touchent les formes traditionnelles de courrier ;
- ▲ les entreprises et le secteur public cherchent à réduire leurs coûts, notamment en rationalisant leurs envois de courrier ;
- ▲ les actions de promotion du média courrier dont les attributs spécifiques lui donnent une valeur irremplaçable (personnalisation de masse, non-intrusion, mémorisation, etc.).

| (trafics domestiques adressés, en milliards de plis) | 2015 | 2014 | Évolution 2015/2014 | |
|--|---------------|---------------|---------------------|-----------------|
| | | | en valeur | en % |
| Courrier relationnel | 6 299 | 6 702 | - 403 | - 6,02 % |
| Courrier égrené ^(a) | 1 602 | 1 722 | - 121 | - 7,00 % |
| Courrier commercial | 2 979 | 3 236 | - 257 | - 7,93 % |
| Presse | 1 166 | 1 229 | - 63 | - 5,16 % |
| TOUS FLUX CONFONDUS (HORS ÉLECTIONS) | 12 045 | 12 889 | - 844 | - 6,55 % |

(a) Objets postaux postés et traités individuellement par opposition à un envoi en nombre.

La Poste table sur une baisse des volumes de courrier de 50 % sur la période 2008-2020, passant ainsi de 18 milliards à 9 milliards de plis.

Politique tarifaire

Pour assurer la pérennité du service universel et maintenir un haut niveau de qualité de service, dans un contexte d'accélération de la baisse des volumes de courrier, il est apparu que des hausses tarifaires étaient indispensables, en complément des importants efforts de développement commercial et d'adaptation des organisations à la baisse de ces volumes. Le dispositif actuel d'encadrement tarifaire pluriannuel, mis en place avec l'Arcep pour une période de quatre ans (du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2018), prévoit une augmentation annuelle moyenne des tarifs du service universel courrier de 3,5 points au-dessus de l'inflation, avec un plafond annuel de hausse tarifaire possible. C'est dans ce cadre que La Poste a annoncé une augmentation moyenne des tarifs courrier de 7 % au 1^{er} janvier 2015 et de 3,6 % au 1^{er} janvier 2016.

— Modèle de coûts

Malgré l'accroissement de l'automatisation des traitements, l'activité de traitement du courrier reste fortement utilisatrice de main-d'œuvre.

Par ailleurs, l'activité courrier est peu capitalistique, avec des actifs immobilisés qui représentent 5,5 % du chiffre d'affaires en 2015 (6 % en 2014 et 2013, 7 % en 2011 et 2012).

Son modèle de coûts se caractérise par la proportion des coûts fixes, liés pour l'essentiel aux exigences suivantes :

- ▲ les objectifs fixés en matière de qualité de service des flux prioritaires à distribuer en J+1 imposent de disposer de plates-formes de tri à proximité des zones de distribution. Le nombre de ces plates-formes conduit à des coûts fixes élevés (immobilier, structure d'encadrement) ;
- ▲ la capacité à distribuer quotidiennement, six jours sur sept, le courrier dans toutes les boîtes aux lettres impose la réalisation de parcours de tournée réguliers et des temps de déplacements fixes importants ;
- ▲ l'obligation de disposer d'un réseau de points de contact dense, assurant l'accessibilité au service universel⁽¹⁾ impose de la même manière des coûts fixes élevés (immobilier, personnel).

Compte tenu du poids des charges fixes et du caractère modéré des évolutions de tarifs comparativement à d'autres opérateurs postaux, le modèle économique est fortement dépendant de l'évolution des volumes et une politique d'adaptation des organisations, active et responsable, est mise en place pour y faire face.

5.1.5.2.2 Modèle économique du Colis

Le modèle économique du Colis repose sur plusieurs variables, dont le volume et le prix/mix.

L'activité Colis est sensible au fait que le prix de vente est déterminant pour ses clients : l'e-commerce est un modèle économique qui s'apparente souvent à la grande distribution, avec des marges relativement faibles, et les coûts de transport sont structurants pour cette activité. Concernant les prix des tarifs du service universel du colis, encadrés par l'Arcep, ils ont fait l'objet d'augmentations en janvier 2015 (1 % en moyenne) dans le cadre du *price cap* pluriannuel (cf. chapitre 5, section 5.7.2.1.2). Le 1^{er} janvier 2016, La Poste a baissé de plus de 10 % les tarifs Colissimo France Grand Public jusqu'à 2 kg (80 % des volumes envoyés par le grand public). En termes de mix, l'activité Colis bénéficie du développement des produits Colissimo, qui se substituent au Coliéco et deviennent le standard du marché.

5.1.5.2.3 Modèle économique des autres BU

Ne sont détaillés ci-dessous que les modèles économiques des autres BU présentant certaines particularités :

- ▲ le modèle économique de la logistique repose sur la massification des stocks et la vitesse de rotation. L'objectif est donc de saturer les capacités de production avec des stocks à fort taux de renouvellement ;
- ▲ le modèle du portage de presse repose essentiellement sur la capacité à maximiser les volumes sur une zone de distribution donnée ;
- ▲ le modèle économique des activités transfrontières (Asendia JV) est caractérisé par une part élevée de coûts variables (achat de transport et de distribution). Le principal critère d'achat des clients est le prix, sous réserve de la démonstration de la fiabilité de distribution. Le facteur clé de succès pour les acteurs en compétition réside dans leur capacité à identifier et négocier les meilleurs prix et conditions de transport et de distribution des plis avec les autres postes.

(1) L'accessibilité au service universel en France prévoit qu'au moins 99 % de la population nationale et au moins 95 % de la population de chaque département soient à moins de 10 km d'un point de contact et que toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants, point de contact où il est possible de faire des opérations courrier essentielles.

5.1.6 Stratégie et perspectives

La vision et le projet stratégique de la branche Services-Courrier-Colis ont été enrichis et renouvelés, en prenant en compte les évolutions des marchés et le positionnement de ses activités. Le contexte de numérisation des échanges pèse sur les volumes de courrier, marché historique de la branche Services-Courrier-Colis, qui reste confrontée à des défis importants. Mais il conduit également dans le même temps à la croissance du e-commerce et à des transformations profondes de la logistique de marchandises. Cette évolution représente une tendance de fond très prometteuse : elle modifie les standards du marché et fait de la livraison à domicile un service incontournable. Elle conduit également à des évolutions plus larges du commerce (gestion fine des stocks, collaboration entre commerces locaux, etc.) qui favorisent le développement des services logistiques locaux.

Le cœur de la nouvelle stratégie est un repositionnement vers le monde des services, intégrant les services de proximité et la transition énergétique, permettant ainsi une évolution des rôles du facteur qui porte cette évolution ; tout en poursuivant sa mission de service universel avec un haut standard de qualité, la branche Services-Courrier-Colis compte développer de nouveaux services à domicile, en faisant du réseau des facteurs le 1^{er} réseau connecté de services de proximité. La Poste deviendra également le partenaire de référence du commerce et un acteur majeur de la logistique urbaine. Elle ambitionne enfin de continuer à valoriser le « média courrier » en inscrivant le courrier publicitaire dans une offre multimédia, renouvelant ainsi son positionnement pour demeurer le média *premium* de la relation clients, désormais globale et multicanale.

La branche entend ainsi :

- ▲ rester un acteur qui compte sur son territoire d'origine, où elle est légitime, et profiter des segments en croissance : s'adapter à l'évolution des stratégies de communication et de relation des entreprises, qui reposent désormais sur des offres omnicanales (boîte aux lettres, internet, mobile) et multisupports (papier, numérique et hybride) pour une relation permanente entre la marque et le client. Ces stratégies associent, dans une combinaison de formats, le marketing promotionnel, le marketing relationnel et la gestion contractuelle. Pour cela, la gamme est sans cesse complétée avec la mise en place de nouveaux leviers de développement commercial et d'innovation. Ainsi, les activités de communication et de relation d'affaires resteront prépondérantes dans son chiffre d'affaires ;

- ▲ demeurer le service de livraison de colis préféré des Français pour sa fiabilité, son choix de solutions de livraison et sa capacité à s'adapter à leurs besoins. La marque Colissimo doit être confortée comme la référence pour la livraison en toute confiance des achats à distance. Proposer une offre de services complète au destinataire constitue donc un enjeu majeur pour la BU Colis, qui a défini un certain nombre de priorités stratégiques :
 - le développement de la compétitivité par l'innovation grâce à la mise en œuvre de services et de solutions de livraison et d'envoi de colis (livraison rapide et dans les temps annoncés, suivi du colis, information en ligne, etc.) et d'options associées à la livraison (choix du lieu de livraison, voire des horaires, personnalisation du suivi, etc.) répondant aux attentes de ses clients,
 - la maîtrise des coûts et la fiabilité opérationnelle, avec la poursuite de la politique d'investissement sur son réseau et son système d'information,
 - l'adaptation en profondeur des organisations, notamment la distribution, pour capter la croissance des nouvelles logistiques (logistique de proximité ⁽¹⁾, logistique urbaine ⁽²⁾, logistique inverse et économie circulaire et responsable ⁽³⁾) et proposer des services réactifs, fiables, fluides et à coûts compétitifs ;
- ▲ conquérir de nouveaux territoires de développement, moteurs de la croissance de demain. Trois nouveaux territoires de développement ont été identifiés :
 - les services aux commerçants de proximité : la numérisation du parcours client et le développement des ventes en ligne font converger les différentes formes de commerces avec des attentes analogues en termes de prestations logistiques de préparation et de distribution, de solutions d'apport d'affaires, de création de trafic, et de gestion des stocks en proximité,
 - les nouveaux services de proximité, très liés aux enjeux du vieillissement et de l'équilibre des régimes sociaux : La Poste entend capitaliser sur la confiance qu'accordent les Français aux facteurs ⁽⁴⁾ et sur son maillage territorial très dense pour développer des projets de services au domicile que les facteurs sont susceptibles d'assurer en complément de la distribution du courrier,

(1) Livraisons de flux générés à proximité du domicile : raccourcissement des délais de livraison (à partir de magasins pour tendre vers l'instantanéité), solutions simplifiées de retours de colis à partir du domicile, etc.

(2) Logistique urbaine : solutions d'acheminement, dans les meilleures conditions, des flux de marchandises qui entrent, sortent et circulent dans la ville (à destination de commerçants).

(3) Recyclage de produits (papier de bureau, cartouches...), réparation, etc.

(4) Sondage TNS Sofres d'octobre 2012 : 92 % des Français déclarent avoir confiance en leur facteur. Celui-ci est classé 2^e personnage préféré de la vie quotidienne des Français (après le boulanger, mais devant le pompier).

- la transition énergétique : La Poste a mené depuis plus de dix ans une politique RSE qui l'a dotée de solides compétences en matière de gestion de l'énergie (dans ses bâtiments, pour les transports et les livraisons des objets postaux et pour les déplacements professionnels de ses salariés). La Poste s'engage ainsi à participer encore davantage à l'aménagement du territoire confortant ainsi son rôle d'opérateur de service public de proximité.

Sur ces trois territoires, La Poste dispose d'actifs (le réseau des facteurs, le réseau logistique et les réseaux commerciaux) et de savoir-faire, et sa légitimité est reconnue. La Poste compte profiter de son potentiel, notamment avec la capacité d'intervention quotidienne des facteurs, pour que ses services répondent aux exigences de réactivité, de fiabilité, de fluidité, et de compétitivité, et lui permettent de bâtir des positions de leadership durables sur des activités en développement.

La branche Services-Courrier-Colis mène cette politique en veillant en permanence à progresser de façon équilibrée sur chacun des trois axes de sa stratégie : la conquête avec le développement commercial, l'excellence de service pour le client avec la maîtrise des processus et l'engagement de tous les postiers et postières qui sont les acteurs et les bénéficiaires de cette transformation. Pour la branche, la politique de développement de ses collaborateurs afin de renforcer la performance collective et la satisfaction des équipes est une condition sine qua non pour atteindre ses objectifs stratégiques.

5.2 GEOPOST

5.2.1 Généralités et chiffres clés

Données financières

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 | Évolution 2015/2014 | |
|---|--------------|--------------|---------------------|-----------------|
| | | | <i>en montant</i> | <i>en %</i> |
| Chiffre d'affaires | 5 675 | 4 921 | + 754 | + 15,3 % |
| Chiffre d'affaires hors Groupe | 5 606 | 4 847 | + 759 | + 15,7 % |
| Chiffre d'affaires intragroupe | 69 | 74 | - 5 | - 7,0 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION ^(a) | 268 | 284 | - 17 | - 5,9 % |

(a) Résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint.

Données opérationnelles

| | 2015 | 2014 | Évolution 2015/2014 |
|---|--------|--------|---------------------|
| % CA hors France | 78 % | 76 % | + 1 pt |
| % CA en BtoC | 30 % | 29 % | + 1 pt |
| Nombre de colis <i>(en millions d'unités)</i> | 1 006 | 864 | + 16 % |
| Nombre d'employés <i>(en ETP)</i> | 27 856 | 25 121 | + 11 % |
| <i>Dont employés hors France</i> | 22 178 | 19 772 | + 12 % |

Historiquement positionnée sur le marché du colis postal, La Poste française fut la première des postes européennes à s'intéresser au marché de l'express, en 1984. Elle en est aujourd'hui un acteur de premier plan via sa filiale GeoPost.

Créé en 1999, GeoPost a pour cœur de métier le transport et la livraison de colis de moins de 30 kg, essentiellement sur le marché de l'express rapide routier (J+1 en domestique et J+1 ou J+2 à l'international).

GeoPost a connu un développement continu depuis sa création. La société est fortement implantée en Europe, elle étend actuellement ses activités sur les marchés d'Asie et du continent africain, tout en renforçant et consolidant ses positions européennes.

Historiquement positionné sur le marché d'entreprise à entreprise (BtoB), GeoPost se développe également de façon dynamique sur la livraison aux particuliers (BtoC), en forte croissance avec l'essor du e-commerce. Le BtoC constitue désormais une part importante de l'activité.

La livraison est assurée dans le monde entier grâce à ses filiales et aux partenariats stratégiques conclus avec les acteurs des marchés locaux. GeoPost est actif dans 43 pays dans le monde, 74 % du chiffre d'affaires est réalisé hors de France.

En 2015, GeoPost lance une nouvelle identité de marque pour son réseau international de livraison de colis express : DPDgroup. DPDgroup devient la marque commerciale et le réseau international de livraison de colis de GeoPost. Depuis mars 2015, l'ensemble des filiales du Groupe en Europe se rallient sous cette bannière commune, les marques DPD et Chronopost adoptent une nouvelle identité visuelle. En France Exapaq adopte définitivement la marque DPD le 3 avril 2015.

5.2.2 Organisation et réseaux

5.2.2.1 Organisation

En France

GeoPost est présent sur le marché français à travers deux filiales aux activités complémentaires :

— Chronopost

Chronopost est le premier acteur national de livraison express de colis jusqu'à 30 kg aux entreprises (BtoB) et aux particuliers (BtoC). Chronopost propose une couverture sur toute la France métropolitaine pour une livraison le lendemain avant 13 h à domicile et en relais, Chronopost

assure également la livraison express dans 230 pays dans le monde et bénéficie d'un accès privilégié au réseau européen de relais Pickup. La société intègre à ses prestations export des procédures de dédouanement express grâce son statut de commissionnaire en douane et d'OEA (Opérateur Économique Agréé). S'adressant à tous les types d'entreprises, quelles que soient leur taille ou leur activité, Chronopost a mis en place une approche commerciale et logistique parfaitement adaptée aux exigences des marchés de la santé, l'électronique, l'automobile, l'industrie, la distribution & le e-commerce, la banque/assurance et depuis mai 2015, le marché de l'alimentaire. Avec sa nouvelle offre Chronofresh, l'expressiste propose une solution de livraison express pour les produits alimentaires (secs, frais, surgelés) sous température dirigée partout en France.

| | |
|---|---|
| Chiffre d'affaires (dont 16 % à l'international) | 848 m€ |
| Nombre de colis transportés Dont 29 % BtoC | 112 millions |
| Nombre de collaborateurs (en ETP) | 3 403 |
| Nombre de sites opérationnels | 90 sites opérationnels dont 6 hubs ^[a] (incluant 1 hub dédié aux colis internationaux et 1 hub réfrigéré dédié aux colis de produits alimentaires frais) |

[a] Un hub est une plate-forme de tri consolidant de forts volumes de colis. Le hub constitue une « tête de réseau » à partir de laquelle partent des lignes secondaires, régionales ou domestiques.

— DPD France

Acquis par GeoPost en 2006, DPD France (anciennement Exapaq) est un spécialiste de la livraison express de colis de moins de 30 kg, principalement en BtoB (entreprises

et commerces). Son offre est centrée sur l'express rapide en France et à l'international : DPD France couvre plus de 30 destinations en Europe et plus de 200 destinations dans le monde entier en deux à huit jours (ouverts).

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Chiffre d'affaires | 376 m€ |
| Nombre de colis transportés | 55 millions |
| Nombre de collaborateurs (en ETP) | 1 799 |
| Nombre de sites opérationnels | 6 hubs en France 56 agences |

Dans le monde

En Europe (hors France), GeoPost est présent de plusieurs façons :

- ▲ en propre, via des filiales : en Allemagne (acquisition de DPD Systemlogistik en mars 2015, qui a permis à GeoPost de porter sa participation dans DPD GmbH à 93 %), au Royaume-Uni, en Belgique, en Espagne, au Portugal, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Suisse, en Pologne, en Hongrie, dans les pays baltes, en République tchèque, en Slovaquie, en Croatie et en Slovénie. Mais aussi en Russie, au Kazakhstan et en Biélorussie, avec l'annonce en octobre 2015 du rachat des 50 % non encore détenus dans la filiale DPD Russie. Le plus souvent, ces filiales sont des acteurs significatifs de leurs marchés domestiques respectifs ;
- ▲ via des partenariats commerciaux avec des partenaires de premier plan, tels que BRT en Italie (l'un des 1^{ers} expressistes du pays), Posten en Suède (l'opérateur postal national) ou PostNord dans les pays nordiques (Danemark, Suède, Norvège et Finlande) ;
- ▲ via des partenariats capitalistiques et industriels : sur les marchés bulgare et roumain grâce à une participation de 25 % dans Speedy et sur le marché turc grâce à sa participation de 25 % dans Yurtiçi Kargo.

Hors Europe, GeoPost a développé sa présence sur des marchés dynamiques à travers des partenariats, dans une logique de plaques continentales et de continuité :

- ▲ en Asie, en République populaire de Chine, en Malaisie, Singapour, Australie et en Inde (avec DTDC détenu à 42,53 %) ;
- ▲ sur le continent africain : Niger, Maroc, Côte-d'Ivoire, Burkina Faso, et en Afrique du Sud (avec DPD Laser, détenu à 75 %) ;
- ▲ sur le continent américain, aux États-Unis, via Biocair, filiale à 100 %.

Enfin, en matière de flux intercontinentaux import et export, GeoPost se positionne sur le marché du *freight forwarding* au travers de sa filiale Tigers (détenue à hauteur de 66 % du capital), commissionnaire de transport international présent en Asie (Chine), aux États-Unis et en Europe. En 2015, GeoPost a poursuivi cette stratégie en procédant, via Tigers, à l'acquisition de l'opérateur australien de *freight forwarding* WorldLink Perth et de l'opérateur britannique Signet UK.

5.2.2.2 Réseau

Réseau opérationnel

Le réseau GeoPost est constitué par :

- ▲ les réseaux domestiques propres à chaque entité ;
- ▲ le réseau routier paneuropéen, réseau international d'acheminement et de distribution. C'est le réseau routier qui a le maillage le plus étendu d'Europe, il s'étend aux plus importantes régions d'affaires dans le monde ;
- ▲ un réseau aérien géré par Chronopost pour le Groupe, opérant depuis son *Hub* de Roissy-Charles de Gaulle vers 230 destinations mondiales principalement via :
 - des accords de partenariats avec des compagnies aériennes, notamment Air France-KLM, Cathay Pacific, American Airlines,
 - des participations dans des opérateurs internationaux comme SoDExI (filiale détenue à 65 % par Air France SA et 35 % par GeoPost) ou Lenton (détenu à hauteur de 34,7 % ⁽¹⁾),
 - des participations dans des sociétés assurant les prestations domestiques (DTDC en Inde, DPD Laser en Afrique du Sud, etc.),
 - des accords de partenariats avec d'autres opérateurs régionaux dans le monde entier.

(1) Lenton est un prestataire mondial de services logistiques s'appuyant sur un réseau de fret aérien global regroupant Cathay Pacific Airways et d'autres compagnies aériennes. En septembre 2014, GeoPost a conclu une alliance capitalistique avec Japan Post. Ils détiennent depuis, respectivement, 34,7 % et 14,9 % de Lenton.

Au total, GeoPost comprend 801 dépôts et 25 *hubs* interconnectés par 624 liaisons routières internationales quotidiennes reliant 35 pays européens grâce à 5 000 véhicules.

La structure décentralisée au niveau local garantit l'efficacité du réseau, qui s'adapte en permanence à l'évolution des flux nationaux et internationaux et permet d'adapter les actions et les moyens aux impératifs commerciaux locaux. La densité du réseau permet de traiter les colis rapides comme les colis express et d'apporter des réponses sur mesure aux besoins spécifiques de ses clients.

Réseau de points relais (dépôt et retrait de colis)

Si la livraison à domicile reste au cœur de son offre, GeoPost adapte ses services aux nouveaux modes de vie (heures de travail, temps de transport, etc.) en proposant des options de livraison hors domicile, à l'image des points relais. Pickup est le réseau de relais du Groupe La Poste ; créé en 2000, il a été acquis par GeoPost en 2009.

En Europe, les relais colis occupent une place de plus en plus fondamentale pour les fournisseurs de services de livraison, car ils constituent un moyen rapide et efficace de livrer un nombre croissant de marchandises commandées sur internet.

GeoPost bénéficie d'un vaste réseau de 22 000 points relais en France et en Europe : près de 7 700 points en France, 5 400 points en Allemagne, 600 en Suisse, 500 au Portugal, 1 500 au Benelux, 600 en Espagne, 2 500 au Royaume-Uni, etc.

En France, Pickup est présent sous différents formats, relais commerçants, navette Pickup, Pickup Station et Pickup Store. Ces formats complémentaires (cf. chapitre 5, section 5.2.3.1) permettent de s'adapter à l'évolution des habitudes et modes de consommation des clients (accessibilité, offre de services, amplitude horaire).

Ce maillage vise à permettre à 95 % des Européens de se situer à 15 minutes au plus d'un relais, ce qui est déjà le cas en France (96 %), en Allemagne (98 %), en Belgique et aux Pays-Bas (99 %) et au Luxembourg (98 %).

5.2.3 Marchés

5.2.3.1 Segmentation du marché et positionnement

Segmentation du marché

Le marché du colis express se segmente traditionnellement selon plusieurs critères :

- ▲ le délai de livraison, qui subdivise le marché en trois segments :
 - le colis traditionnel (livraison en 24 à 72 heures),
 - la messagerie rapide (enlèvement avant 18 heures pour une livraison en principe le lendemain avant 18 heures, sur le territoire national, les délais n'étant pas garantis),
 - la messagerie express (enlèvement avant 18 heures pour une livraison le lendemain avant 12 ou 13 heures sur le territoire national avec des niveaux de garanties).

GeoPost est présent sur les segments de la messagerie rapide et express, traditionnellement visés sous la dénomination générique de l'« express » ;

- ▲ la qualification de l'expéditeur et du destinataire, qui subdivise le marché selon que le colis concerne un flux :
 - de professionnel à professionnel (BtoB),
 - de professionnel à particulier (BtoC),
 - de particulier à particulier (CtoC),
 - de particulier à professionnel (CtoB).

GeoPost couvre tous les besoins clients et tous les types de flux, grâce à son modèle hybride BtoB et BtoC ;

- ▲ un critère géographique, avec :
 - des marchés domestiques (intra-pays),
 - un marché international, subdivisé entre les envois intra-européens et extra-européens.

GeoPost est spécialisé sur le marché domestique et intra-européen et se développe au niveau mondial.

GeoPost est aujourd'hui le deuxième opérateur européen du marché du colis express après Deutsche Post DHL, avec une part de marché estimée de 13,2 % en volumes en 2014⁽¹⁾. Il est le numéro 1 du marché intra-européen routier en Europe.

(1) Sources internes.

Positionnement de GeoPost

— Offre

GeoPost articule son offre express autour de deux axes :

- ▲ l'express rapide, assurant une livraison en J+1 avant 18 heures sans garantie de délai ;
- ▲ l'express *premium*, garantissant une livraison en J+1, généralement avant 13 heures (jour et heure définis – remboursement en cas de dépassement du délai).

Cette offre est disponible en livraison domestique, européenne et intercontinentale.

GeoPost propose également une large gamme de solutions personnalisées et de services à valeur ajoutée. Ces offres sur mesure sont adaptées localement pour répondre au plus près aux besoins des clients (suivi du colis, contre-remboursement, preuve de livraison en ligne, assurances, demandes de collecte, etc.). Disponibles en livraison domestique, certaines de ses offres sont également proposées pour les flux import/export afin de faciliter les échanges e-commerce internationaux.

Par ailleurs, GeoPost a développé un service innovant et différenciant, « Predict ». Il annonce la livraison dans une fenêtre d'une heure avec une reprogrammation possible du créneau de livraison par le destinataire, en moyenne de six jours, par SMS ou e-mail. Cette communication avec les destinataires permet de réduire de façon significative le nombre de tentatives de livraison infructueuses et augmente fortement la satisfaction client. Elle génère des économies de temps, et, en réduisant les déplacements inutiles, diminue également les émissions de CO₂. Lancé en 2010 par DPD UK au Royaume-Uni, Predict est aujourd'hui disponible dans 22 pays en Europe. Il concerne non seulement les envois domestiques, mais aussi les expéditions internationales dans la plupart des pays européens.

En complément a été lancé le premier service de suivi de colis en temps réel, « Live tracking ». Disponible au Royaume-Uni depuis 2013, il est désormais également disponible en Allemagne et au Portugal et est en cours de déploiement par les filiales en Europe.

Les offres BtoC s'appuient, selon les marchés, sur des réseaux de proximité offrant ainsi aux particuliers et aux petites entreprises plusieurs services :

- ▲ diverses solutions de livraison à domicile à valeur ajoutée : livraisons tardives, livraisons dans certains pays le samedi (en Allemagne) voire le dimanche (au Royaume-Uni et en Espagne) ;

- ▲ des solutions de livraison hors domicile, principalement portée par le réseau Pickup :
 - en Europe, un réseau de 22 000 relais : sous forme de relais commerçants (tabac, presse, librairie-papeterie, etc.) ou de relais enseigne (grande distribution, réseau de magasins, réseau de franchise), les relais peuvent traiter entre 10 et 40 colis/jour,
 - sur le marché français, une gamme complète de prestations avec :
 - un réseau de consignes automatiques « Pickup Station » (consignes automatiques⁽¹⁾) : installées en zones de fort flux, principalement en gare et parfois en bureau de poste, les consignes automatiques font partie intégrante du réseau Pickup. Elles peuvent traiter de 40 à 100 colis/jour. Le déploiement a débuté en 2014, et à fin 2015, 200 Pickup Stations sont opérationnelles en France. Cette solution a pour objectif d'offrir aux clients un accès plus large à un service de dépôts et retraits de colis, la plupart des Pickup Stations étant accessibles 24 h/24, 7 j/7. De nouvelles localisations (gares de tramway, bureaux de poste, universités, hôpitaux, enseignes de la grande distribution) sont en cours d'expérimentation. D'ici fin 2016, 1 000 consignes seront disponibles sur tout le territoire,
 - des boutiques en propre, « Pickup Store » : boutique en propre implantée dans une zone stratégique à très forte fréquentation (grande gare, stations de métro/bus, centres commerciaux, etc.) et dont la capacité de traitement est de plus de 100 colis/jour. Les destinataires peuvent également y trouver d'autres biens et services (supermarché, pressing, etc.). trois Pickup Stores sont opérationnels depuis 2014 dans de grandes gares d'Île-de-France,
 - une solution d'échange entre particuliers avec la navette Pickup : premier service d'expédition entre particuliers de relais à relais tarifé à la distance lancé en 2014 ;
- ▲ la gestion des retours et des instances.

(1) En janvier 2014, GeoPost a signé un accord avec Neopost ID, filiale de Neopost, portant sur la création et l'exploitation de réseaux de consignes automatisées et sécurisées situées dans des lieux faciles d'accès pour apporter une solution flexible et sécurisée aux clients destinataires de colis.

En synthèse, la gamme de produits de GeoPost comprend :

Offre BtoB

| | Domestique | International |
|--------------------------|--|--|
| Livraison rapide | DPD CLASSIC, Seur 24 <i>Livraison J+1</i> | DPD CLASSIC ▲ Livraison en Europe en J+1 à J+4 ▲ Livraison Monde en J+7 Chrono Classic Seur Classic |
| Livraison express | DPD Express : DPD 8:30, DPD 10:00, DPD 12:00, DPD 13:00 et DPD 18:00 <i>Livraison garantie en J+1 avant 8 h 30, 10 h, 12 h, 13 h, 18 h</i> France : Chrono 8, Chrono 9, Chrono 10, Chrono 13, Chrono 18 <i>Livraison garantie en J+1 avant 8 h, 9 h, 10 h, 13 h ou 18 h</i> Espagne : Seur 8:30, Seur 10:00, Seur 13:30 <i>Livraison garantie en J ou J+1</i> | DPD Express <i>Livraison en J+1 en Europe</i> <i>Livraison express possible dans plus de 220 pays dans le monde</i> DPD Garantie <i>Livraison garantie à destination de l'Europe</i> Chrono Premium Europe <i>Livraison dans les principales métropoles européennes en J+1 avant 10 h 30</i> Chrono Express Europe et Mwonde <i>Livraison en J+1 dans les principales métropoles européennes, et en J+2 ou J+3 dans les principales destinations mondiales</i> Seur Air Courier <i>Livraison garantie dans les principales destinations mondiales. 1 à 3 jours en fonction de la destination</i> Seur NetExpress <i>Livraison dans les principales destinations européennes. 1 à 5 jours en fonction de la destination</i> |

Offre BtoC

| | Domestique | International |
|----------------------------------|---|---|
| Livraison rapide | Pickup Services <i>Livraison en points relais</i> | Livraison en points relais <i>Livraison en J+1 à J+4 disponible pour les flux transfrontaliers, notamment entre la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg</i> |
| Livraison express | Pickup Services <i>Toutes les business units utilisent le réseau Pickup pour une livraison express</i> ▲ France : <i>Livraison garantie en J+1 à partir de 13 h dans un des 8 000 points relais Pickup</i> ▲ Portugal : <i>Livraison en J+1 avant 13 h dans les 500 points relais Pickup (y compris Madère et Açores)</i> | |
| Services à valeur ajoutée | Predict <i>Reprogrammation de la livraison jusqu'à 6 j via SMS ou e-mail, avec un créneau horaire de livraison de 1 h. La mise en disposition du colis en point relais est proposée dans certains pays</i> | Predict <i>Offre disponible pour les flux transfrontaliers dans les pays suivants : Allemagne, Belgique, Croatie, Espagne, Estonie, France, Hongrie, Irlande, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suisse</i> |

— Les clients

Les clients de GeoPost sont essentiellement positionnés dans les secteurs suivants :

- ▲ e-commerce/Vente À Distance ;
- ▲ haute technologie et télécommunications ;
- ▲ mode et secteur textile ;
- ▲ pharmacie, santé, biologie et cosmétiques ;
- ▲ automobile, acier et pneumatiques ;
- ▲ logistique inversée/recyclage ;
- ▲ édition ;
- ▲ musique et divertissement ;
- ▲ articles de sport ;
- ▲ agro-alimentaire (producteurs et distributeurs).

Les filiales développent une offre de services adaptée aux besoins spécifiques de leurs clients.

5.2.3.2 Dynamique du marché

En 2014, le marché européen⁽¹⁾ était évalué à 43,6 milliards d'euros⁽²⁾ tous colis confondus, et était estimé à environ 35 milliards d'euros hors colis postaux. Il était en croissance de 4,3 % en valeur par rapport à 2013.

L'importance de l'e-commerce

— Un marché encore majoritairement BtoB mais porté par la croissance du BtoC

La part du BtoB reste dominante par rapport au BtoC à hauteur de 66 % sur le marché européen, le « toB » représentant 28,8 milliards d'euros contre 14,7 milliards d'euros pour le « toC ».

Cependant, soutenue par le développement des volumes de l'e-commerce, la part du BtoC s'accroît tant au niveau national qu'international et présente des taux de progression bien supérieurs (+ 7,5 % vs + 2,7 % pour le BtoB), dont le Groupe bénéficie grâce à son réseau mixte. Le BtoC devrait rapidement représenter 50 % du marché total et l'ambition de GeoPost est de continuer à conquérir de nouvelles parts significatives sur ce marché.

— Des standards de marché BtoC/BtoB convergents

Le e-commerce a bouleversé les standards du marché en introduisant sur le marché du particulier (BtoC) des exigences de rapidité et de sécurité auparavant réservées aux entreprises (BtoB), et les opérateurs historiquement positionnés sur le BtoB développent leurs trafics BtoC.

Les caractéristiques des produits « toC » sont aujourd'hui relativement similaires à celles des produits « toB ». Le suivi de l'information est à peu près total, et le service après-vente très développé. Ceci est notamment dû aux particularités du dernier kilomètre, c'est-à-dire de la livraison au client final. Les spécificités de la livraison « toC » par rapport au « toB » sont :

- ▲ un seul colis par livraison ;
- ▲ le succès plus ou moins facile de l'accès au domicile du particulier, avec des absences fréquentes des récipiendaires ;
- ▲ la nécessité de disposer de solutions pour organiser plusieurs présentations et une mise en instance.

GeoPost dispose d'un réseau capable de répondre aux besoins des entreprises comme des particuliers.

Un marché très concentré en termes géographiques avec une concurrence multiforme

Le marché reste très concentré : l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent plus de 55 % du marché du colis express européen. Avec l'Espagne et l'Italie, ces cinq pays atteignent 70 % de ce marché.

Le marché est largement structuré autour des caractéristiques de transport (aérien ou routier) et des clients (entreprises ou particuliers) ; il est occupé par trois grands types d'acteurs :

- ▲ des acteurs mondiaux – également appelés intégrateurs. Ce sont des transporteurs qui intègrent la globalité de la chaîne de transport. Ils gèrent à la fois les fonctions de compagnie aérienne, de commissionnaire en douane, d'agent de fret et souvent de messagerie routière ;
- ▲ des acteurs européens, dont GeoPost, principalement opérateurs routiers ;
- ▲ des acteurs locaux, qui incluent certaines postes nationales (acteurs des marchés domestiques BtoC) et un certain nombre de PME positionnées dans le transport régional et qui opèrent un peu d'express BtoB.

Les intégrateurs se partagent le marché mondial de l'express aérien, mais hors aérien et hors États-Unis, où deux acteurs se partagent 95 % du marché, le jeu reste très ouvert entre tous les acteurs.

Le marché européen est en consolidation : les trois plus grandes postes (allemande avec DHL Express, française avec GeoPost et britannique avec GLS et Parcelforce) détiennent environ 33 % du marché CEP européen. Le marché est déjà relativement consolidé, mais il l'est encore très peu par rapport au marché américain. La consolidation devrait donc se poursuivre.

(1) CEP market (Courier, Express and Parcel) : marché du transport de colis de moins de 31,5 kg, qui doit être réalisé à travers un réseau (comportant des opérations de collecte, de tri, de transport et de livraison), les colis bénéficient généralement d'un système de suivi (Track & Trace).

(2) Sources internes produites en 2015 au titre de l'année 2014. Des variations marginales de mesure de la taille du marché peuvent intervenir en raison de l'évolution des taux de changes notamment.

Des prix de marché modelés par le contexte économique et l'environnement concurrentiel

L'activité de transport de colis express et rapides fait face à une certaine pression tarifaire, tant sur le segment BtoB que sur le segment BtoC.

Trois facteurs concourent à la pression sur les prix :

- ▲ le développement de capacité des opérateurs de colis qui ont accompagné celui du marché ;

- ▲ un pouvoir de négociation des clients élevé, avec la concentration du marché du e-commerce autour de quelques acteurs ;
- ▲ des coûts liés à la livraison aux particuliers plus élevés qu'aux entreprises.

La poursuite du déploiement et de l'enrichissement de l'offre et une optimisation des investissements et des moyens de production permettent à GeoPost d'apporter une réponse à la fois commerciale et industrielle et de poursuivre la croissance de l'activité et du résultat.

5.2.4 Perspectives et stratégie

Depuis sa création, GeoPost s'est développé par acquisitions et par croissance organique en s'appuyant sur l'efficacité de son réseau et la qualité de ses services. GeoPost vise à faire de DPDgroup le plus grand réseau européen afin d'offrir aux expéditeurs un réseau unifié et cohérent permettant de mieux servir les clients en leur proposant dans le monde entier des solutions de transport, de livraison et de logistique offrant une parfaite traçabilité. GeoPost affiche une double ambition : être le partenaire de choix des entreprises, notamment les e-commerçants, afin de les soutenir dans leur développement à l'international, et proposer aux destinataires l'expérience client la plus simple et la plus fluide possible lors de la livraison de leur colis.

Son ambition est de prendre appui sur ses positions fortes sur le segment BtoB pour développer son activité BtoC et devenir une référence sur le marché de la livraison aux particuliers. Le BtoC est un marché en fort développement qui devrait rapidement représenter 50 % du marché total et l'ambition de GeoPost est de capitaliser sur cette croissance pour conquérir de nouvelles parts significatives de ce marché.

5.2.4.1 Capturer la croissance du BtoC

Développer des solutions Last Mile

La révolution internet bouscule les modalités d'exercice du métier de GeoPost : il s'agit désormais d'évoluer du métier de transporteur au métier d'apporteur de service. La capacité à innover sur le dernier kilomètre passe par la maîtrise opérationnelle et l'agilité numérique. L'innovation, dans ces conditions devient ainsi le facteur déterminant de la réussite de GeoPost.

L'évolution (toB et toC) du réseau de GeoPost lui permettra de capter la forte croissance de la part des livraisons aux particuliers, et de consolider sa position par de nouveaux services et des solutions innovantes.

GeoPost s'attache à enrichir l'expérience client, et à accroître son impact commercial par le biais de services personnalisés, d'une approche compétitive et d'une gestion individualisée de la relation client. Les services récents que sont la livraison interactive avec Predict, « la navette Pickup », la livraison le samedi (Allemagne) voire le dimanche (Royaume-Uni et Espagne) ou encore l'étiquette d'expédition via mobile (lancée en Allemagne en août 2015) sont, à ce titre, illustratifs des meilleures pratiques au sein de GeoPost, qui cherche à simplifier la vie de ses clients et à leur offrir davantage de souplesse et de rapidité.

En 2015, le réseau des relais Pickup – bénéficiant de la confiance des plus grands acteurs du e-commerce – a une nouvelle fois connu un fort développement en France avec + 19 % de volume de colis par rapport à 2014 et plus de 300 000 colis traités par jour en Europe à l'approche de Noël. Fin 2015, Pickup compte déjà plus de 22 000 relais en Europe dans 14 pays dont l'Allemagne, le Benelux, le Portugal et la Suisse. 4 000 nouvelles ouvertures sont prévues en 2016. Les nouveaux formats du réseau de relais Pickup, testés en France à partir de 2014, ont également vocation à être au plus proche des modes de vie des consommateurs.

Le succès de GeoPost repose sur une exigence permanente de qualité. Partout dans le monde, GeoPost offre à ses clients des produits adaptés à leurs besoins et des services en corrélation avec leurs attentes : fiabilité des délais, efficacité, rapport qualité/prix, simplicité de l'accès aux services.

Investir dans les nouveaux segments de marché

— Le *freight forwarding* : Construction d'un réseau intercontinental

En portant sa participation à 66 % en juin 2013 dans le *freight forwarder* Tigers, basé à Hong Kong, GeoPost s'est positionné sur le marché du transport intercontinental des colis de marchandises, visant essentiellement les secteurs de la mode, du textile et du high-tech, qui donnent lieu à du groupage et dégroupage de petits colis.

Le *freight forwarding* est un métier de courtage et de commission de transport essentiellement composé d'un grand nombre d'entreprises, petites et moyennes, en dehors d'une quinzaine de grands groupes internationaux. Il est donc possible d'y entrer sans y investir de manière intensive.

L'intention de GeoPost est d'utiliser l'activité *freight forwarding* pour établir, à terme, des ponts entre ses différents marchés, en créant un maillage suffisant pour générer de l'activité. L'objectif de GeoPost est de grandir jusqu'à atteindre une couverture suffisante dans le monde, notamment dans les pays émergents, et de focaliser son réseau sur les secteurs qui correspondent à son métier de distribution de colis.

— Le e-commerce alimentaire : « le local chez soi »

Avec la révolution digitale et le développement du e-commerce alimentaire qui induisent une évolution sociétale et de nouvelles attentes des consommateurs, ont émergé de nouvelles préférences d'achat favorisant l'achat local et les circuits courts.

Le marché de l'alimentaire prépare ainsi sa mutation, les producteurs comme l'industrie de l'agroalimentaire devant repenser leurs circuits de distribution. Le marché est en attente forte pour une solution innovante, compétitive et économiquement viable sur le modèle de l'express.

L'offre Chronofresh que Chronopost a lancée en 2015 propose un nouveau standard de livraison express et une nouvelle expérience client avec la livraison express de produits alimentaires (secs, frais, surgelés) partout en France.

— Les places de marché alimentaires

En 2015, le contexte de forte croissance du e-commerce alimentaire, est une véritable opportunité de diversification de son activité pour GeoPost. Cette dernière a alors pris une participation de 80 % dans Resto-in, place de marché de restaurants offrant une solution de livraison rapide de repas à domicile en France (Paris, Lyon et Marseille) et dans six grandes villes Européennes (Bruxelles, Madrid, Barcelone, Berlin, Hambourg et Londres). Créée en 2006, reconnue sur son marché (place de marché de restauration couplée à un service de courses), Resto-in a construit une offre de services à valeur ajoutée pour les consommateurs, avec une équipe motivée et dynamique.

— Le marché des courses urbaines urgentes

Également appelée « crowdshipping » (« livraison par la foule »), la livraison urbaine urgente par coursier se développe fortement en 2015 avec l'apparition de nombreux acteurs. GeoPost a pris une participation minoritaire (22 %) dans Stuart, entreprise française créée fin 2014 par les managers de Resto-in, qui a développé une application mobile pour les commerces et les entreprises qui ont besoin de faire livrer un colis dans un lieu précis : grâce à cette application, le client pourra recevoir sa commande par un coursier professionnel en moins d'une heure. Cette participation minoritaire, aux côtés des fondateurs de Resto-in, permettra à GeoPost de tester le marché de la course urbaine urgente, complémentaire des tournées de livraison du Groupe.

5.2.4.2 Les moyens mis en œuvre

L'excellence opérationnelle

L'efficacité et la qualité des solutions de GeoPost garantissent la réussite et la fidélité de ses clients. Pour soutenir sa croissance, exceller dans la qualité de service et optimiser le maillage des territoires, GeoPost réalise des investissements importants et ciblés qui ont notamment permis ces dernières années l'ouverture et l'extension de *hubs* en France et en Europe, l'équipement des livreurs en scanners portables, etc.

La stratégie de GeoPost est de poursuivre cette politique d'investissement dans les infrastructures, la technologie et le personnel. Par exemple :

- ▲ au Royaume-Uni, GeoPost a notamment annoncé en 2013 un investissement de 150 millions d'euros pour la construction du plus grand *hub* d'Europe, qui est désormais opérationnel depuis le mois de septembre 2015. Cette plate-forme haute performance de traitement des colis permet d'augmenter de 65 % ses capacités de production et de répondre aux besoins des clients. DPD UK avait annoncé en parallèle, en avril 2014, un plan ambitieux de développement avec quinze nouveaux dépôts dont quatre « super-dépôts ⁽¹⁾ » qui sont opérationnels depuis fin 2015, pour répondre à la très forte croissance de la filiale au Royaume-Uni, portée notamment par le succès des offres Predict, qui ont fait de DPD UK un acteur de référence sur le territoire ;
- ▲ en Allemagne, DPD investit 30 millions d'euros dans son nouveau *hub* de Nagold qui va contribuer à desservir le bassin économique de Stuttgart ;
- ▲ en Lituanie, DPD a construit le *hub* le plus moderne des pays Baltes à Kaunas, un investissement de 6,5 millions d'euros ;
- ▲ en France, Chronopost a également investi 6 millions d'euros dans son sixième *hub* national à Courcelles-lès-Lens ;

(1) Dépôts ayant une capacité de traitement très élevée de 7 000 colis/heure, équipés de matériel de tri à la pointe de la technologie.

- ▲ en Espagne, en 2015, Seur investit 2,3 millions d'euros dans une nouvelle plate-forme de tri qui permettra d'optimiser les flux opérationnels et d'augmenter la productivité.

Par ailleurs GeoPost apporte une attention toute particulière à l'innovation et aux nouvelles technologies. Des phases pilotes sont actuellement en tests dans plusieurs pays Européens et pourraient être étendues en cas de succès. L'objectif est d'apporter toujours plus de simplicité et de praticité aux clients.

La croissance externe

Le marché européen est en consolidation : GeoPost procédera à des acquisitions si celles-ci ont du sens, soit en termes de couverture géographique, soit en termes de compléments efficaces des activités déjà détenues.

La stratégie de GeoPost dans le grand international consiste à répliquer dans d'autres grandes régions du monde le modèle européen en visant à interconnecter ces régions avec le continent européen. L'accroissement de la présence de GeoPost sur des marchés dynamiques se fera par le biais d'acquisitions et de partenariats sélectionnés :

- ▲ développer le réseau en Eurasie : le réseau routier actuel de GeoPost s'étend de France jusqu'en Russie, en passant par la Biélorussie, le Kazakhstan et la Turquie. Ces pays sont tous interconnectés et opérés sous la marque DPD (à l'exception de la Turquie, où le réseau opère sous la marque Yurtiçi Kargo).

La connexion du réseau asiatique au réseau européen par la voie routière, en cours, est désormais une priorité pour GeoPost, notamment pour bénéficier de la forte croissance du marché toC ;

- ▲ développer le réseau en Asie du Sud-Est, et plus particulièrement en Inde (avec DTDC, détenu à hauteur de 42,53 %), en Afrique, et plus particulièrement en République sud-africaine (où il est présent avec DPD Laser), en Extrême-Orient (où GeoPost a des partenariats avec la poste chinoise et la poste japonaise) ;

- ▲ GeoPost s'appuie également sur Tigers, SoDExl et Lenton en matière de croissance des flux intercontinentaux entre ses différents réseaux régionaux (Europe, Eurasie, Asie du Sud-Est, Afrique) et développera son activité de commissionnaire (*freight forwarding*) au travers de sa filiale spécialisée Tigers.

En conclusion, GeoPost, spécialiste du colis express routier, construit trois avantages compétitifs par rapport à la concurrence :

- ▲ le caractère mixte (BtoB et BtoC) de ses réseaux dans le monde ;
- ▲ l'étendue, la cohérence et la continuité des réseaux domestiques ;
- ▲ l'industrialisation poussée des opérations et l'intégration des nouvelles technologies dans les processus opérationnels.

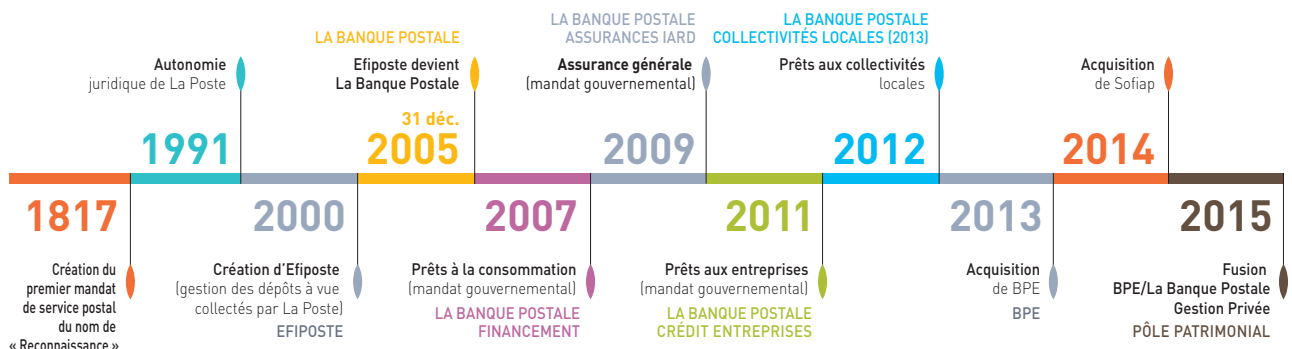
Cette stratégie doit permettre à GeoPost de croître plus vite que le marché et donc de participer à la consolidation de celui-ci. La performance économique de GeoPost repose sur la croissance des volumes et le développement des flux internationaux (intra-européens, interrégionaux et intercontinentaux). Hors d'Europe, le développement est fondé sur le même modèle économique que le modèle européen.

5.3 LA BANQUE POSTALE

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 | Évolution 2015/2014 | |
|----------------------------------|--------------|--------------|---------------------|----------------|
| | | | en montant | en % |
| Produit net bancaire | 5 745 | 5 673 | + 72 | + 1,3 % |
| Produit net bancaire hors Groupe | 5 730 | 5 660 | + 70 | + 1,2 % |
| Produit net bancaire intragroupe | 15 | 13 | + 2 | + 13,8 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 851 | 842 | + 9 | + 1,1 % |

5.3.1 Présentation de La Banque Postale

5.3.1.1 Historique



Héritière des Services Financiers de La Poste, La Banque Postale est née le 31 décembre 2005 de la transformation juridique d'Efiposte, entreprise d'investissement créée en 2000 afin d'assurer la gestion financière des encours de dépôts à vue de La Poste, et de sa volonté de créer une filiale à statut bancaire ayant la capacité de porter dans son bilan la totalité des dépôts de la clientèle d'une part, et les crédits d'autre part.

La Banque Postale présente comme spécificité issue des missions de service public de son actionnaire unique dans les domaines bancaires, financiers et d'assurance, l'obligation d'ouvrir gratuitement un livret A à toute personne qui en fait la demande. Au titre de cette mission, elle autorise les opérations de domiciliation sur le livret A des versements relatifs aux prestations sociales et aux pensions des agents publics et des prélèvements relatifs au paiement des impôts et taxes, des quittances d'eau, de gaz et d'électricité et aux loyers HLM. Enfin, La Banque Postale est la seule banque où sont également autorisés les retraits et dépôts sur le livret A à partir de 1,5 euro.

Depuis sa création, et conformément à son agrément, La Banque Postale a élargi sa gamme à tous types de crédits immobiliers. La Poste ne pouvait en effet jusqu'alors en proposer qu'à des clients disposant d'une épargne préalable sous la forme de PEL ou de CEL.

Ses activités se sont progressivement étendues au crédit à la consommation (en 2007), à l'assurance de dommages (en 2009), aux offres de produits et de services de financement aux personnes morales (en 2011) et plus récemment encore aux offres de financement aux collectivités locales (en 2012).

La Banque Postale propose depuis cette date l'intégralité des produits et services d'une banque de détail et poursuit son développement via de nouvelles acquisitions et la mise en œuvre ou le renforcement de partenariats.

5.3.1.2 Présentation de La Banque Postale

La Banque Postale, société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, est la société mère du Groupe La Banque Postale.

Banque et Citoyenne, elle a repris les valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité de La Poste, lui conférant dès l'origine un positionnement original et unique sur le marché français. Cette politique se traduit par une offre fondée sur des tarifs de prestations modérés, une accessibilité à tous les clients et des produits simples, axés sur les besoins de la clientèle.

L'organisation de La Banque Postale repose notamment sur les 23 centres financiers (19 en métropole et 4 en outre-mer) dont 6 centres financiers nationaux disposant d'une expertise spécifique, et sur une direction informatique dédiée. Elle s'appuie également sur 42 filiales et participations stratégiques et sur la capacité de distribution du réseau de La Poste.

La Banque Postale compte au 31 décembre 2015 :

- ▲ 10,8 millions de clients actifs ;
- ▲ 11,7 millions de comptes de dépôts ;
- ▲ 10 246 conseillers et gestionnaires de clientèles ;
- ▲ 714 conseillers spécialisés en immobilier, 827 conseillers spécialisés en patrimoine et 72 conseillers en gestion de patrimoine⁽¹⁾ ;
- ▲ 8 millions de cartes bancaires et 7 683 guichets automatiques de banque et distributeurs automatiques de banque.

L'activité du Groupe La Banque Postale est centrée sur les activités de banque de détail en France. Elle est organisée autour de trois secteurs d'activités :

- ▲ la banque de détail, son cœur de métier, principalement orienté sur une clientèle de particuliers, étendu aux personnes morales depuis 2011 et aux collectivités locales depuis 2012 ;
- ▲ l'assurance (filiales d'assurance-vie, de prévoyance, de dommages et santé) ;
- ▲ la gestion d'actifs (filiales de gestion d'actifs).

5.3.2 Organisation

5.3.2.1 Structure organisationnelle

La structuration de La Banque Postale est héritée de l'organigramme des Services financiers de La Poste, et comprend notamment :

- ▲ La Banque Postale, société mère du Groupe à laquelle ont été apportées les activités des Services financiers. C'est également le cœur de l'activité de banque de détail ; La Banque Postale porte directement les acquisitions les plus récentes, telles BPE ou SOFIAP ;
- ▲ SF2, la holding regroupant les filiales et participations de La Banque Postale à l'exception des entités détenues directement par La Banque Postale. SF2 a été apportée à La Banque Postale lors de la création de cette dernière, SF2 préexistant à l'époque des Services financiers de La Poste et portant déjà, au moment de l'apport, la majeure partie des filiales d'Assurance et de Gestion d'actifs.

5.3.2.2 Relations opérationnelles entre La Banque Postale et Le Groupe La Poste

Détenue à 100 % par La Poste, La Banque Postale est à la fois client (notamment des branches Services-Courrier-Colis et du Réseau) et fournisseur du Groupe, dont elle est la banque principale. La Poste agit comme prestataire de services en mettant à la disposition de La Banque Postale des personnels qui agissent « au nom et pour le compte » de La Banque Postale.

Les relations entre La Banque Postale et La Poste s'inscrivent dans un cadre régi par des conventions de service prévues par la loi du 20 mai 2005. Ces conventions couvrent diverses prestations telles que le dispositif commercial à travers un accord-cadre et une Charte commerciale, des dispositions relatives à l'inspection et au contrôle, à la lutte antiblanchiment et antiterroriste, des conventions de recours au personnel et des conventions de prestations diverses. Le personnel de La Poste auquel recourt La Banque Postale, met en œuvre les politiques de la Banque en son nom et pour son compte. Il a été habilité par la Banque selon des règles spécifiques, nécessaires à l'exercice de l'activité bancaire, et exerce principalement les métiers de *back office* et *middle office*, le support informatique et la force de vente de produits financiers.

(1) Chiffres moyens 2015.

Les prestations de guichet sont effectuées par le réseau des bureaux de poste du Réseau La Poste et sont régies par des conventions définissant la nature des opérations à effectuer, leur tarif unitaire, conforme à l'économie du système, leur mode de réalisation et les critères quantitatifs et qualitatifs de service.

Ainsi, l'organisation opérationnelle repose sur trois catégories d'acteurs :

- ▲ 4 179 salariés que La Banque Postale emploie directement ou dans ses filiales et qui sont répartis sur l'ensemble du territoire français ;
- ▲ 15 934 collaborateurs relevant des services financiers⁽¹⁾ de La Poste (qui sont placés sous la responsabilité du Président du Directoire de La Banque Postale en sa qualité de Directeur général adjoint de La Poste en charge des Services financiers) ;
- ▲ 10 742 collaborateurs appartenant à la Ligne Conseil Bancaire en bureau de poste.

Au total, ce sont plus de 30 000⁽²⁾ collaborateurs qui travaillent au nom et pour le compte de La Banque Postale.

5.3.2.3 Les partenariats capitalistiques

Pour élargir l'éventail de ses activités et de ses compétences et afin de mieux couvrir les besoins de ses clients, La Banque Postale a mis en place une politique de partenariat très active qui vise principalement un partage efficace des savoir-faire et une maîtrise des coûts dans le respect des valeurs qu'elle incarne.

La politique multipartenariale de La Banque Postale repose sur la mise en commun d'expertises, de technologies et d'outils, et sur l'accès à la clientèle. À travers ces partenariats, La Banque Postale a pu rapidement développer de nouveaux métiers en s'appuyant sur le savoir-faire d'acteurs référents en la matière. Ceci lui permet de proposer à ses clients une offre toujours plus large et innovante.

5.3.2.3.1 Les partenariats dans le domaine de l'assurance

Les Services Financiers de La Poste distribuent depuis 1989 une gamme de contrats d'assurance-vie en s'appuyant sur le savoir-faire de CNP Assurances. Les conditions de distribution des produits d'assurance-vie sont définies par un contrat commercial. CNP Assurances et La Banque Postale ont annoncé en décembre 2015 la conclusion d'un protocole d'accord préliminaire renouvelant leur partenariat de distribution jusqu'en 2026 en assurance-vie, le périmètre étant élargi à BPE et prévoyant la mise en place d'un partenariat en assurance emprunteurs collective pour le crédit immobilier. La Banque Postale consolide par ailleurs 20,15 %⁽³⁾ de CNP Assurances.

En 1998, CNP Assurances et les Services Financiers de La Poste ont décidé de créer une société, détenue à parts égales, renommée La Banque Postale Prévoyance en 2007, pour fournir une gamme de produits de prévoyance couvrant les besoins des clients de La Banque Postale. L'accord préliminaire signé entre CNP Assurances et La Banque Postale en décembre 2015 prévoit que La Banque Postale acquiert auprès de CNP ses 50 % dans leur coentreprise, cette dernière étant spécialisée notamment dans les activités de prévoyance individuelle.

En 2009, La Banque Postale s'est associée à Groupama dans le secteur de l'assurance de dommages, au sein de la filiale La Banque Postale Assurances IARD, détenue à 65 % par La Banque Postale.

En 2010, un partenariat a été noué avec la Mutuelle Générale dans le domaine de l'assurance-santé avec la création de la filiale La Banque Postale Assurance Santé, détenue à l'origine par La Banque Postale à 65 %. Le lancement en 2015 d'une nouvelle offre complémentaire santé adaptée aux besoins des TPE/PME a conduit à l'entrée de Malakoff Médéric au capital de la filiale, La Banque Postale détenant dorénavant 51 % du capital de La Banque Postale Assurance Santé, tandis que Malakoff Médéric et La Mutuelle Générale en détiennent respectivement 14 % et 35 %. Le développement du partenariat avec Malakoff Médéric dans le domaine de l'assurance s'inscrit dans le cadre d'un partenariat plus large englobant également la gestion d'actifs.

5.3.2.3.2 Les partenariats dans le domaine du crédit

La Banque Postale Financement, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par Franfinance, filiale de la Société Générale, est l'entité dédiée au crédit à la consommation. La distribution est assurée par les bureaux de poste, les canaux de communication à distance et par une plate-forme d'appel dédiée.

Créée en 2013, La Banque Postale Collectivités Locales, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la Caisse des Dépôts, assure des prestations de services en lien avec la commercialisation par La Banque Postale de crédits aux collectivités locales et aux hôpitaux. Les prêts éligibles sont refinancés par la Caffil (Caisse française de financement local), société dont La Banque Postale (5 %) et la Caisse des Dépôts (20 %) sont également actionnaires.

En 2014, La Banque Postale est devenue partenaire de SNCF à la suite de l'acquisition auprès du Crédit Immobilier de France et de SNCF d'une participation dans Sofiap de 66 %. SOFIAP propose des crédits immobiliers à une clientèle de particuliers essentiellement employés par SNCF. Depuis fin 2014, elle propose également des prêts conventionnés aux employés de Gaz de France.

(1) Les services financiers comprennent les centres financiers, les centres nationaux et la Direction informatique des services financiers et du Réseau La Poste (anciennement Enseigne).

(2) Nombre de collaborateurs permanents.

(3) 18,14 % via Sopassure et 2,01 % d'option de call.

5.3.2.3.3 Les partenariats dans le domaine de la gestion d'actifs

En juin 2015, La Banque Postale, La Banque Postale Asset Management (LBPAM) et Aegon Asset Management (Aegon AM) ont finalisé un accord de partenariat capitalistique et industriel. Cet accord permet à LBPAM d'élargir ses compétences, en renforçant son expertise et son positionnement institutionnels. Aegon AM a à cette occasion acquis une participation minoritaire de 25 % du capital de LBPAM.

En juillet 2015, La Banque Postale et Malakoff Médéric ont conclu le rapprochement de leurs filiales La Banque Postale Asset Management (LBPAM) et Fédéris Gestion d'Actifs qui permet à LBPAM de développer ses activités de gestion d'actifs auprès des mutuelles et d'élargir sa gamme de produits, notamment ISR. Cette opération s'est traduite par un apport à LBPAM de 100 % du capital et des droits de vote de Fédéris Gestion d'Actifs et par une prise de participation par Malakoff Médéric de 5 % du capital de LBPAM.

La Banque Postale a également concrétisé en juillet 2015 l'acquisition de la participation de Nexity dans Ciloger, acteur de référence des métiers de l'immobilier non coté, portant sa participation de 45 % à 90 %. En février 2016, La Banque Postale a annoncé entrer en négociation avec Natixis pour le rapprochement de leurs gestionnaires d'actifs immobiliers AEW Europe et Ciloger. AEW Europe est détenue à 60 % par Natixis Global Asset Management et à 40 % par le groupe CDC. Ciloger est détenue à 90 % par La Banque Postale et à 10 % par CNP Assurances.

En parallèle à ces opérations, La Banque Postale et Siparex ont annoncé au mois de mai 2015 le rapprochement de XAnge Private Equity (entreprise spécialisée dans l'investissement dans les sociétés innovantes ou les PME en phase de croissance ou de transmission) avec Siparex, spécialiste

français indépendant du capital investissement dans les PME. À cette occasion, La Banque Postale a cédé sa participation de 90 % dans XAnge au bénéfice du Groupe La Poste pour 20 % et de Siparex pour 70 %. La Banque Postale reste pleinement investie dans le suivi des fonds qu'elle détient pour son compte ou le compte de ses clients.

5.3.2.3.4 Les partenariats dans le domaine des moyens de paiement

En 2008, La Banque Postale et la Société Générale ont créé Transactis, coentreprise destinée à mutualiser les ressources des deux partenaires pour développer et exploiter des systèmes d'information monétiques. Transactis traite l'intégralité des opérations de La Banque Postale et de la Société Générale avec les commerçants ainsi que la totalité des flux porteurs des deux établissements (La Banque Postale et Société Générale). Fin 2012, le Crédit du Nord a rejoint La Banque Postale et la Société Générale au sein de Transactis, qui démontre ainsi sa capacité à gérer plusieurs enseignes.

En 2013, BNP Paribas, La Banque Postale et Société Générale ont lancé Paylib, société proposant une nouvelle solution de paiement sur internet, simple et sécurisée. Le Crédit Mutuel Arkéa a rejoint le consortium en juillet 2014, suivi en novembre 2014 par Le Crédit Agricole. La Banque Postale détient 20 % de la société.

5.3.2.3.5 Les autres partenariats

En 2006, La Banque Postale et Natixis ont créé la filiale Titres Cadeaux, détenue à parts égales, pour commercialiser des chèques et cartes cadeaux multi-enseignes auprès des particuliers, des professionnels, des entreprises et des Comités d'entreprise.

5.3.3 Les activités de La Banque Postale

Fort de près de 10,8 millions de clients actifs et 408 000 clients personnes morales fin 2015 (entreprises et associations), le développement de La Banque Postale repose sur la construction et l'entretien d'une relation clientèle durable, centrée sur la compréhension des besoins des clients et des conseils qui leur sont apportés.

Les activités de La Banque Postale sont organisées autour de trois pôles : la banque de détail (incluant la clientèle des particuliers, des entreprises et des collectivités locales), l'assurance et la gestion d'actifs.

5.3.3.1 La banque de détail

La banque de détail regroupe les activités de La Banque Postale et des filiales de banque de détail et de banque privée, telles que La Banque Postale Financement, La Banque Postale Crédits Entreprises, BPE ou SOFIAP. À ce titre, l'entreprise issue du rapprochement de BPE et de La Banque Postale Gestion Privée est rattachée à ce pôle.

Elle commercialise des produits à destination des particuliers, dans le domaine des dépôts et de l'épargne, des crédits (habitat et consommation), des moyens de paiement, des produits d'assurance ainsi que les produits et services spécifiques auprès des clients patrimoniaux. La banque de détail regroupe également les activités de crédits et dépôts auprès des entreprises, professionnels, associations et du secteur public local.

La banque de détail porte également les SCI propriétaires de l'immobilier d'exploitation des centres financiers de métropole et d'outre-mer ou encore la société SF2 qui porte les participations de La Banque Postale et perçoit les dividendes des participations non consolidées.

La Banque Postale propose une offre adaptée tant à la clientèle jeune qu'à la clientèle senior, aux clients patrimoniaux comme aux clients en situation de fragilité ou encore aux familles ainsi qu'aux personnes morales.

— La clientèle de banque de détail

La relation client est un moteur majeur du développement de La Banque Postale, qui place l'intérêt du client au centre de l'ensemble de ses activités, de la conception des produits jusqu'aux conseils apportés aux clients.

La Banque Postale s'investit dans la clientèle jeune en lui offrant des services pour la gestion de l'argent au quotidien, des formules de comptes spécialisées, des recommandations pour la constitution d'un capital et une offre de livret Jeune (Swing). La Banque Postale permet également aux jeunes de financer leurs études, via une offre de prêt personnel étudiant, mais aussi via le prêt personnel apprenti qui permet de financer tout ou partie d'une formation professionnelle. Elle propose également une offre d'assurance-santé aux jeunes à l'étranger. En 2015, 1,2 million de jeunes sont bancarisés principaux à La Banque Postale.

Elle propose à sa clientèle senior depuis 2015 le service « perspective transmission » qui permet de bénéficier de conseils pour comprendre les mécanismes et envisager des stratégies de transmission.

La Banque Postale propose à ses clients les produits d'une banque de détail de plein exercice :

Les comptes à vue

La Banque Postale propose l'offre « Formule de Compte » dont les produits et services sont personnalisables en fonction des besoins et de la situation financière de chacun. Avec plus de 860 000 ouvertures brutes en 2015, le parc atteint plus de 6,6 millions de Formules de Compte.

Les encours de dépôts à vue atteignent 54 milliards d'euros fin 2015 et progressent de 7,2 %.

Les cartes et chèques

Le parc de cartes bancaires atteint 8 millions fin 2015. Le stock augmente de 1,6 % par rapport à l'année précédente dont + 26 %, pour les cartes bancaires à forte valeur ajoutée (Visa Premier). Le taux de croissance des flux de paiements par carte chez les commerçants et entreprises a atteint 8,4 % en 2015.

La Banque Postale est autorisée à émettre des Chèques emploi-service universel (CESU), un système qui facilite le paiement par des particuliers des salaires et charges sociales sur des emplois à domicile. Elle détient également 16,66 % du groupement d'intérêt économique, GIE CESU, un organisme créé avec cinq autres partenaires afin de traiter et de rembourser les CESU.

Les produits d'épargne

Les produits d'épargne de bilan

Avec plus de 75 milliards d'euros d'encours centralisés livret A, LDD et LEP, La Banque Postale est un acteur majeur de l'épargne réglementée et représente près de 18,9 % de part de marché sur ces trois produits (source : Banque de France).

Selon la dernière étude SoFia (baromètre de la banque, de l'assurance et du crédit, mars 2015), 26,5 % des détenteurs de livret A sont à La Banque Postale.

La gamme des produits d'épargne logement est composée du PEL (plan épargne logement) et du CEL (compte épargne logement). Les encours de cette gamme sont en augmentation en 2015 à 30,6 milliards d'euros en raison de la forte attractivité du rendement du PEL.

Les produits d'épargne financière

Les encours d'OPC bénéficient d'un effet marché positif et s'affichent à 13,4 milliards d'euros fin 2015, en hausse de 5,8 %.

Les encours d'assurance-vie de La Banque Postale progressent de 1,7 % et atteignent plus de 125 milliards d'euros pour une part de marché en encours de 7,9 %. La part des supports en unités de compte dans la collecte progresse de 18,1 % (+ 1,7 point).

Le crédit immobilier

Dans un marché marqué par une reprise des transactions, dans le neuf comme dans l'ancien, l'année 2015 se distingue par 80 000 projets immobiliers accompagnés, dont près de 49 000 acquisitions de biens, anciens ou neufs. Les encours ont progressé de 1,2 % au cours de l'année à 54,1 milliards d'euros. Une partie de la production de crédits immobiliers intègre une part de rachats externes et de renégociations liés à l'environnement de taux bas.

Le centre national de mise en relation du crédit immobilier de La Banque Postale compte une quarantaine de chargés de clientèle répondant aux demandes d'information des clients et prospects. Le centre propose, via des conseillers spécialisés en immobilier, pour les clients et les prospects qui le souhaitent, les demandes de financement 100 % à distance.

La Banque Postale accompagne également ses clients dans leur première acquisition de résidence principale avec des financements adaptés et éligibles aux prêts aidés (Épargne Logement, Prêt à Taux Zéro+, etc.).

Le crédit à la consommation

L'offre de crédit à la consommation est construite dans l'esprit de la nouvelle loi n° 2010-737 du 1^{er} juillet 2010, dite loi « Lagarde » de réforme du crédit à la consommation, et se fonde sur les valeurs de la Banque, en particulier la transparence pour le client et l'attention portée aux risques de surendettement.

Fin 2015, La Banque Postale Financement compte 478 collaborateurs⁽¹⁾ situés sur deux sites en région parisienne. Les encours de crédits à la consommation atteignent 4,5 milliards d'euros (+ 12,9 %).

Le courtage en ligne

La Banque Postale propose des services de courtage en ligne pour les clients qui souhaitent pouvoir gérer de manière indépendante leurs placements sur les marchés financiers via EasyBourse, filiale consolidée à 100 %. Cette filiale fournit un accès facile aux marchés boursiers étrangers, à une large gamme de produits et instruments financiers, aux services de règlement différé ainsi qu'à de l'information à travers des articles, des dossiers thématiques et des interviews d'experts. Le client peut suivre la bourse, gérer ses comptes (positions, plus ou moins-values latentes, engagé et disponible, carnet d'ordres) et passer des ordres.

Les chèques cadeaux

Dans le domaine des titres cadeaux, La Banque Postale détient 50 % de la société SAS Titres Cadeaux, coentreprise non consolidée détenue à parité avec Natixis. L'objet de cette filiale est de créer, promouvoir, émettre, distribuer, traiter et rembourser tous les chèques et cartes cadeaux et autres titres spéciaux de paiement non soumis au monopole bancaire et qui permettent d'acheter des articles ou des services spécifiques à partir d'une liste de magasins ou d'autres entreprises.

Les autres activités

Les activités de transfert de fonds constituent également un domaine actif, articulé autour de deux activités : d'une part, l'activité mandats, héritée de La Poste et permettant les transferts internationaux au sein de l'Union postale universelle, d'autre part, les transferts Western Union, proposés également en bureau de poste.

En 2015, La Banque Postale a complété son offre de change en partenariat avec Travelex, acteur majeur des solutions B2B digitale et propose désormais en ligne plus de 50 devises, à des taux avantageux, afin d'accompagner ses clients voyageant hors zone euro.

La Banque Postale a également développé des partenariats innovants pour renforcer l'offre destinée à la clientèle des jeunes (18-29 ans, 1,2 million de clients jeunes bancarisés principaux) à travers des partenariats innovants, en accompagnant, depuis 2011, la société KissKiss BankBank Technologies, spécialisée

dans le financement participatif. Forte du succès de la première édition, La Banque Postale, KissKissBankBank et MakeSense ont lancé fin 2015 la deuxième édition de La Social Cup, la première coupe de l'entrepreneuriat social étudiant.

Enfin, à l'international, La Banque Postale Consultants, filiale détenue à 100 %, fournit des prestations de conseil en matière de mise en place d'une offre bancaire postale.

— La clientèle financièrement fragile

Au-delà de sa mission d'accessibilité bancaire et d'une politique tarifaire raisonnable, La Banque Postale joue un rôle essentiel dans la lutte contre l'exclusion bancaire par son action quotidienne en faveur de l'accès du plus grand nombre à des services bancaires de qualité et l'accompagnement des clientèles en situation de fragilité financière, pour notamment prévenir le surendettement et développer une démarche globale inédite d'inclusion bancaire.

Les microcrédits

La Banque Postale est l'un des acteurs de référence de l'activité de microcrédit social en France. Elle a reçu, en mai 2007, l'approbation du Fonds de cohésion sociale pour bénéficier de la garantie de ce fonds. Dans ce contexte, La Banque Postale travaille avec 132 associations régionales chargées de détecter et d'accompagner des projets portés par des personnes en situation d'exclusion bancaire du fait de leur faible solvabilité (ex. d'associations partenaires : Secours Catholique, UDAF, Croix-Rouge française, Les Restos du Cœur, etc).

En 2012, La Banque Postale s'est lancée dans le microcrédit professionnel aux côtés de l'Adie, association reconnue d'utilité publique et acteur majeur du microcrédit en France. L'objectif est de favoriser la création d'entreprises à des personnes exclues du marché du travail, n'ayant pas accès au crédit bancaire. Depuis la mise en place de ce partenariat, plus de 1 500 microentrepreneurs ont été accompagnés et 200 ont pu mener à bien leur projet grâce au financement de l'Adie.

Depuis 2014, La Banque Postale expérimente la distribution d'un microcrédit habitat finançant des travaux d'économie d'énergie ou d'aménagement du logement pour cause de handicap ou dépendance.

Depuis février 2014, les clients de la Banque qui se voient refuser l'octroi d'un crédit à la consommation du fait de leur faible solvabilité, se voient présenter le dispositif de microcrédit personnel accompagné et sont orientés soit vers la plate-forme Crédit Municipal de Paris, pour les clients Île-de-France, soit vers le site internet www.france-microcredit.org pour tous les autres clients. Il en est de même pour les petits entrepreneurs à la recherche de financement pour créer ou développer leur activité professionnelle, qui se voient orientés vers la plate-forme téléphonique de l'Adie.

(1) Effectifs fin de période.

L'accompagnement budgétaire et financier

La Banque Postale a créé en novembre 2013 « l'Appui », une plate-forme de conseil et d'orientation bancaire et budgétaire accessible à l'initiative du client via un numéro unique non surtaxé. La mission de ce nouveau service, composé d'une trentaine de collaborateurs, est double : d'une part, accompagner les clients de La Banque Postale rencontrant des difficultés financières ponctuelles ou récurrentes, et, d'autre part, améliorer la prévention des situations de fragilité financière. À fin 2015, plus de 16 000 clients ont ainsi pu être accompagnés.

Le 25 juin 2014, l'Appui de La Banque Postale a été sélectionné parmi les « 15 initiatives d'engagement solidaires qui font bouger la France⁽¹⁾ » et a permis à La Banque d'obtenir le Prix spécial 2015 de « La Banque de tous », décerné par le site choisir-ma-banque.com. En novembre 2015, la CNIL a donné son accord pour généraliser les missions du service l'Appui sur l'ensemble du territoire et sur tous les canaux de contact de la Banque.

La Banque Postale, partenaire de CRÉSUS depuis 2010 dans le cadre de l'activité de sa filiale spécialisée dans le crédit à la consommation, a renforcé ses liens avec cette association reconnue d'utilité publique et spécialiste de l'accompagnement des clients en situation de malendettement.

L'engagement de La Banque Postale passe également par l'accompagnement de plusieurs projets de pédagogie bancaire, assurés notamment par des collaborateurs de La Banque Postale ou du Groupe La Poste dans le cadre d'un programme de bénévolat de compétences en faveur de l'inclusion bancaire. Ce programme a obtenu le *R Award* 2015, Prix spécial du Jury, pour l'engagement des postiers bénévoles auprès des clientèles vulnérables. La Banque Postale soutient, en outre, l'Institut pour l'éducation financière du public (IEFP), association agréée par le ministère de l'Éducation nationale, dont l'objet est d'aider les citoyens à acquérir les connaissances de base en matière financière. La Banque Postale poursuit également ses travaux au sein du club de réflexion et d'action « L'Initiative contre l'exclusion bancaire », créé pour réunir les acteurs engagés du monde social et associatif qui souhaitent développer de nouvelles initiatives contre l'exclusion bancaire et financière. Ouvert, ce club réunit, à ce jour, l'Adie, l'ANDML, l'Armée du salut, ATD Quart-Monde, Crésus, la Croix rouge française, La Banque Postale, Emmaüs France, Habitat et Humanisme, les Restos du cœur, Secours catholique, le Secours populaire, Soliha et l'UNCCAS.

Le « service intérêts solidaires » permettant à l'épargnant de reverser tout ou partie des intérêts acquis sur un livret d'épargne défiscalisé (livret A, LDD, livret d'épargne populaire) à une association partenaire membre de l'Initiative a reçu en 2015 le label « Finansol » attestant du caractère responsable de ce service.

Enfin, La Banque Postale siège, aux côtés des représentants des pouvoirs publics, des associations de consommateurs, familiales et de lutte contre l'exclusion et d'autres représentants des établissements de crédit à l'Observatoire de l'inclusion bancaire (OIB)⁽²⁾, qui a pour mission de suivre les pratiques des établissements de crédit en matière d'inclusion bancaire, en particulier à l'égard des populations en situation de fragilité financière.

— La clientèle patrimoniale

La Banque Postale compte actuellement plus de 587 000 clients patrimoniaux, à qui elle propose une offre de produits et de services composée d'une gamme :

- ▲ de solutions de placements, notamment l'offre de gestion sous mandat proposée par La Banque Postale Gestion Privée et de fonds patrimoniaux proposés par La Banque Postale Asset Management, Tocqueville Finance et La Banque Postale Structured Asset Management ;
- ▲ d'assurance-vie haut de gamme ;
- ▲ de moyens de paiement haut de gamme ;
- ▲ de solutions d'optimisations fiscales ;
- ▲ de produits en matière de prévoyance individuelle.

Pour accompagner sa clientèle patrimoniale, La Banque Postale s'appuie sur une équipe de conseillers spécialisés en patrimoine dédiée à cette clientèle (827 conseillers à travers toute la France) ainsi que sur une équipe de 72 conseillers en gestion de patrimoine pour les clients disposant des avoirs les plus élevés.

Les conseillers spécialisés en patrimoine et les conseillers en gestion de patrimoine sont susceptibles de proposer la totalité de la gamme des produits de La Banque Postale.

Pour les projets immobiliers, ces conseillers collaborent avec les conseillers spécialisés en immobilier du Groupe au nombre de 714.

La fusion au 30 novembre 2015 entre La Banque Postale Gestion Privée et BPE, acquise en 2013 auprès du Crédit Mutuel Arkéa, répond à la volonté d'accélérer le développement de la banque du patrimoine en s'appuyant sur un dispositif commercial renforcé, une offre patrimoniale complète et une organisation adaptée permettant aux synergies de se concrétiser pleinement. Le renforcement de l'ingénierie patrimoniale et fiscale et le développement de la gestion discrétionnaire font partie des ambitions à concrétiser rapidement.

(1) Ces initiatives sont soutenues par le président de la République dans le cadre du programme « La France s'engage ».

(2) Placé sous la présidence du gouverneur de La Banque de France, la composition de l'Observatoire est parue par arrêté du ministre des finances et des comptes publics en date du 1^{er} août 2014, au Journal Officiel.

BPE est une banque à taille humaine qui dispose d'un peu plus de 30 agences en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales. Elle propose les services complets d'une banque patrimoniale (offre d'épargne en architecture ouverte et en multigestion, mandats d'arbitrage, crédits patrimoniaux) et possède un service Gestion de Fortune pour gérer les actifs financiers supérieurs à 1 million d'euros et accompagner ses clients en matière d'ingénierie patrimoniale, de préparation et d'accompagnement de la transmission d'entreprise. Elle propose une vaste gamme de mandats de gestion correspondant à différents profils, qui peuvent être souscrits dans le cadre d'un contrat d'assurance-vie, d'un Plan Epargne en Actions (PEA) ou d'un Compte-titres. Les encours de gestion sous mandats (GSM) atteignent fin 2015 3,3 milliards d'euros (encours de fonds euros inclus).

La Banque Postale Immobilier Conseil, détenue à 100 %, vient étoffer l'offre immobilière locative proposée aux clients patrimoniaux à travers son offre de gestion de patrimoine immobilier.

— La clientèle des personnes morales

La Banque Postale compte plus de 408 000 clients personnes morales à fin 2015, des grandes entreprises aux TPE et aux autoentrepreneurs, et des petites associations aux grands bailleurs sociaux, qui bénéficient désormais d'une offre élargie : comptes, moyens de paiement, placements, conseil, financement, assurance.

Déployés en France métropolitaine, les Espaces Entreprises de La Banque Postale sont conçus pour accompagner le conseil aux professionnels. La distribution des offres de financement aux personnes morales est également effectuée via une Agence Multicanale, en charge de conseiller les professionnels et les TPE et d'amorcer l'instruction des dossiers de crédits.

La commercialisation des premières offres de financement a débuté fin 2011 pour les clients personnes morales et début 2012 pour les clients de l'économie sociale.

La Banque Postale propose depuis 2012 des offres de location financière et de location avec option d'achat à l'ensemble des clientèles des personnes morales ainsi qu'une offre de crédit-bail immobilier. L'offre d'affacturage est quant à elle disponible depuis 2013.

La Banque Postale propose également un accompagnement de ses clients dans quatre domaines :

- ▲ la gestion des flux : La Banque Postale est l'un des spécialistes du traitement des flux à grande échelle, tant pour la collecte des fonds (virements bancaires, débits directs ou mandats internationaux) que pour le paiement en espèces (virements bancaires et lettres de paiement par chèque) ;
- ▲ la gestion de la trésorerie : la gamme de placements collectifs (OPC) proposée par La Banque Postale s'élargit et couvre des besoins d'investissement à court terme. La gamme répond aux demandes des clients et permet de

traiter des besoins spécifiques de certains d'entre eux, notamment les bailleurs sociaux. Enfin, La Banque Postale propose également à la clientèle des grandes entreprises des offres adaptées, reposant notamment sur des supports de types comptes à terme ou émissions de certificats de dépôt négociables ;

- ▲ les moyens de paiement : l'offre de cartes Visa Business réservée aux professionnels, associations et entreprises permet une gestion plus aisée des dépenses et une meilleure séparation des dépenses personnelles-professionnelles. Concernant les placements, La Banque Postale a également ouvert à ses clients la possibilité de disposer d'un outil de gestion de trésorerie complémentaire ;
- ▲ l'ingénierie financière sociale : cette activité contribue à la diffusion de l'épargne salariale avec des produits spécifiques pour chaque segment de clientèle. La Banque Postale couvre désormais toute la gamme de produits d'ingénierie financière en faveur des salariés (chèques-restaurant, CESU, etc.).

Les encours de crédits aux associations et personnes morales (9,7 milliards d'euros) sont en hausse de 50,4 % par rapport à 2014.

Grâce à son maillage territorial, La Banque Postale démultiplie ses savoir-faire, à destination des acteurs de l'économie réelle et solidaire, pour soutenir leurs projets et les accompagner dans la gestion bancaire de leur activité.

— La clientèle des associations

La Banque Postale est l'un des principaux acteurs sur le marché des associations, avec 280 000 associations clientes, dont près de 6 000 associations gestionnaires ⁽¹⁾, représentant un tiers du marché français. La Banque Postale met à disposition un site communautaire dédié aux associations, www.assoandco.fr, qui recense toutes les informations nécessaires à la vie d'une association au quotidien et se veut un lieu d'échange et une plate-forme de services à destination de tous.

Depuis fin 2013, La Banque Postale propose à ses clients associations gestionnaires la possibilité d'avoir recours au crédit immobilier. Ce type de financement permet aux associations gestionnaires d'acquérir de nouveaux locaux, d'en réhabiliter d'anciens et de réaliser leur projet de construction.

La Banque Postale a complété son offre à destination des associations et des professionnels en lançant également des produits d'assurance dédiés :

- ▲ une assurance multirisque en ligne, pour les associations, proposant une palette de garanties de base étendue et des garanties optionnelles adaptées au profil de l'association souscriptrice ;
- ▲ une assurance multirisque en ligne pour les activités de bureau et les commerces de proximité.

(1) Hors associations de proximité gérées en centres d'affaires.

— La clientèle des collectivités locales

La Banque Postale est autorisée depuis le 25 mai 2012 à octroyer des crédits au secteur public local.

Elle fournit des produits simples et lisibles par les clients, adossés en liquidité et accordés dans le cadre d'une politique tarifaire transparente et d'une approche responsable en matière de conseil et de risque.

Les offres proposées vont de l'offre de ligne de trésorerie utilisable par tirage (d'une durée de 364 jours maximum) à une offre de crédit moyen-long terme permettant aux collectivités de gérer leurs projets d'investissement grâce à des prêts à taux fixe ou taux variable, sur des durées pouvant atteindre 15 ans mais aussi à une offre complète de supports de gestion collective comprenant des supports adaptés aux contraintes réglementaires spécifiques.

Fin 2014, le premier partenariat conclu entre La Banque Postale et la Banque européenne d'investissement (BEI) engage 300 millions d'euros en soutien à trois programmes d'envergure lancés par le Gouvernement au niveau national : le plan Hôpital Avenir, le programme Très Haut Débit et le programme Collèges et Emplois des Jeunes.

Les encours de crédits sur les collectivités locales atteignent 4,5 milliards d'euros à fin 2015, en hausse de 25,2 %.

— La clientèle des Professionnels

Travailleurs indépendants, commerçants, artisans, professions libérales : plus de 3 millions de pros fréquentent les bureaux de poste pour leur activité courrier et colis. Dans le cadre du plan stratégique du Groupe « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », La Banque Postale prévoit de développer cette clientèle.

La Banque a l'ambition, à l'horizon 2020, de mettre en place une nouvelle filière bancaire dédiée avec 1 000 Responsables de clientèle pro en bureau de poste.

5.3.3.2 L'assurance

Le métier Assurance regroupe les filiales qui travaillent au développement et à la gestion des produits ainsi qu'à la relation clientèle, soit près de 480 collaborateurs. La Banque Postale est présente aussi bien en assurance-vie (épargne/retraite), assurance de personnes (prévoyance et santé) qu'en assurance de biens et de responsabilités (habitation, auto, protection juridique, moyens de paiement et extension de garantie). Elle s'adresse aux particuliers comme aux professionnels et aux associations.

5.3.3.2.1 L'assurance-vie

Le groupe La Banque Postale est actionnaire (à hauteur de 20,15 %⁽¹⁾) et distributeur du groupe CNP Assurances dont il commercialise des produits d'assurance-vie et de capitalisation. Il représente, en 2015, 28,4 % du chiffre d'affaires du groupe CNP Assurances. Les produits CNP constituent l'essentiel de l'offre de La Banque Postale en matière d'assurance-vie.

La Banque Postale propose des solutions d'assurances vie et de retraite segmentées pour mieux répondre aux besoins de ses clients :

- ▲ les clientèles grand public : avec des offres accessibles au plus grand nombre à travers des formules adaptées et évolutives ;
- ▲ les clientèles patrimoniales : avec des contrats souples et personnalisables conçus spécifiquement pour le marché haut de gamme. multisupports et multigestionnaires, certaines gammes développées avec la CNP ou avec le Groupe Allianz, autre partenaire du Groupe La Banque Postale, proposent également de la gestion sous mandat.

5.3.3.2.2 La prévoyance

La Banque Postale propose via sa filiale La Banque Postale Prévoyance une gamme complète de produits de prévoyance individuelle couvrant l'ensemble des besoins en matière de protection contre les aléas de la vie (décès, dépendance, obsèques, garantie accidents de la vie, etc.) et offrant une large palette de services au-delà des prestations financières.

La qualité de la gamme d'assurance prévoyance est régulièrement reconnue par la profession. En 2015, c'est le nouveau produit d'assurance autonomie qui reçoit le lauréat d'or des Trophées de l'Assuré 2015.

Avec plus de 310 000 affaires nouvelles en 2015 et plus de 2,7 millions de contrats en portefeuille à fin 2015, La Banque Postale Prévoyance se positionne comme le deuxième acteur du marché français. Sa croissance est également portée par les contrats d'assurance-emprunteurs souscrits à l'occasion d'une opération de financement avec La Banque Postale ou La Banque Postale Financement (crédit immobilier, crédit à la consommation).

5.3.3.2.3 La santé

La Banque Postale Assurance Santé, filiale à 51 % de La Banque Postale (cf. chapitre 5, section 5.3.2.3) propose depuis fin 2011 une offre de complémentaire santé, en adéquation avec les valeurs et les choix stratégiques de La Banque Postale.

(1) 18,14 % via Sopassure et 2,01 % d'option de call.

Le succès du déploiement des produits d'assurance-santé par La Banque Postale se traduit par la vente de plus de 60 000 produits sur l'année 2015.

Dans le cadre de son rapprochement avec Malakoff-Médéric, La Banque Postale Assurance Santé a mis sur le marché en avril 2015 un produit d'assurance maladie collective pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Enfin et à la suite de sa sélection dans le cadre de l'appel d'offres ACS, La Banque Postale Assurance Santé, associée à La Mutuelle Générale et Malakoff-Médéric, commercialise depuis juillet 2015 une complémentaire santé labellisée ACS sous le nom de « Oui santé ».

5.3.3.2.4 L'assurance de biens et de responsabilités

La Banque Postale propose aux particuliers une gamme d'assurances de dommages par le biais de sa filiale La Banque Postale Assurances IARD.

Le cœur de gamme est centré autour des assurances Automobile, Multirisques Habitation et Protection Juridique puis progressivement étendues à l'ensemble des canaux de distribution fin 2011.

Un dispositif omnicanal (téléphone, internet et bureaux de poste) permet aux clients de choisir leur mode de relation et d'anticiper l'évolution des usages.

Pour répondre à la grande diversité des attentes de ses clients notamment des jeunes et des familles, La Banque Postale Assurances IARD a élargi son offre en lançant les produits de poche (extension de garantie, assurance des appareils nomades).

Sur un marché très concurrentiel et en faible croissance, La Banque Postale Assurances IARD a franchi à fin 2015 le seuil de 1,3 million de contrats moins de cinq ans après son lancement.

Illustrant sa forte croissance sur le marché et l'efficacité de la recherche de services déployés pour accompagner toujours mieux ses clients, diverses récompenses continuent d'être attribuées en 2015 à La Banque Postale Assurances IARD au titre du service Digishoot et du Passeport Secours.

Par ailleurs, La Banque Postale Conseil en Assurances, filiale à 100 % de La Banque Postale, conçoit et propose des offres « clés en main » d'assurances, d'assistance et de services pour les différentes directions et filiales de La Banque Postale et plus généralement du Groupe La Poste.

Ces offres sont plus particulièrement liées aux comptes courants (l'assurance des moyens de paiement Alliatys souscrite par 7,2 millions de Clients), aux cartes bancaires (7 millions), aux appareils de téléphonie mobile, aux produits d'épargne, aux crédits de tous types à destination des particuliers comme des professionnels, des associations, des entreprises et des bailleurs sociaux.

5.3.3.3 La gestion d'actifs

Les activités de gestion d'actifs regroupent les sociétés de gestion d'actifs pour compte de tiers et proposent des expertises permettant à La Banque Postale d'offrir à ses clients particuliers et personnes morales une gamme complète de produits d'épargne et d'investissement couvrant les marchés financiers traditionnels mais également des classes d'actifs plus spécifiques. Les filiales de gestion d'actifs pour compte de tiers regroupent 215 collaborateurs qui travaillent à la gestion et l'analyse macroéconomique et financière, à la création de produits et l'ingénierie financière, et à la relation commerciale auprès des différentes clientèles du Groupe.

Les encours sous gestion s'élèvent à 182,7 milliards d'euros à fin 2015 (ils comprennent les encours Fédérés et Ciloger mais excluent les encours de La Banque Postale Gestion Privée).

Depuis août 2013, toutes les filiales de la gestion d'actifs sont formellement engagées à respecter les PRI (Principes pour l'investissement responsable), illustrant leur volonté de mettre en œuvre une gestion responsable, conforme aux valeurs du Groupe. En matière de gestion, un Comité de sélection des valeurs ISR réunissant les filiales concernées permet la mise en commun des analyses et offre ainsi une recherche mutualisée pour les sociétés de gestion.

L'année 2015 a été marquée par plusieurs événements transformants. Parmi eux, La Banque Postale a ouvert le capital de La Banque Postale Asset Management à deux actionnaires minoritaires : Aegon Asset Management à hauteur de 25 % et Malakoff Médéric à hauteur de 5 %.

Ces événements obéissent à une stratégie unique : pouvoir proposer à l'ensemble des clientèles du Groupe – particuliers et personnes morales, institutionnels et grands comptes entreprises, CGPI, réseaux distributeurs – une gamme complète de solutions d'épargne et d'investissement à horizon court, moyen et long termes, exposées aux marchés financiers internationaux et à une grande diversité de classes d'actifs, dans un cadre de prise de risque et de gestion de la volatilité toujours plus contrôlées et pilotées.

La Gestion d'Actifs joue un rôle majeur dans les activités auprès de la clientèle patrimoniale, les produits collectifs sous format OPC de La Banque Postale Asset Management et de Tocqueville Finance étant utilisés par la gestion sous mandats.

5.3.3.3.1 Les investissements multi-expertises

La Banque Postale Asset Management est la cinquième société de gestion française en termes d'encours gérés et incarne, au sein du métier de la gestion d'actifs de La Banque Postale, le spécialiste de la gestion d'OPC et de mandats institutionnels en opérant dorénavant sur la quasi-totalité des marchés financiers.

Les synergies de recherche et d'analyse développées entre La Banque Postale Asset Management et son nouvel actionnaire Aegon Asset Management lui permettent ainsi de proposer des solutions de placement dans de multiples classes d'actifs internationales de taux et d'actions. Des synergies opérationnelles se sont rapidement concrétisées au cours du second semestre : parmi elles, la mise en place d'un Comité d'allocation tactique entre les équipes diversifiées des deux entités, une délégation de gestion financière des fonds globaux de LBPAM vers Aegon AM, ou encore le conseil sur la sélection de valeurs.

De même, l'arrivée de Fédéris Gestion d'Actifs en 2015 dans son giron a conduit La Banque Postale Asset Management à élargir son expertise à la gestion financière de l'Euro-Private Placement et asseoir son analyse et sa maîtrise de la gestion ISR.

Son autre filiale LBPSAM conçoit de nouvelles solutions d'investissements structurés. Les offres les plus récentes concernent des EMTN structurés commercialisés auprès de BPE ou des fonds plus spécifiques destinés aux assureurs et adaptés aux contraintes Solvabilité 2.

5.3.3.3.2 La gestion actions « Value »

La Banque Postale propose également à ses clients les OPC de Tocqueville Finance, filiale à 92,5 %. Cette filiale est très bien implantée auprès des conseillers en investissement financier, conseillers en gestion de patrimoine indépendants, banques privées et institutionnels. Spécialiste de la gestion actions de type « Value » (valeurs décotées) et « Petites et Moyennes Capitalisations », elle investit avec la volonté d'accompagner le développement des sociétés sur le long terme, en appliquant une gestion de conviction, indépendante des indices.

Tocqueville Finance gère également des mandats patrimoniaux pour une clientèle externe à La Banque Postale, en PEA et au sein de contrats d'assurance-vie.

5.3.3.3.3 La gestion des OPCI et SCPI

Avec la gamme d'OPCI et de SCPI gérés par Ciloger, filiale à 90 % de La Banque Postale et de CNP Assurances (10 %), La Banque Postale propose à ses clients particuliers des solutions de diversification et d'optimisation fiscale investies en immobilier physique et en actions foncières cotées, ainsi que des fonds réservés à des grands investisseurs institutionnels.

2015 a été marquée par la réussite de la commercialisation de l'OPCI Grand Public (Immo Diversification) sous la forme d'unité de compte au sein des contrats d'assurance-vie CNP, avec une collecte d'environ 200 millions d'euros.

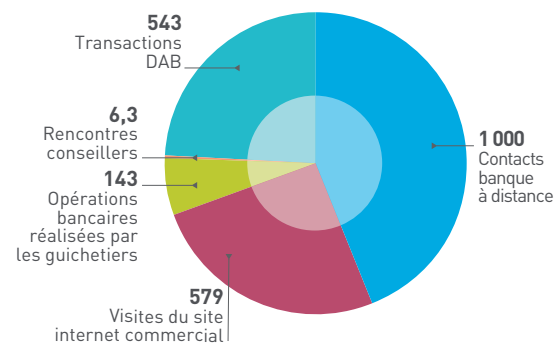
5.3.3.3.4 Le Private Equity

La Banque Postale a cédé en 2015 sa participation de 90 % dans XAng Private Equity au bénéfice du Groupe La Poste pour 20 % et de Siparex pour 70 %.

5.3.3.4 Un modèle de relation multicanal au service de l'ensemble des métiers

La Banque Postale assure une relation de proximité avec ses clients, grâce à un dispositif de relation multicanal innovant qui permet à chaque client de choisir son mode d'entrée en relation avec la Banque. La Banque Postale offre ainsi au client la possibilité de rester en contact avec sa Banque où qu'il soit, quels que soient ses besoins : internet, internet mobile, téléphone, courrier, bureau de poste.

(en millions)



Cette relation se construit et s'appuie sur la relation en bureau de poste, animée par 10 246 conseillers et gestionnaires de clientèle au service des clients. Dans ce cadre, 1 956 nouveaux espaces modernes, accueillants et dédiés à la relation clientèle ont été déployés au sein des bureaux de poste. La Banque Postale s'appuie également sur un dispositif de plus de 7 683 automates bancaires, déployés sur tout le territoire et qui ont traité plus de 543 millions d'opérations en 2015.

En 2014, le développement de la relation clientèle a conduit La Banque Postale et Le Réseau La Poste à adapter leur dispositif de management commercial en créant une ligne managériale simple et unifiée et à accompagner leurs collaborateurs vers de nouveaux métiers en créant l'École de La Banque et du Réseau (EBR). Plusieurs nouveaux parcours de formation ont vu le jour en 2015.

Les centres financiers jouent également un rôle important dans cette relation multicanale : 9 641 collaborateurs sont dédiés au traitement des opérations et à la relation clientèle, et plus de 12 millions d'appels reçus y ont été traités en 2015. Le centre national de mise en relation apporte depuis 2009 une réponse dédiée pour les clients et prospects qui veulent se renseigner sur la Banque et ses produits. Un numéro d'appel unique, le 3639 ⁽¹⁾, a été mis en place. Les trois plates-formes spécialisées des filiales La Banque Postale Financement, La Banque Postale IARD et La Banque Postale Assurance Santé jouent également un rôle majeur dans cette relation à distance.

Le portail internet www.labanquepostale.fr, disponible depuis juin 2014, est un élément central de la relation à distance. Avec près de 48 millions de visites mensuelles en moyenne en 2015, le site www.labanquepostale.fr est un canal majeur d'information, de collecte de données et de mise en relation avec la Banque. Ce portail s'est enrichi en 2015 d'un nouvel espace dédié aux clients patrimoniaux.

Une importante part des contacts entre les clients et La Banque Postale s'effectuant via le numérique, une application tablette a été lancée en 2014 et une nouvelle application mobile a vu le jour en 2015. Elles permettent au client de naviguer dans un univers identique quel que soit le support de consultation.

Enfin, les clients de La Banque Postale ont la possibilité de disposer d'une relation bancaire complète à distance grâce à « La Banque Postale chez soi ». Ce nouveau canal de relation à distance permet d'accéder à l'ensemble des produits et

services de La Banque Postale au même tarif que sur les autres canaux de relation, mais aussi de gérer son argent en toute autonomie et de bénéficier d'un accompagnement par une équipe de conseillers dédiés. Au 31 décembre 2015, près de 100 000 clients utilisent ce service.

— Un modèle de relation en évolution

Depuis 2013, La Banque Postale propose à ses clients d'utiliser Paylib pour régler leurs paiements en ligne. Soucieuse de renforcer la sécurité des paiements en ligne, elle a développé une nouvelle application « Mes paiements » en 2015 qui permet d'utiliser Paylib pour les achats en ligne sur les sites partenaires sans saisie des données des cartes bancaires préalablement enregistrées et sécurisées dans le portefeuille « Mes paiements » mais aussi le système 3D-Secure avec saisie d'un code personnel directement dans l'application.

Depuis 2014, l'offre de Paiement Mobile Sans Contact de La Banque Postale permet de régler ses achats de proximité dans tous les points de vente acceptant les paiements sans contact.

En février 2016, La Banque Postale obtient l'accord de la CNIL pour le lancement dès juin 2016 d'une innovation majeure : l'authentification vocale pour le paiement à distance. Cette innovation, qui repose sur la biométrie, accompagne les nouveaux usages des clients tout en renforçant la sécurité des paiements.

5.3.4 Stratégie et perspectives

Banque de plein exercice, La Banque Postale capitalise sur l'équipement de sa clientèle et les partenariats qu'elle a su développer.

Banque singulière, elle entretient avec Le Groupe La Poste une relation forte, son actionnaire unique étant également prestataire pour ses activités.

Dans la continuité du plan stratégique du Groupe La Poste « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », La Banque Postale a mis en place un plan de développement à 2020 « Osons créer la banque de demain », qui met notamment la priorité sur le développement commercial de toutes ses clientèles.

Ce plan de développement s'inscrit dans le cadre d'un environnement en pleine évolution : contexte économique et financier, comportement des consommateurs, évolution du contexte réglementaire ou paysage bancaire concurrentiel français, fortement recentré sur le marché mature de la banque de détail.

5.3.4.1 Les objectifs du plan de développement

5.3.4.1.1 Accélérer le développement commercial sur le marché des particuliers

La Banque Postale renforce sa présence sur le marché des particuliers via plusieurs axes de développement :

- ▲ en mettant la priorité sur la conquête et la fidélisation des clients jeunes, la construction de solutions de vie pour les seniors et le développement de l'activité patrimoniale ;
- ▲ en proposant des solutions adaptées aux clients en situation de fragilité et en pérennisant le financement de sa mission d'intérêt général ;
- ▲ en accélérant le développement de la banque du patrimoine, en s'appuyant sur un dispositif commercial renforcé, une offre complète et une organisation adaptée.

(1) 0,15 euro TTC la minute + surcoût éventuel selon opérateur.

La clientèle jeune, marché à fort potentiel, est un axe de développement majeur et primordial pour La Banque Postale. Les conditions commerciales des offres, la réactivité des propositions et la qualité de la relation clientèle sont clés pour attirer et fidéliser cette clientèle exigeante. Des animateurs sont chargés de piloter les actions commerciales auprès des jeunes et des offres dédiées sont développées pour eux.

L'enjeu sociétal que représentent le vieillissement de la population et la prise en charge de la dépendance amène La Banque Postale à apporter de nouvelles solutions et à accompagner ses clients senior tout en tenant compte de la situation financière de chacun, comme avec sa nouvelle gamme assurance dépendance.

La Banque Postale poursuit son engagement en faveur des solutions de bancarisation des clients fragiles, au travers du livret A notamment mais aussi de l'accompagnement bancaire et budgétaire ou de soutien à l'éducation budgétaire et financière via des ateliers au sein d'associations partenaires.

La constitution d'un pôle patrimonial au sein de La Banque et la fusion des sociétés La Banque Postale Gestion Privée et BPE en fin d'année 2015 illustrent la volonté d'accélération du développement sur le segment de la clientèle patrimoniale, en proposant à cette clientèle une gamme complète d'offres de crédit et d'épargne.

5.3.4.1.2 Devenir la banque des professionnels en créant une filière dédiée

La Banque Postale construit et déploie une force commerciale spécialisée en bureau de poste sur l'ensemble du territoire à destination de la clientèle des Pros, clientèle historique du Groupe.

Elle peut capitaliser sur sa relation de proximité avec cette clientèle avec laquelle elle entretient des relations privilégiées grâce à une offre simple, utile et au tarif le plus juste pour accompagner leur développement.

La montée en charge progressive du programme « Banque des Pros » via la formation de 1 000 conseillers Pros à horizon 2020 qui seront installés en bureaux de poste sur l'ensemble du territoire illustre parfaitement ce plan qui permet à La Banque de capitaliser sur deux aspects de la relation avec la clientèle des Pros, la relation professionnelle et la relation personnelle. Au sein de ce marché dominé par des groupes bancaires de premier plan, La Banque Postale se positionne en challenger.

5.3.4.1.3 Devenir la banque de référence du développement des territoires

La Banque Postale propose un nouveau modèle de financement local, fondé sur des produits simples et lisibles par les clients, adossés en liquidité et accordés dans le cadre d'une politique tarifaire transparente et d'une approche responsable en matière de conseil et de risque.

En développant de nouvelles activités, La Banque Postale veut être reconnue comme un acteur de référence du financement du secteur public local (collectivités, organismes de logement social, entreprises publiques et hôpitaux, associations gestionnaires).

L'évolution de l'organisation de la Direction des entreprises et du développement du territoire (DEDT) vise à être au plus près de chaque territoire et à s'appuyer sur les synergies entre les équipes commerciales.

5.3.4.1.4 Conduire le développement de la banque des grands comptes entreprises et institutionnels

Le marché des personnes morales est une priorité de développement, qui doit s'organiser de manière ciblée et maîtrisée auprès des entreprises.

La Banque Postale consolide progressivement sa position d'acteur reconnu en banque de flux et gestion de trésorerie et diversifie et élargit son portefeuille de relations et de solutions.

Elle poursuit auprès de cette clientèle une tradition de confiance, de simplicité et d'écoute et met en place une relation banque-entreprise fondée sur le partenariat et la co-construction de solutions.

Elle met à disposition de cette clientèle une équipe dédiée et développe de nouvelles offres adaptées à leurs besoins, comme récemment le crédit-bail immobilier et le crédit-bail mobilier.

5.3.4.1.5 Développer la banque « digitale »

Les utilisateurs des services en ligne de La Banque Postale représentent une clientèle stratégique. Aujourd'hui, 53 % des clients actifs sont utilisateurs des services en ligne et plus de 79 % des utilisateurs de ces services sont des clients à profil « Banque Principale ».

Les axes de développement de cette stratégie « digitale » sont les suivants :

- ▲ mettre le digital au service du développement commercial ;
- ▲ faciliter l'interopérabilité entre les canaux ;
- ▲ enrichir les services en ligne des savoir-faire du Groupe La Poste ;
- ▲ développer l'attractivité, la visibilité et la préférence de la marque « La Banque Postale » ;
- ▲ développer de nouvelles façons de faire de la banque en exploitant les écosystèmes issus du numérique.

Ce développement de la banque digitale est à la fois une nécessité et un enjeu fort afin d'optimiser et simplifier les parcours clients, renforcer l'efficacité opérationnelle, participer au développement commercial et augmenter la visibilité de La Banque sur les réseaux sociaux.

5.3.4.1.6 Préparer les collaborateurs de la Banque et du Réseau La Poste aux métiers de demain

L'École de la Banque et du Réseau La Poste (EBR), créée en 2014, a pour objectif d'accompagner les 70 000 collaborateurs de La Banque Postale, des Services Financiers et du Réseau La Poste, de les former à de nouvelles compétences et de les préparer aux métiers de demain. Elle est au cœur des priorités de La Banque Postale avec le développement des compétences sur tous les marchés, notamment dans le domaine patrimonial et autour du marché des professionnels.

Dès la fin de l'année 2014, l'EBR a accueilli la première promotion des responsables des clientèles Pros avec l'objectif d'en former 1 000 d'ici 2020. Elle a en 2015 créé le parcours de prise de fonctions pour les directeurs d'établissement à priorité bancaire, formé des directeurs territoriaux et des directeurs commerciaux sur le crédit ou encore conçu la formation commune des directeurs régionaux et des directeurs de centre financier et enfin entamé la formation (certifiante ou diplômante) de 750 directeurs de bureaux de poste qui sera achevée d'ici 2016.

5.3.4.2 Les leviers du plan de développement

Ce plan de développement s'appuie sur un bilan solide et des fonds propres renforcés ainsi que sur des grands programmes de transformation destinés à servir les ambitions commerciales de La Banque. Parmi eux :

- ▲ le programme Cap Client 3.0, lancé en 2014 permet d'optimiser l'outil de relation bancaire et de simplifier l'action des conseillers en renforçant leur efficacité commerciale ;
- ▲ le programme Excello, lancé en septembre 2015 renforce l'efficacité des centres financiers via la professionnalisation et le développement de certaines activités afin d'assurer une prise en charge personnalisée des clients, réactive et professionnelle ;

- ▲ le projet Concerto est également un programme majeur de transformation progressive du système d'information consistant à concevoir un système d'information permettant de répondre à l'ensemble des besoins de la banque, en termes de rapidité des traitements, de souplesse et de sécurité. Il porte en particulier sur la refonte des chaînes de fabrication et de traitement des opérations bancaires.

L'intégration progressive d'une méthode d'évaluation des risques interne à La Banque Postale est en cours de déploiement. Fondée sur une meilleure connaissance des clients et des risques, elle doit permettre à la Banque de piloter et maîtriser plus efficacement les risques liés à ses activités. Elle s'insérera dans les différents processus de pilotage de la Banque, de la tarification des produits, de l'octroi de crédit et du recouvrement jusqu'au processus de pilotage du capital.

Afin de réussir son plan de développement ambitieux, La Banque actionne tous les leviers à sa disposition :

- ▲ la qualité de service, via la qualité du parcours clients et une prise en charge omnicanale efficace ;
- ▲ l'amélioration de l'efficacité Banque-Réseau La Poste, via le développement de la culture bancaire du réseau mais aussi l'optimisation des outils, des processus et des organisations ;
- ▲ l'innovation, via la refonte du modèle des moyens de paiement et les innovations produits ;
- ▲ l'amélioration de l'efficacité des centres financiers, en construisant un modèle agile et performant, autour d'un modèle social innovant.

La Banque Postale prouve et continuera de prouver qu'en proposant à ses clients une gamme de produits et services de banque et d'assurance fondée sur la simplicité, l'accessibilité et la transparence au juste tarif, elle privilégie un développement adapté à l'évolution des usages et entièrement dédié à la satisfaction des clients.

5.4 RÉSEAU LA POSTE

5.4.1 Réseau La Poste : un réseau de proximité à priorité bancaire

Données financières

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 pro forma ^(b) | Évolution 2015/2014 | |
|--|--------------|----------------------------------|---------------------|----------------|
| | | | en montant | en % |
| Chiffre d'affaires | 4 204 | 4 265 | - 61 | - 1,4 % |
| Charges opérationnelles | (4 213) | (4 231) | + 18 | - 0,4 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION^(a) | (14) | 31 | - 45 | n.s. |

(a) Résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint.

(b) Chiffres 2014 publiés retraités des impacts des reclassements interbranches 2015.

n.s. : non significatif.

Données opérationnelles

| | 2015 | 2014 | Évolution 2015/2014 | |
|--|--------|--------|---------------------|---------|
| | | | en nombre | en % |
| Nombre total de points de contact ^(a) | 17 083 | 17 075 | 8 | + 0,1 % |
| dont nombre bureaux en propre | 9 254 | 9 574 | - 320 | - 3,3 % |
| dont nombre de Maisons de Service Au Public | 40 | - | 40 | - |
| dont nombre de points en partenariats | 7 829 | 7 501 | 328 | + 4,4 % |
| Fréquentation (en millions de visites) | 458 | 478 | - 20 | - 4,2 % |

(a) Selon le périmètre des rapports de maillage territoriaux, soit hors les 28 points de contact à statut particulier (10 points de contact dans les TOM à St-Barthélémy, St-Martin et St-Pierre et Miquelon, 14 en Andorre et à Monaco, et 4 bureaux militaires).

Réseau de distribution au service des branches du Groupe La Poste pour les clientèles grand public et professionnels⁽¹⁾, Le Réseau La Poste est la structure opérationnelle multimétier du Groupe. Il représente à la fois le symbole de la présence postale territoriale et le lieu de rencontre entre le public et les branches de La Poste. Son accessibilité constitue l'une de ses principales forces : 96,7 % de la population française se trouve à moins de 5 km d'un point de contact postal.

La mission fondatrice du Réseau est d'accueillir, de servir et de conseiller les clients de La Poste et de ses branches, avec trois objectifs :

- ▲ assurer la mise en œuvre concrète de trois des quatre missions de service public confiées à La Poste (service

universel, aménagement du territoire et accessibilité bancaire – cf. chapitre 5, section 5.7.2) ;

- ▲ mettre en œuvre les politiques commerciales des branches du Groupe La Poste ;
- ▲ atteindre un niveau de performance créateur de valeur pour le Groupe et ses branches, grâce au développement multicanal et à l'optimisation des process.

5.4.1.1 L'organisation du réseau

La Poste dispose de 17 111 points de contact⁽²⁾ sur le territoire dont 60 % dans les communes rurales⁽³⁾.

(1) « Professionnel » désigne toute personne fournisseur de biens ou prestataire de services exerçant une activité industrielle, commerciale, artisanale, libérale, agricole ou autre. Cette clientèle est majoritairement constituée de commerçants de proximité, artisans, professions libérales, etc., et se voit proposer des cartes lui permettant un accès distinctif aux services du Réseau La Poste.

(2) Y compris les 28 points de contact à statut particulier (10 points de contact dans les TOM (St-Barthélémy, St-Martin et St-Pierre et Miquelon), 14 en Andorre et à Monaco, et 4 bureaux militaires).

(3) Urbain/Rural INSEE 2010 + toutes communes urbaines inférieures à 2 000 habitants (recensement 2010) basculées en rural.

La présence postale répond aux besoins de la population. La Poste mène un travail de concertation avec les élus dans le cadre d'instances de gouvernance nationales et départementales mises en place par un contrat de présence postale territoriale (cf. chapitre 5.7, section 5.7.2.2). Le contrat de présence postale en cours porte sur la période 2014-2016 et a été signé le 16 janvier 2014 par La Poste, l'État et l'Association des maires de France (cf. chapitre 5, section 5.7.2.2).

Les formats des points de contact

Pour réussir la nécessaire évolution de sa présence territoriale et adapter en continu son organisation au style de vie de ses clients, le Réseau a progressivement construit et dimensionné un réseau constitué de points de contact sous deux formats : d'une part, les bureaux de poste gérés en propre et, d'autre part, des points de contact gérés en partenariat.

Par ailleurs, le grand public a accès aux services postaux auprès d'environ 25 000 buralistes et plus de 4 500 enseignes de grande distribution qui proposent des produits des gammes courrier (timbres et enveloppes timbrées, Prêt-à-Poster), colis (Colissimo) et express (Chronopost).

Les bureaux de poste gérés en propre

Au nombre de 9 254 au 31 décembre 2015, les bureaux de poste sont la vitrine physique des services intégrés du Groupe La Poste et s'adressent à tous les particuliers et professionnels. Ils commercialisent l'ensemble de l'offre commerciale, proposent la gamme la plus étendue des produits du Groupe et sont les points d'appui du développement de nouveaux services. Ils offrent :

- ▲ les services bancaires : opérations courantes au guichet, conseil bancaire individualisé, produits IARD, crédits à la consommation, crédits immobiliers, etc. ;
- ▲ les services courrier : achat d'enveloppes Prêt-à-Poster, distribution de la Lettre verte, affranchissement, retrait des instances, réexpédition du courrier, etc. ;
- ▲ les services colis et express : vente, dépôt et retrait, etc. ;
- ▲ la téléphonie mobile.

Le Réseau La Poste a mis en œuvre ces dernières années un plan majeur de transformation des bureaux de poste visant à en faire des espaces de services modernes et accueillants orientés client. Le concept de bureau de poste baptisé « espace service client » (ESC) a été mis en place, il permet au client de disposer, au sein d'un espace commercial unifié, d'un espace de vente et d'un espace bancaire clairement identifiés par un code coloriel (jaune pour les espaces courrier et colis, bleu pour la partie bancaire). Le déploiement de ce format s'est poursuivi en 2015 avec 1 956 bureaux aux formats ESC/ESCI⁽¹⁾ (vs 1 799 à fin 2014).

La modernisation des bureaux vise à accroître la satisfaction client, développer la performance commerciale et réduire l'un des principaux irritants des clients : l'attente et sa perception. L'engagement pris par La Poste vis-à-vis de ses clients est que ceux-ci ne doivent pas attendre plus de 5 minutes avant d'accéder au guichet pour effectuer une opération simple. La mesure opérationnelle effectuée au sein des 2 000 bureaux les plus importants montre que cet engagement est tenu dans la durée, même si en 2015 la durée moyenne était de 3 minutes 15 secondes, contre 2 minutes 17 secondes en 2014.

La satisfaction globale des clients poursuit sa croissance en 2015 : ainsi, sur la base des enquêtes menées sur les six derniers mois, 90 % des clients se disent satisfaits de leur bureau (hausse de 8 points par rapport à 2007). Ce score monte à 96 % lorsque les clients sont interrogés à la sortie des bureaux, au plus près de leur expérience⁽²⁾.

Les points de contact gérés en partenariat

Les partenariats sont conclus avec l'accord des élus locaux et consistent à confier la prestation des services les plus usuels à des tiers publics (communes ou communautés), pour les agences postales communales (APC), ou privés (commerçants), pour les relais poste (RP).

Le nombre de points de contact en partenariat s'est accru de 328 en 2015, ce qui porte au 31 décembre 2015 le nombre de partenariats à 7 829⁽³⁾ au sein d'un réseau comptant 17 083 points de contact⁽⁴⁾ avec la clientèle.

Les partenariats reçoivent un accueil très favorable, notamment en raison de la plus grande amplitude des horaires d'ouverture. Par ailleurs, ils contribuent au renforcement des liens entre les habitants des petites communes, au maintien du dernier commerce et à l'attractivité de la commune pour de nouveaux habitants.

— Les agences postales communales

Les 5 666 APC (à fin 2015) offrent la très grande majorité des services d'un bureau de poste, qu'il s'agisse du courrier (affranchissement, recommandés, garde du courrier, etc.), des colis (vente d'emballages, dépôt, remise, etc.) ainsi qu'une offre de dépannage financier (retrait d'espèces jusqu'à 350 euros par semaine sur CCP ou livret A, paiement de mandat cash, dans la limite de 350 euros par opération). En contrepartie des moyens engagés, les APC reçoivent une indemnité compensatrice.

(1) ESC-I « ESC-Intégral » : concept ESC avec un parcours client plus intuitif et autonome grâce à l'automatisation et une synergie renforcée entre les guichetiers, qui conseillent et guident les clients, et la ligne bancaire.

(2) Baromètre de satisfaction : enquête BVA par téléphone et Ipsos en interview à la sortie d'un bureau de poste.

(3) Hors les 14 agences postales d'Andorre et de Monaco, mais y compris deux autres partenariats (agences postales hors convention et autres).

(4) Selon le périmètre des rapports de maillage territoriaux, soit hors les 28 points de contact à statut particulier (10 points de contact dans les TOM (St-Barthélémy, St-Martin et St-Pierre et Miquelon), 14 en Andorre et à Monaco, et 4 bureaux militaires).

Les APC sont gérées par des agents territoriaux, employés par la commune ou la communauté de communes signataire de la convention avec La Poste. À ce titre, ils relèvent des règles de gestion de la fonction publique territoriale. L'interlocuteur de La Poste est le maire (ou le Président de la communauté de communes) qui représente la commune et assume les responsabilités de l'employeur.

La convention type relative aux agences postales communales et intercommunales (APC) entre La Poste et l'Association des maires de France (AMF) fixe le cadre juridique permettant d'associer les communes et les communautés de communes à la mission de service public de présence postale territoriale.

— Les relais poste

Dans les 2 161 relais poste (à fin 2015), La Poste donne mandat à un commerçant ou à un artisan pour effectuer en son nom et pour son compte des prestations postales et des services financiers simples de dépannage (retrait d'espèces pour les titulaires de CCP et de livret A pour des montants limités – jusqu'à 150 euros par semaine). En contrepartie, il perçoit une rémunération au moyen d'un forfait et d'une commission sur les activités.

Le choix des commerçants et artisans chargés des relais poste s'effectue dans le cadre de la concertation avec le maire. Ils sont sélectionnés en fonction de critères pratiques qui faciliteront la mise en œuvre du projet (horaires, image, agencement, situation...). Ils peuvent être indépendants ou liés à un réseau de distribution, voire franchisés d'une enseigne.

Constatant que les évolutions des villes et des modes de vie modifient les relations entre les clients et les services de proximité, La Poste adapte son offre de services : l'accompagnement des mutations urbaines implique en effet le passage d'une logique de présence postale fondée sur des implantations physiques, donc une cartographie immobilière, à une cartographie de services. Depuis 2014 sont ainsi expérimentés des relais poste en zone urbaine : en complément des bureaux de poste, les citoyens peuvent accéder à l'essentiel des services de La Poste dans des relais situés dans des commerces de proximité, supermarchés de quartier, conciergeries solidaires. Le Réseau La Poste se tourne également vers de nouveaux partenaires comme les gares, les centres commerciaux, les supermarchés ou encore les acteurs de l'économie sociale et solidaire (coopératives, mutuelles, associations ou fondations).

Accessibilité des points de contact

— Accessibilité géographique

Le Réseau La Poste est présent en zone urbaine grâce à 6 839 points de contact⁽¹⁾, dont 6 039 bureaux et 800 partenariats APC/RP. 877 bureaux de poste sont situés en zone urbaine sensible (ZUS) ou en desservent une : ces bureaux, dont 280 font partie des 1 000 établissements les plus importants, génèrent 16,2 % de l'activité de guichet.

(1) Hors deux « autres partenariats » (Agences Postales hors convention et autres).

(2) Urbain/Rural Insee 2010 + toutes communes urbaines inférieures à 2 000 habitants (recensement 2010) basculées en rural.

Le Réseau est présent en zone rurale (au sens Insee)⁽²⁾ grâce à 10 242 points de contact (3 215 bureaux et 7 027 partenariats). Le nombre de points de contact en zone de revitalisation rurale ou en zone de montagne s'élève à 5 683 (1 777 bureaux et 3 906 partenariats).

— Accessibilité relationnelle

Au-delà du réseau physique et de son accessibilité géographique, l'accessibilité relationnelle de son personnel, en contact permanent et direct avec les clients, fait aussi la force du Réseau La Poste. Les postiers s'engagent chaque jour pour offrir un accueil et un service de qualité et participent activement à la mise en œuvre des évolutions.

Le Réseau La Poste compte près de 56 000 collaborateurs dont plus de 80 % exercent au sein des bureaux de poste qui comptent près de deux tiers de guichetiers. La force de vente Services Financiers représente plus de 10 000 collaborateurs.

— Accessibilité physique

Le Groupe dispose d'un plan de mise en accessibilité de ses locaux ouverts au public, dont font notamment partie les bureaux de poste. À ce titre, 38 % du parc des bureaux de poste sont accessibles à tous les clients quel que soit leur handicap (moteur, visuel, auditif, cognitif, psychique, etc.). S'agissant de l'accessibilité externe, 61 % du parc des bureaux de poste sont accessibles (87 % pour le parc patrimonial et 53 % pour le parc locatif). Pour ce qui est de l'accessibilité des espaces de ventes, 54 % des bureaux de poste sont accessibles. Le Réseau La Poste a pris l'engagement de poursuivre la mise en accessibilité interne de ses bureaux de poste dans le cadre d'un agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP) groupé déposé par chaque Direction Régionale et présentant un calendrier de 2016 à 2024.

À la fin de l'année 2015, 89 % du parc des bureaux de poste équipés de Guichets automatiques bancaires (GAB) disposent d'au moins un GAB accessible aux PMR. La mise en accessibilité des GAB et TLS (Terminaux Libre-Service) de La Banque Postale pour les personnes aveugles ou malvoyantes est également en cours avec un taux d'accessibilité fin 2015 de 74 % en constante progression. Concernant les GAB situés à l'intérieur des bureaux, ils sont tous accessibles.

Le Réseau La Poste intègre dans la démarche globale de transformation du réseau des bureaux de poste la prise en compte des préoccupations RSE (accessibilité, matériaux éco-conçus, réduction des consommations énergétiques des appareils d'éclairage et du matériel informatique, accueil et conseil à tous).

— Accessibilité et transformation numérique

Le contrat de présence postale territoriale 2014-2016, qui s'inscrit dans la continuité des précédents, est également orienté vers l'amélioration de l'accessibilité aux services, notamment au travers du numérique qui doit contribuer à mettre l'offre postale à disposition du public.

En parfaite cohérence avec la stratégie numérique du Groupe La Poste, le Réseau a engagé une transformation profonde pour être un grand réseau de distribution connecté et pour positionner le numérique au cœur de la transformation des points de vente :

- ▲ en bureaux et relais poste, le programme « Smartéo » a été progressivement mis en place pour révolutionner la relation et l'expérience client : la majorité des fonctionnalités d'un guichet (acheter un produit, déposer ou retirer un objet, donner son avis, etc.) est possible de manière fluide depuis un smartphone mis à la disposition du guichetier. Co-conçu avec des guichetiers volontaires, ce programme permet de répondre au besoin de gain de temps et de rapidité de prise en charge des clients. 87 %⁽¹⁾ des guichetiers qui utilisent Smartéo au quotidien sont en outre satisfaits, car il simplifie aussi leur environnement de travail. 195 bureaux de poste et plus de 650 Relais Poste sont équipés fin 2015 ;
- ▲ une expérimentation Beacon a été lancée fin 2015 dans 20 bureaux de poste. Ce système de balises émettrices situé sur le point de vente, couplé à l'application mobile La Poste des clients, permet à ceux qui le souhaitent une prise en charge personnalisée (par exemple : signaler son approche pour collecter plus rapidement un colis ou un recommandé ou indiquer son arrivée pour un rendez-vous avec un conseiller) ;
- ▲ l'équipement de bureaux de poste en wi-fi offert à la clientèle permet de simplifier et faciliter l'accès aux services numériques pour tous. Initié fin 2015 dans une vingtaine de bureaux de poste pilotes, le déploiement se poursuit sur 2016 avec pour cible l'équipement au cours du premier semestre de près de 250 bureaux de poste ;
- ▲ en agences postales communales, des tablettes sont progressivement déployées permettant à la clientèle d'accéder aux services en ligne de La Poste, ainsi qu'aux principaux sites de service public. Plus de 2 500 tablettes sont disponibles en 2015. Ce programme permet aussi de diminuer la fracture numérique dans un pays équipé et connecté, mais où près de 16 % des foyers n'ont pas encore accès à internet⁽²⁾, notamment en zones rurales.

À l'écoute des clients pour détecter l'évolution de leurs attentes en matière de services et d'offres, le Réseau a engagé une démarche d'innovation ouverte pour trouver de nouveaux relais de croissance. L'enjeu est de développer une chaîne de valeur qui combine le numérique et le physique pour renforcer la proximité et la satisfaction client et de démocratiser l'accès aux nouveaux services numériques. À titre d'exemples :

- ▲ un service de conseil et d'impression 3D est expérimenté dans 7 établissements postaux depuis fin 2013, et depuis octobre 2015, La Poste propose à ses clients sur le territoire national, via un espace en ligne, de découvrir de nouveaux usages de la 3D et de s'initier à la modélisation. L'objectif est de démocratiser le numérique, pour se préparer aux

enjeux à venir, à l'aide de conseillers numériques 3D joignables à distance qui expliquent aux clients les impacts à venir du numérique 3D sur leurs projets ;

- ▲ La Poste expérimente également la commercialisation de différents services numériques en bureau, tels « Postaccess » (première offre connectée au service des clients, qui permet de gérer à distance l'accès au domicile des particuliers et aux locaux des entreprises) ou « Ardoiz » (une tablette spécifiquement destinée aux seniors, commercialisée en test depuis le mois de juin 2015 dans 32 bureaux sur le territoire).

5.4.1.2 Caractéristiques principales

Le Réseau La Poste est un réseau de distribution multimétier et multicanal connu de tous. En 2015, 83 % des Français déclaraient s'être rendus au moins une fois dans leur bureau de poste pour y effectuer des opérations postales ou bancaires, soit auprès d'un agent, soit sur automate⁽³⁾.

Accessible au plus grand nombre, ce Réseau commercialise l'offre du Groupe et permet à La Poste et ses filiales de partager les coûts de structure de ce réseau commercial étendu. Les relations entre le Réseau et les branches sont définies dans un ensemble de dispositifs conventionnels qui formalisent les relations au sein du Groupe La Poste et permettent au Réseau de facturer ses services aux branches et filiales du Groupe.

En 2015, Le Réseau La Poste a ainsi réalisé 1 211 millions d'opérations au niveau de ses guichets et de ses automates soit :

- ▲ 17,9 % du chiffre d'affaires du Courrier, 26,3 % du chiffre d'affaires du Colis, 7,6 % de celui de Chronopost et 93,7 % des ventes de La Poste Mobile ;
- ▲ 716 millions d'opérations bancaires et 7,8 millions d'entretiens conseil réalisés par les conseillers bancaires installés dans le Réseau, soit 69,8 % des crédits à la consommation, 82,8 % des crédits immobiliers⁽⁴⁾ et 100 % de la collecte nette des particuliers.

Le plan stratégique du Groupe La Poste « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » a posé les bases de synergies renforcées entre La Banque Postale et Le Réseau La Poste. Sur ces fondements, les lignes de vente et d'animation commerciale bancaires ont été unifiées ; les directeurs d'établissement ont été renforcés dans leur capacité à accompagner le développement commercial et prendre les décisions au plus près des clients ; des moyens supplémentaires ont été alloués pour accompagner la montée en compétence des forces commerciales sur le marché bancaire des particuliers et des professionnels.

(1) Source : enquête de satisfaction réalisée en février 2016.

(2) Source : étude Mediamétrie Home Devices (avril-juin 2015).

(3) Baromètre de satisfaction : enquête BVA par téléphone et Ipsos en interview à la sortie d'un bureau de poste.

(4) Hors prêts à l'accession sociale.

5.4.1.3 Stratégie et perspectives

Le Réseau La Poste inscrit son développement dans le projet stratégique « Excellence et Développement » dans la lignée du plan stratégique du Groupe La Poste « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ». Son ambition est claire : être un réseau de service de proximité de référence.

Tendre vers l'excellence en matière de qualité de service et de relation client

Le Réseau, fort de fondations solides et d'un esprit de service porté par ses collaborateurs, a mené ces dernières années une démarche d'amélioration de sa qualité de service (accueil, accessibilité, efficacité du service, qualité du conseil) qui lui permet de bénéficier aujourd'hui d'une nette progression de la satisfaction de ses clients et d'ambitionner de satisfaire 95 % de clients d'ici 2018.

Développer les offres pour les professionnels

Mieux servir la clientèle des professionnels est un axe du plan stratégique du Groupe La Poste qui concerne le Courrier, le Colis et la Banque. Un des enjeux est, grâce au caractère multibranche des bureaux de poste, de faciliter la vie des Pros et de leur faire gagner du temps en leur offrant des services qui répondent à plusieurs de leurs besoins.

Avec son programme « Banque des pros », la Banque active un relais de croissance au cœur des bureaux de poste. La Banque a l'ambition, à l'horizon 2020, de mettre en place une nouvelle filière bancaire dédiée avec 1 000 Responsables de clientèle Pros en bureau de poste, dont près de 100 sont déjà sur le terrain en 2015.

Simplifier le parcours client et développer les offres à valeur ajoutée

Pour continuer de s'adapter aux attentes d'une clientèle toujours plus connectée qui vient en bureau pour du conseil et de la simplicité, le Réseau poursuit ses initiatives en matière de simplification des parcours clients : le Réseau a finalisé en 2015 le déploiement dans tous les bureaux ESC d'un nouveau format initié en 2014 proposant un espace de vente mieux hiérarchisé grâce à une signalétique plus visible, une offre en libre-service organisée par besoin client avec un *merchandising* plus clair, et des espaces distinctement identifiés.

En bureau, l'offre est également plus souple et plus lisible en matière de gamme de produits, par exemple avec une nouvelle gamme simplifiée courrier-colis depuis le 1^{er} janvier 2015, un nouveau concept d'emballages de formats variés, vendus en complément des affranchissements, ou encore une simplification de l'affranchissement des lettres pour les particuliers depuis le 1^{er} janvier 2016.

Le Réseau développe les offres à forte valeur ajoutée et génératrices de services en orientant les opérations simples sur des canaux alternatifs en libre-service (développement de l'utilisation des automates⁽¹⁾). La diminution de la charge aux guichets permet ainsi de dédier l'intervention des guichetiers et conseillers aux opérations nécessitant leur expertise et la délivrance d'un service personnalisé.

Faire évoluer le réseau : différencier les formats

Dans un contexte de baisse d'activité du guichet, le Réseau continue de développer son réseau de points de contact partenaires pour :

- ▲ assurer la pérennité du réseau rural dans un cadre de relations apaisées avec les populations et les élus. Une des opportunités de développement en zone rurale est par exemple le déploiement depuis 2012 de facteurs-guichetiers : au nombre de 305 à fin 2015, ils partagent leur temps pour réaliser à la fois l'ensemble des prestations du facteur (distribution de courrier, services de proximité) et celles du guichet d'un bureau de poste, assurant ainsi une prise en charge complète de l'offre postale. En déploiement pour atteindre 1 000 personnes d'ici 2017, ces facteurs-guichetiers permettront à autant de bureaux à faible activité d'être redynamisés en zones rurales et péri-urbaines ;
- ▲ réduire les coûts d'exploitation du réseau grâce à la transformation des bureaux insuffisamment fréquentés ;
- ▲ réduire les disparités territoriales en termes d'offre de services de proximité. Le contrat de présence postale 2014-2016⁽²⁾ met l'accent sur la démarche de mutualisation de services au public, qui peut prendre de nouvelles formes, en s'ouvrant notamment à de nouveaux types de partenaires (en lien avec le secteur de l'économie sociale (ESAT), offices de tourisme, stations-service, buralistes, EHPAD, etc.).

En 2015, La Poste a notamment annoncé l'ouverture de son réseau de bureaux de poste aux opérateurs et aux collectivités publiques qui souhaiteraient mutualiser l'accès à leurs services (mise en commun de moyens matériels et humains) dans des maisons de services au public, dans une logique de proximité. À la suite du Comité interministériel

(1) Le Réseau s'appuie sur environ 21 615 automates :

- ▲ 5 768 automates « courrier/colis » (affranchissement et distributeurs de timbres) ;
- ▲ 15 847 automates bancaires (distributeurs de billets, changeurs de monnaie, urnes de dépôt de chèques, scanners de chèques et automates de remise de chèques).

(2) Le contrat de présence postale a été signé en janvier 2014 par La Poste, l'État et l'Association des maires de France.

d'égalité des territoires du 13 mars 2015, La Poste s'est engagée auprès de l'État pour accélérer le déploiement de ces maisons de services au public, dans le cadre d'un partenariat qui lui permettra d'en accueillir 500 dans ses bureaux d'ici fin 2016 ;

- ▲ redynamiser sa présence en zone urbaine, en repensant ses formats et son attractivité, et en différenciant davantage les bureaux de poste en fonction de leurs clientèles. De nouvelles formes de présences postales complémentaires aux bureaux de poste traditionnels sont ainsi envisagées : points colis avec des consignes installés dans les lieux de passage ou dans des quartiers en développement, relais poste en zone urbaine aux horaires élargis...

Tous ces nouveaux formats de présence, ajustés aux besoins de la clientèle, permettront de développer l'attractivité commerciale du Réseau.

Grâce à ces évolutions, La Poste contribue également à la réduction de la fracture numérique par la mise à disposition d'équipements connectés, garantissant un accueil et un accompagnement humain de proximité et participant au

maintien de services au public dans les zones les plus fragiles. Elle fait ainsi pleinement écho à son projet prioritaire de contribution à la modernisation de l'action publique, partie intégrante de son plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ».

Affirmer la priorité bancaire

L'affirmation de la priorité bancaire du réseau s'est notamment concrétisée par la création d'une organisation commerciale unique, ainsi qu'une DRH et une école de formation communes au Réseau et à La Banque Postale (cf. chapitre 5, section 5.3.4.1.6) en 2014.

L'objectif de cette nouvelle organisation est de rapprocher les équipes du Réseau et de La Banque Postale et d'accompagner la montée en compétences des forces commerciales sur le marché bancaire des particuliers et des professionnels pour accélérer le développement commercial. À horizon 2020, 1 000 conseillers dédiés aux clientèles patrimoniales et 1 000 conseillers dédiés aux professionnels seront déployés sur le territoire.

5.4.2 La Poste Mobile

5.4.2.1 Généralités

Depuis mai 2011, La Poste Mobile propose une gamme complète d'offres de téléphonie mobile, forfaits avec ou sans engagement, avec ou sans mobile et formules prépayées.

La Poste Telecom, coentreprise détenue à 51 % par Le Groupe La Poste et à 49 % par l'opérateur SFR, a ainsi été lancée en 2011 sous la marque La Poste Mobile. C'est un opérateur mobile dit virtuel ou MVNO (*mobile virtual network operator*) : il ne dispose pas d'élément de réseau et utilise donc entièrement celui de son opérateur hôte, SFR. SFR apporte son savoir-faire et Le Groupe La Poste l'accès au réseau de distribution du Réseau.

5.4.2.2 Marché et offre

Le marché de la téléphonie mobile en France

Le marché de la téléphonie mobile comptait 69 millions de clients actifs en métropole au troisième trimestre 2015 (hors cartes SIM « *Machine to Machine* »), soit un taux de pénétration de 108 % de la population. Le marché est stable, l'augmentation de 2.3 millions de clients abonnés étant compensée par une baisse équivalente du marché prépayé.

Avec près de 7,5 millions de clients au troisième trimestre 2015, la part de marché des MVNO s'établit à 10,8 % sur le marché total (11,8 % sur le marché résidentiel). Cette part de marché recule de 2,1 points par rapport au troisième trimestre 2014. Cette baisse est entièrement due à l'intégration des deux MVNO Numericable et Omea Telecom (Virgin Mobile) au parc des opérateurs de réseau (Acquisition de SFR et de Omea Telecom par Numericable fin 2014)⁽¹⁾.

Le marché de la téléphonie mobile a continué sa mutation en 2015. L'explosion des usages internet s'est confirmée et les smartphones représentent désormais plus des trois quarts des ventes de mobiles. Les prix des forfaits mobiles sont restés relativement stables, les opérateurs ayant favorisé l'enrichissement de leurs offres plutôt qu'une nouvelle baisse des tarifs. Le poids des ventes de cartes SIM seules sans mobile associé a continué à augmenter. Des offres incluant dans le forfait les appels à l'étranger (*roaming*) se sont multipliées, préfigurant l'alignement à venir des tarifs *roaming* Europe sur les tarifs nationaux. Enfin le marché du prépayé a continué sa décroissance au profit des abonnements à faible débours.

Concernant les offres fixes, le marché du Très Haut Débit (fibre...) a connu un très fort développement en parallèle d'un marché ADSL encore très dynamique.

(1) Arcep, *Observatoire des marchés des communications électronique*, nov. 2015.

L'offre La Poste Mobile

La caractéristique de La Poste Mobile est son maillage territorial très étendu. La Poste Mobile capitalise sur un positionnement fondé sur la proximité client, via un réseau physique de près de 10 000 bureaux de poste. L'ensemble de l'offre et des mobiles est accessible pour les clients dans l'ensemble des bureaux, soit immédiatement, soit sous 72 heures après livraison directe à leur domicile. Outre les bureaux de poste, l'offre est aussi proposée par internet sur le site www.lapostemobile.fr et par téléphone (distribution multicanale).

En 2015, La Poste Mobile a continué à centrer sa politique commerciale sur la vente de forfaits sans engagement et sans mobile. En mars un forfait international destiné aux clients communiquant régulièrement avec l'étranger a été lancé. Ce forfait propose à la fois des appels à bas prix vers l'international et de la voix illimitée en France. Toujours en mars la gamme de forfaits Music a été transformée. Cette dernière offre intègre un accès d'écoute illimité en « streaming » sur le catalogue de plus de deux millions de titres du groupe Universal. Cette offre commercialisée à un tarif très compétitif s'adresse à une clientèle « jeune » (adolescents et jeunes adultes).

La Poste Mobile a aussi développé la vente de téléphones mobiles sans abonnement répondant à une demande de plus en plus forte du marché.

Cette politique a permis d'acquérir 588 010 nouveaux clients en 2015. Les ventes nettes d'abonnements (après résiliations) ont été de 169 000. Le parc total abonnés et prépayés a progressé de 8 % pour atteindre 1,250 million de clients à fin 2015 et le parc d'abonnés seul a progressé de 18 % pour atteindre 1,1 million de clients. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 202 millions d'euros en progression de 11 % par rapport à 2014.

L'ARPU a été stabilisé par rapport à l'année précédente mettant fin à trois années de baisse régulière. Le repositionnement tarifaire de l'ensemble du parc est quasiment terminé et la pénétration des offres à bas prix sans mobile a été contenue par l'amélioration de l'ARPU unitaire de ces offres et la baisse du parc prépayé. Enfin le taux de résiliation a baissé sur l'ensemble des typologies de forfaits.

La Poste Mobile a continué de démontrer sa promesse du meilleur prix avec un service de proximité en plus. Les enquêtes, menées auprès de ses clients, montrent que 98 % d'entre eux sont satisfaits ou très satisfaits du conseil et de la prise en charge en bureau. Trois clients sur quatre déclarent n'avoir fourni « aucun effort » ou fourni seulement un « effort faible » pour souscrire ou modifier un contrat. Un quart des clients interrogés ont déjà recommandé La Poste Mobile à des proches ou connaissances, et plus de 40 % seraient prêts à le faire, notamment en raison des prix et de la qualité de la relation avec les conseillers. Au final, plus de 90 % des clients déclarent avoir l'intention de poursuivre leur relation avec La Poste Mobile⁽¹⁾.

Stratégies et perspectives

La stratégie de l'entreprise vise à positionner La Poste Mobile comme l'opérateur à réseau physique le plus accessible du marché, tout en continuant à mettre l'accent sur la qualité du service rendu et la proximité clients. La qualité du conseil délivré par les postiers et la gestion du SAV sont deux atouts majeurs de La Poste Mobile qui bénéficie à la fois de la solidité et du capital confiance de La Poste et de la qualité du réseau de SFR.

En outre, et c'est l'un de ses objectifs en forte adéquation avec les ambitions du Groupe, La Poste Mobile s'attache à faciliter l'accès du plus grand nombre aux nouveaux outils numériques de communication afin de contribuer à la réduction de la fracture numérique.

En 2016, La Poste Mobile vise à reconduire la dynamique commerciale de 2015 en s'appuyant sur un renforcement de son organisation commerciale et une accentuation des synergies avec les autres branches du Groupe et en particulier La Banque Postale. Une nouvelle diminution du taux de résiliation du parc clients est attendue. Enfin concernant la téléphonie fixe, une offre de Très Haut Débit (fibre, etc.) sera lancée début 2016. Cette offre permettra à La Poste Mobile d'offrir une gamme de services comparable à celles des grands opérateurs sur le marché : mobile, ADSL et Très Haut Débit.

(1) Etudes Maxiphone (mars-juin-septembre 2015) pour La Poste Mobile.

5.5 NUMÉRIQUE

5.5.1 Généralités et chiffres clés

Données financières

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 <i>pro forma</i> ^(a) | Évolution 2015/2014 | |
|--------------------------------|-------------|---|---------------------|-----------------|
| | | | <i>en montant</i> | <i>en %</i> |
| Chiffre d'affaires | 560 | 533 | + 27 | + 5,0 % |
| Chiffre d'affaires hors Groupe | 470 | 487 | - 17 | - 3,5 % |
| Chiffre d'affaires intragroupe | 90 | 46 | + 44 | + 95,6 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | (14) | (62) | + 48 | - 77,1 % |

(a) Chiffres 2014 publiés retraités des impacts des reclassements interbranches 2015.

Données opérationnelles

| | 2015 | 2014 | Évolution 2015/2014 | |
|---|-------|-------|---------------------|-------------|
| | | | <i>en volume</i> | <i>en %</i> |
| Fréquentation du portail d'audience La Poste en ligne <i>(en nombre de visiteurs uniques en moyenne mensuelle)</i> | 11 | 4 | + 7 | + 175 % |
| Nombre de coffres-forts Digiposte <i>(en millions)</i> | 1,6 | 1,6 | - | - |
| Ventes en ligne sur le site <i>(en millions d'euros)</i> | 151,4 | 135,1 | + 16,3 | + 12 % |
| Nombre de collaborateurs | 5 270 | 5 325 | - 55 | - |

La transformation numérique de la société est une opportunité pour Le Groupe La Poste, qui s'est doté d'une ambition forte en la matière et a ancré résolument le numérique dans sa stratégie, l'inscrivant comme un axe de transformation majeur de ses activités et de son fonctionnement interne.

Pour mener à bien cette transformation, Le Groupe La Poste a créé en mars 2014 une branche à part entière : en 2015, la branche Numérique compte 5 270 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 560 millions d'euros. Le Groupe a également décidé d'investir⁽¹⁾ plus de 550 millions d'euros dans la conduite de ses projets numériques en trois ans (2016-2019).

(1) Hors croissance externe.

5.5.2 Activités et organisation

Si le numérique irrigue l'ensemble du Groupe, la branche Numérique est un vecteur d'accélération et de transversalité. Concrètement, elle a trois fonctions :

- ▲ une expertise numérique au service du Groupe et des branches ;
- ▲ un rôle de réseau de distribution ;
- ▲ une activité économique en propre, notamment via ses deux filiales Docapost et Mediapost Communication.

5.5.2.1 Une expertise numérique au service du Groupe

Dans un contexte où l'innovation – numérique notamment – est un élément fondamental de la croissance mais aussi de la pérennité des entreprises, la branche Numérique a reçu, dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », la mission de coordonner l'innovation et la transformation numérique du Groupe et, plus largement de mettre ses expertises numériques au service de tout le Groupe. Ces missions passent notamment par :

- ▲ l'évolution des outils et méthodes de travail des collaborateurs. Par exemple, en 2015 :
 - 100 % des facteurs sont équipés de Facteo, un smartphone embarquant tous les éléments indispensables à leurs tournées, améliorant les échanges avec les clients et généralisant la traçabilité des opérations,
 - les guichetiers sont dotés de tablettes embarquant la majorité des fonctionnalités d'un guichet. Le guichetier peut ainsi répondre aux besoins des clients au cœur de l'espace de vente qui devient connecté. En 2015, 500 terminaux et 2 000 tablettes conseil sont en test dans plus de 2 000 bureaux de poste,
 - le poste de travail des conseillers de La Banque Postale évolue progressivement dans le cadre du projet « Cap Client 3.0 ». Cette évolution permettra, d'une part, d'augmenter la satisfaction client en facilitant et fluidifiant leurs interactions avec la Banque, et d'autre part de simplifier les relations commerciales en allégeant les tâches administratives pour accélérer la prise en charge et approfondir la connaissance client. Ce projet est prévu sur trois ans avec de nouvelles fonctionnalités tous les six mois ;
- ▲ l'animation des différentes structures et dispositifs d'innovation de La Poste : la gestion de la filiale Start'inPost, accélérateur de start-up depuis mai 2014, a notamment été confiée à la branche Numérique. Start'inPost a pour mission de contribuer à développer le chiffre d'affaires des entités opérationnelles (qui jouent le rôle de « sponsors industriels ») en mettant en œuvre des partenariats

de développement avec des start-up innovantes : prise en charge de tests de concepts, soutien industriel et commercial au développement, conseil et accès au réseau de La Poste, et, dans certains cas, financement de la croissance. Les projets sont sélectionnés selon trois grandes thématiques : les services au commerce, au e-commerce et plus généralement aux professionnels, les services de proximité (pouvant mobiliser les facteurs) et les solutions de confiance numérique. En 2015, le dispositif a permis de lancer 13 tests, dont 5 se sont conclus positivement par un partenariat business;

- ▲ l'adoption d'une posture digitale forte soutenue par un programme ambitieux de visibilité, en soutien de l'activité numérique du Groupe. La Poste a par exemple lancé en juin 2015 le programme « French IoT » visant à fédérer et entraîner un nombre significatif d'acteurs de l'écosystème de l'internet des objets (*Internet of Things*) : start-ups, grandes entreprises et partenaires territoriaux. Parmi les 100 start-ups sélectionnées, 15 ont accompagné La Poste au CES de Las Vegas en janvier 2016.

5.5.2.2 Un rôle de réseau de distribution

La présence du Groupe sur internet s'organise aujourd'hui autour de quatre grands portails d'audience (www.laposte.fr, www.laposte.net, www.labanquepostale.fr, www.colissimo.fr). En 2015, le site www.laposte.fr a reçu plus de 12 millions de visiteurs uniques et l'application mobile de La Banque Postale près de 30 millions de visites par mois.

Par ailleurs, le Groupe suit l'opinion en ligne et s'appuie sur sa présence sur les grands réseaux sociaux pour diffuser l'information sur ses offres et engager le dialogue avec ses clients : ainsi, concernant le SAV sur Facebook et Twitter, La Poste rassemble une communauté engagée de 250 000 clients et répond à plus de 1 000 questions posées par mois. Depuis 2015, La Banque Postale expérimente également des pages Facebook pour ses conseillers bancaires ou encore développe des « Twittoriels », courtes vidéos-tutoriels destinées à répondre simplement sur Twitter à des questions sur les produits bancaires.

Le Groupe offre enfin une gamme complète de produits totalement dématérialisés ou hybrides et un large éventail de services numériques : vente en ligne de courrier (affranchissement en ligne, création et impression de timbres personnalisés, etc.), de colis (affranchissement et *tracking*, choix de livraison personnalisée etc.), de produits et services bancaires (La Banque Postale Chez Soi, etc.) et d'offres de téléphonie de La Poste Mobile. En 2015, les ventes en ligne de La Poste totalisent 151,4 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit + 12 % par rapport à 2014. www.laposte.fr se classe au 11^e rang du top 100 des sites de e-commerce français.

5.5.2.3 Une activité économique en propre

Offres à destination du grand public

En tant que tiers de confiance historique, Le Groupe La Poste souhaite offrir à ses clients une proposition autour de son rôle d'opérateur universel d'échanges, transposé au numérique. Il propose ainsi divers services, notamment pour le grand public :

- ▲ Digiposte, coffre-fort électronique destiné à recevoir, archiver et partager de manière sécurisée des documents électroniques (bulletins de paie, factures, etc.). Digiposte est le leader français avec 1,5 million de coffres ouverts : il compte en 2015 plus de 20 millions de documents stockés et plus de 300 sociétés qui dématérialisent les bulletins de paie de leurs salariés ;
- ▲ Digiposte Pass, application mobile autour de l'e-gestion de sa vie personnelle et administrative. Une fois entrés ses différents identifiants et codes d'accès aux sites choisis, l'application collecte, trie, classe et conserve tous les documents personnels et administratifs (factures, relevés, bulletins de paie, etc.), qui sont automatiquement transférés dans le coffre-fort numérique Digiposte. Depuis mai 2015, date à laquelle elle a été lancée, cette application a été téléchargée plus de 130 000 fois ;
- ▲ Digishoot, application permettant la prise de photos horodatées et géolocalisées par smartphone, développée en synergie avec Digiposte (les photos prises par l'application Digishoot sont directement archivées dans le coffre-fort électronique) ;
- ▲ le service Identité numérique, lancé en 2012, accompagne le grand public dans ses démarches en ligne (l'Identité numérique des utilisateurs est vérifiée en face-à-face par le facteur et ainsi garantie sur internet, par exemple sur des sites de e-commerce ou d'échanges entre particuliers).

Offres à destination des entreprises et des annonceurs

Docapost : solutions sécurisées et dématérialisées

Au travers de sa filiale Docapost, le Groupe exploite et développe des modèles variés de fiabilisation/sécurisation des échanges et des données numériques pour les entreprises et les administrations (dématérialisation, échanges d'information réglementés). Sont ainsi proposées :

- ▲ des solutions de sécurisation et de dématérialisation des flux et des échanges (d'e-contractualisation, e-prélèvement/virement etc.) ou des processus (gestion des réclamations, des abonnements etc.) ;
- ▲ des plates-formes d'intermédiation sécurisées des flux d'information pour des activités spécialisées (www.infogreffe.com, www.jedeclare.com) ou des moments clés (solutions de vote en ligne, contrats dématérialisés).

Le Conseil national de l'Ordre des pharmaciens (CNOP) a par exemple choisi Docapost pour gérer et développer le dossier pharmaceutique (DP), premier service d'e-santé en France (39 millions de Français disposent d'un DP, permettant à plusieurs milliers de professionnels de la santé d'accéder à l'historique de distribution de médicaments) ;

- ▲ des offres de certification électronique (certificats de personne et certificats de serveur), permettant d'assurer l'identité d'une personne dans une procédure dématérialisée (signature à la réponse d'un appel d'offres par exemple).

Mediapost Communication : solutions de marketing relationnel multicanal

Avec Mediapost Communication, Le Groupe La Poste répond à la transformation de la relation client et aux nouvelles exigences du marché (maîtrise des médias d'interaction et traitement des données). Ses activités et son expertise dans les médias en ligne, la connaissance client, les solutions logicielles et le conseil en activation de canaux de communication, lui permettent d'offrir à ses clients « annonceurs » des solutions de marketing relationnel multicanal pour accroître leur efficacité commerciale et améliorer la satisfaction des consommateurs :

- ▲ offre de régie publicitaire sur internet : avec 25 millions de visiteurs uniques par mois au travers de 700 sites web et l'édition de sites propriétaires (annuaire.com, société.com, dirigeants.com, etc.), Mediapost Communication propose au travers de sa régie de nombreuses solutions de notoriété et de développement de trafic web ;
- ▲ offres de ciblage : avec plusieurs dizaines de millions d'adresses e-mails BtoB et BtoC, téléphones (fixes et mobiles) et plus de trente millions d'adresses postales BtoC, la branche Numérique offre, grâce à ses bases de données, de nombreuses possibilités aux annonceurs tant dans le domaine de la prospection ciblée que de la fidélisation : gestion de bases de données marketing, traitement de la qualité des données, outils et services qui permettent de piloter les campagnes de communication personnalisées et diffusées en multicanal ;
- ▲ solutions marketing relationnel multimédia : La Poste commercialise auprès des annonceurs, des régies et des agences de communication l'ensemble des médias et solutions disponibles au sein du Groupe (SMS, e-mail, courrier adressé, imprimé publicitaire, coupon et offre de remboursement, bannières internet, etc.) ;
- ▲ offre de *retargeting* : l'offre Media Data Live combine des données *on* et *offline* pour décrypter le comportement des internautes en temps réel sur *display*, e-mail, téléphone fixe, mobile et courrier. À partir de la visite d'un internaute sur un site, le « *retargeting* » permet d'identifier et d'étudier son comportement de navigation et de le segmenter selon son potentiel. Il peut alors être recruté, reciblé (*retargeting*) et relancé via le meilleur dispositif multicanal de communication.

5.5.3 Stratégie et perspectives

En vue d'accélérer la transformation numérique et dans le sillage de sa stratégie « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », le Groupe a présenté en octobre 2015 sa stratégie numérique.

Cette stratégie est empreinte de trois convictions :

- ▲ la transformation en profondeur du cœur de métier doit associer très fortement les collaborateurs ;
- ▲ l'absence d'opposition entre le physique et le numérique : la puissance des réseaux physiques combinés au numérique permettra de fluidifier et personnaliser les services ;
- ▲ La Poste dispose d'atouts différenciants dans le physique et dans le numérique, la proximité (forte présence territoriale), la neutralité et l'universalité garantissant la continuité des services.

Face à deux enjeux stratégiques :

- ▲ se réaffirmer comme un opérateur universel des échanges physiques et numériques avec les particuliers, les professionnels, les entreprises et l'administration ;
- ▲ développer le chiffre d'affaires aux bornes du Groupe.

La Poste souhaite :

- ▲ se transformer pour passer d'une entreprise gérant des opérations pour ses clients en une entreprise qui gère les clients eux-mêmes, notamment pour les particuliers et les professionnels ;
- ▲ devenir : « Le tiers de confiance pour créer du lien, simplifier et sécuriser la vie quotidienne des particuliers et l'activité des professionnels et des entreprises ».

Trois programmes transverses ont été lancés, autour :

- ▲ de la connaissance des clients particuliers et professionnels :

La branche Numérique continue le développement du programme « Connaissance Client Particuliers ». Il s'agit, grâce au numérique, de faire de chaque contact de La Poste avec un de ses clients une occasion de mieux connaître ce client grâce à :

- la constitution d'une base de données transverse enrichie par toutes les activités du Groupe,
- la Création d'un compte client unique.

La branche Numérique veillera à approfondir la politique du Groupe sur les données pour faire de La Poste le leader sur le marché des données en termes de comportement éthique. Elle proposera dès 2016 une « Charte data » pilier de la politique du Groupe en la matière ;

- ▲ du bouquet de services numériques :

Il rassemblera un ensemble de services lisibles, cohérents, construit autour de l'ADN du Groupe en tant qu'opérateur

universel des échanges. Il sera structuré autour de la numérisation des services postaux existants (Procuration et réexpédition en ligne, choix de livraisons personnalisées, Paiement en ligne des services de La Poste, Expédition et retour en BAL) et du lancement de nouveaux services qui permettront de fluidifier et d'enrichir l'expérience client.

Les premières illustrations de ce programme sont en cours de développement :

- le Groupe a lancé une plate-forme de gestion des objets connectés permettant d'interconnecter tous les objets connectés entre eux et de paramétrer des services de proximité (montre, smartphone, système de gestion de l'énergie, etc.). Les objets de grands fabricants (BNP, Legrand, Atoll, Malakoff Médéric à titre d'illustration) sont déjà connectés avec cette plate-forme,
- le Groupe est l'un des trois premiers organismes retenus par l'État pour fournir des identités numériques à France Connect, le système d'authentification unique pour tous les services publics en ligne qui sera lancé en 2016. Son service d'Identité numérique (qui permet de vérifier la pièce d'identité du détenteur, grâce au passage à domicile du facteur, et donne ainsi la possibilité à un internaute de certifier qu'il est bien celui qu'il prétend être) permettra ainsi d'accéder à tous les services administratifs,
- le Groupe prépare autour de ces actifs le lancement de « LOGGIN LA POSTE », « le fil de ma vie numérique » qui est une solution numérique complète regroupant l'ensemble des services numériques du Groupe avec l'offre d'e-gestion personnelle et administrative (Digiposte Pass), la plate-forme de gestion des objets connectés et le service Identité numérique. Elle donnera ainsi la possibilité de concentrer en un seul lieu ses données personnelles confidentielles (données fines de livraison, de présence ou de code d'entrée, etc.) grâce à la généralisation d'un compte client unique⁽¹⁾ permettant de capitaliser sur la relation de proximité avec les clients, de personnaliser le service et de développer le chiffre d'affaires.

Pour les particuliers, l'offre « LOGGIN LA POSTE » permettra de coupler :

- mon Identité numérique,
- mes données (documents et objets connectés),
- le fil de ma vie numérique agrégeant les événements importants issus de Digiposte Pass et de l'application mobile du *Hub* numérique mais aussi d'applications tierces.

Pour les entreprises et administrations, « LOGGIN LA POSTE » donnera un accès et un échange simplifiés, fiables et sécurisés avec les particuliers ;

(1) Hors comptes et données bancaires, les bases de données des clients de La Banque Postale sont gérées distinctement dans le plus strict respect du secret bancaire. Concrètement, il sera possible d'accéder aux différents sites du Groupe et à différents sites tiers avec un identifiant unique.

▲ de la transformation numérique interne :

Le Groupe La Poste place ses 260 000 postiers au cœur de sa transformation numérique, en développant notamment un vaste programme de formation qui permettra à chaque collaborateur d'être formé en fonction de ses besoins (socle commun de compétences numériques, formation aux enjeux de l'innovation et de la transformation numérique des organisations) et d'accroître et valoriser ses compétences. Il sera complété par des projets d'évolution des outils et

méthodes de travail comme Factéo (cf. section 5.1), Smartéo (cf. section 5.4), Cap Client 3.0 (cf. section 5.3).

Pour concrétiser cette stratégie numérique, le Groupe s'est engagé à lancer plusieurs chantiers structurants, dont l'internalisation des compétences clés par acquisitions si nécessaire, qui lui permettront de relever le défi de la baisse des usages et de la désintermédiation, et de s'affirmer, dans l'économie numérique, comme un opérateur universel d'échanges pour les particuliers, les entreprises et les administrations.

5.6 L'IMMOBILIER

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 | Évolution 2015/2014 | |
|---|------------|------------|---------------------|-----------------|
| | | | en montant | en % |
| Produits opérationnels | 832 | 843 | - 12 | - 1,4 % |
| Chiffre d'affaires hors Groupe | 10 | 10 | - 1 | - 8,2 % |
| Chiffre d'affaires intragroupe | 822 | 833 | - 11 | - 1,3 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION ^(a) | 27 | 60 | - 33 | - 55,4 % |

(a) Résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint.

5.6.1 Présentation

L'immobilier est un pôle stratégique pour Le Groupe La Poste ; il est au cœur des enjeux liés :

- ▲ au développement de l'outil industriel des branches ;
- ▲ à l'accueil des clients ;
- ▲ à la présence dans les territoires ;
- ▲ aux conditions de travail des collaborateurs ;
- ▲ à l'action du Groupe en faveur du développement responsable ;
- ▲ à la performance économique et financière.

5.6.1.1 Un parc immobilier très important

Réparti sur l'ensemble du territoire, le parc immobilier du Groupe La Poste est l'un des plus grands de France. Il irrigue l'ensemble du territoire et traduit la mission de service public

de La Poste en matière d'aménagement du territoire (au moins 90 % de la population d'un département doit être à moins de 5 km – 20 minutes – d'un point de contact postal).

Totalement atypique, il est riche d'actifs d'une grande diversité tant par leur taille que par leur nature et leur destination. Il se compose ainsi de vastes plates-formes industrielles, de petites et moyennes surfaces commerciales et de locaux tertiaires. Pour illustration, le plus petit actif (le bureau de poste de la tour Eiffel) a une surface de 9 m² et les plus grands, tels que la plate-forme industrielle du courrier (PIC) de Wissous ou la poste du Louvre, ont des surfaces pouvant aller jusqu'à 39 000 m².

Le parc immobilier du Groupe présente également des caractéristiques hors normes par son ampleur. Ses 6,5 millions de mètres carrés, dont 57 % détenus en propre, correspondent à 22 500 baux gérés.

Enfin, la spécificité de ce parc de 11 362 immeubles réside dans le nombre de personnes franchissant son seuil chaque année : en 2015, 83 % des Français déclaraient s'être rendus au moins une fois dans leur bureau de poste pour y effectuer des opérations postales ou bancaires.

Au-delà de ces aspects, le parc immobilier du Groupe représente des enjeux financiers considérables. En effet, l'immobilier représente un niveau de charges de fonctionnement élevé [loyers et charges locatives] ainsi que l'un des plus importants postes de l'actif immobilisé au bilan du Groupe, évalué à 3,6 milliards d'euros dans les comptes 2015.

5.6.1.2 Le pôle immobilier

Le pôle immobilier, qui compte plus de 981 collaborateurs dotés d'une double culture immobilière et postale, se positionne résolument comme un partenaire de la dynamique du Groupe. Il est constitué de :

- ▲ la direction de l'immobilier du Groupe La Poste, qui définit et pilote la politique immobilière du Groupe ;

- ▲ Poste Immo, filiale du Groupe à 100 %, qui met en œuvre la politique immobilière du Groupe et assume les responsabilités du propriétaire. Poste Immo a été créée en 2005 afin de faire de l'immobilier un outil de valorisation de l'entreprise et de soutien à la performance des branches. Elle exerce son activité au profit des branches du Groupe, dans l'objectif de réduire leurs coûts immobiliers et de les accompagner dans leur développement. En qualité de foncière de Groupe, de prestataire de services et de promoteur développeur, Poste Immo développe des opérations immobilières et accompagne les branches du Groupe dans leur réflexion immobilière. Avec ses huit directions régionales, Poste Immo couvre l'ensemble du territoire au plus près des branches du Groupe, des élus et des parties prenantes.

En 2014, Poste Immo et la direction de l'immobilier ont obtenu le renouvellement de la certification ISO 9001-2008, pour tous leurs services et toutes leurs activités. Un audit de suivi de la certification ISO 9001 a été réalisé au deuxième semestre 2015 confirmant ainsi l'obtention de la certification.

5.6.2 Enjeux et stratégie

Depuis sa création en 2005, Poste Immo a pleinement joué son rôle en professionnalisant la gestion de l'immobilier, investissant et modernisant le parc, et permis par le travail des cessions de générer du cash pour le Groupe et de financer les investissements. Depuis 2005, la trésorerie générée par les cessions et l'autofinancement a permis de financer 3,4 milliards d'euros de travaux. Poste Immo a facilité les restitutions de surface des branches, accéléré le travail sur les optimisations de surfaces, et contribué ainsi à la maîtrise de la facture immobilière des branches tout en révélant les vrais coûts. L'optimisation des surfaces occupées par les branches, engagée en 2009, a permis la restitution de 1 267 000 m² et génère pour le Groupe des économies récurrentes annuelles de loyers et de charges.

Dans un contexte économique difficile pour les différentes branches du Groupe, Poste Immo doit, d'une part, continuer à les accompagner dans les nouveaux défis (qualité de service, réduction des coûts, évolution des réseaux, nouveaux marchés) et, d'autre part, trouver des relais de croissance externe, en développant notamment la co-promotion, en devenant un acteur clé de la logistique urbaine ou en proposant des prestations de conseil et de maîtrise d'ouvrage et de gestion de parc à de nouveaux clients.

Impliquée de manière essentielle dans la formation des coûts des branches, par l'immobilier stricto sensu mais aussi par le poste énergétique associé, Poste Immo est un partenaire global de leur compétitivité et de leur développement, indispensable notamment dans les réflexions transverses incarnées par trois des grands projets prioritaires communs du Groupe que sont la transition énergétique, la logistique urbaine et la modernisation de l'action publique.

Structurée autour des deux enjeux clés, que sont la performance durable et le développement rentable, l'ambition de Poste Immo est d'être le partenaire immobilier stratégique des branches, au service de la compétitivité, acteur essentiel du développement et de la performance du Groupe dans son secteur d'activité. Pour mettre en œuvre cette stratégie, rendre l'immobilier plus simple pour ses clients et délivrer aux branches du Groupe un accompagnement et des prestations aux meilleurs standards du marché, Poste Immo se positionne comme une foncière de Groupe, un prestataire de services et un co-promoteur développeur.

5.6.2.1 Enjeux en tant que foncière de Groupe

L'activité de foncière de Groupe répond aux besoins immobiliers du Groupe et de ses branches d'activités pour accompagner leur stratégie. Elle gère et valorise le parc patrimonial et garantit aux investissements une rentabilité selon les règles du marché. Poste Immo a réduit de 21 % la taille du parc patrimonial du Groupe La Poste depuis 2005, accompagne sa stratégie de modernisation et contribue à faire évoluer le parc en accord avec les nouveaux usages. En 2015, 233 millions d'euros d'investissements ont été réalisés sur le parc et 211 cessions d'actifs ont été signées.

Poste Immo sécurise également les implantations stratégiques pour Le Groupe La Poste, bâtit le réseau immobilier performant de demain et se met en capacité de constituer une offre de logistique urbaine dans les principales métropoles de France. Depuis 2014, des consignes automatiques « Pickup Station » permettant le retrait de colis sont installées dans des bureaux de poste afin de développer un mode de livraison adapté aux attentes des consommateurs et des e-commerçants et à la complexité des livraisons dans les hypercentres⁽¹⁾ urbains. Les bureaux de poste en hypercentre urbain représentent un réel atout, à la fois en termes de localisation mais aussi de captation des flux de personnes et sont ainsi une cible privilégiée pour implanter ces consignes à colis. Déjà 81 consignes ont été installées depuis 2014, et d'ici fin 2016, ce chiffre devrait atteindre environ 450 consignes.

Compte tenu des enjeux en matière de mutation des villes et des territoires, Poste Immo accompagne le Groupe sur ses futures implantations immobilières et se met en capacité de constituer une offre immobilière en matière de logistique urbaine. Poste Immo est un contributeur actif au projet prioritaire commun (PPC) sur « la logistique urbaine ».

Pour Poste Immo, opérateur, prestataire de services immobiliers et propriétaire des actifs du Groupe La Poste, l'enjeu est majeur. L'immobilier doit permettre de répondre aux contraintes et offrir des espaces physiquement adaptés à l'activité logistique, en permettant et favorisant la mutualisation des offres logistiques du Groupe sur un même site, mais aussi un mode d'utilisation innovant de ces espaces (temps & espaces partagés) et des espaces économiquement compétitifs. Le Groupe dispose d'une multitude de sites urbains, ce qui constitue un avantage concurrentiel dont il entend profiter à l'heure où de nombreux pôles logistiques ont été excentrés et où la problématique du dernier kilomètre devient critique, tant en termes d'organisation, pour les acteurs et clients de l'e-commerce en particulier qu'en termes de développement durable, notamment pour les élus. 2015 a marqué le lancement d'un certain nombre d'opérations en la matière : inauguration de l'espace logistique urbain (ELU) de l'Hôtel des Postes de

Lyon et lancement de deux opérations majeures en cours de développement, un hôtel logistique urbain (HLU) de 5 000 m² à Bordeaux et un HLU de 5 000 m² à Lyon. L'identification d'autres actifs stratégiques en centre-ville susceptibles d'accueillir des activités logistiques permettra à Poste Immo de proposer des solutions immobilières concrètes et nouvelles aux entités du Groupe et à d'éventuels clients externes.

5.6.2.2 Enjeux en tant que prestataire de services

Poste Immo a pour mission de conseiller les branches dans l'élaboration de leur stratégie d'implantation immobilière et de les accompagner dans la réduction de leurs charges immobilières. Poste Immo est l'interlocuteur des branches du Groupe pour anticiper leurs besoins immobiliers et évaluer en amont les possibilités d'occupation optimale des surfaces utilisées sur le parc patrimonial comme sur le parc locatif. La réduction des surfaces sous-occupées ou vacantes constitue le levier essentiel de diminution de la facture immobilière. Malgré l'indexation annuelle des loyers en fonction des indices de référence, et pour la deuxième année consécutive, en 2015 le montant des loyers du Groupe a diminué. Compte tenu des enjeux en matière de mutation des villes et des territoires, Poste Immo est mandatée par Le Groupe pour accompagner les réflexions des acteurs économiques sur les futures implantations. Poste Immo assiste ainsi la branche Services-Courrier-Colis dans l'adaptation du parc à ses nouveaux besoins industriels en limitant les coûts pour le Groupe et participe à la construction du Schéma Directeur Réseau qui vise à élaborer un scénario d'évolution du maillage territorial, en croisant l'expertise de Poste Immo sur les opportunités immobilières et la vision du Réseau sur le maillage et les formats de bureaux de poste. Le scénario d'évolution retenu au terme de la démarche doit générer une baisse des coûts immobiliers pour le Réseau.

Poste Immo pilote également l'évolution du parc d'immeubles de bureaux afin de l'adapter à l'évolution des organisations, tout en permettant à la fois d'optimiser les surfaces et les synergies inter-branches et de travailler sur la qualité de vie au travail. Dans ce cadre, Poste Immo assure le volet immobilier du projet « Village La Poste » : ce projet de déménagement a pour objectif l'installation des 4 400 personnes des sièges des différentes branches et principales filiales sur trois sites (au lieu de neuf actuellement) qui constitueront le nouveau siège du Groupe. Chacun de ces sites ayant vocation à accueillir des équipes des différentes branches, l'ambition du « Village La Poste » est de renforcer la coopération entre les sièges et l'unité du Groupe afin de favoriser sa transformation et son développement au service des clients. Il permettra de réaliser des économies significatives. En année pleine, l'économie sur les loyers et charges sera de 20 %.

(1) Cœurs du centre-ville dans les grandes agglomérations.

Poste Immo assure la gestion de parc (*property management*). Elle est en charge du respect, de la fiabilisation et de l'optimisation des flux économiques associés aux baux, ainsi que de la bonne application des engagements contractuels. En 2014, après une analyse de l'ensemble des loyers du parc patrimonial, ceux qui présentaient un écart, dans un sens ou dans un autre, avec les loyers de marché ont fait l'objet d'une remise à niveau. Cette démarche permet aux branches de prendre des décisions économiques en phase avec le marché de l'immobilier, en faveur d'une occupation sur place ou d'une délocalisation. La gestion d'exploitation garantit en outre aux propriétaires une programmation pluriannuelle de gros travaux et aux locataires une utilisation des surfaces louées conforme à leurs besoins : le souci permanent du maintien de la valeur du parc a conduit à réaliser, en 2015, 1 911 opérations d'entretien ou de maintenance technique. Elle apporte aux utilisateurs un conseil en matière de performance et d'optimisation énergétique. Pionnière, avec cinq « BEFA⁽¹⁾ verts », signés dès janvier 2010 avec le Courrier pour des plates-formes de tri neuves HQE/BBC, organisant un partage entre bailleur et preneur de la prise en charge du surcoût lié à l'amélioration de performance énergétique par rapport à la norme alors en vigueur, Poste Immo a mis en place des annexes vertes sur 137 immeubles⁽²⁾. 36 concernent le périmètre réglementaire (baux des locaux à usage de bureaux ou de commerces de plus de 2 000 m²) et 101 immeubles sont engagés à travers la charte tertiaire (non réglementaire). Parallèlement, sur le parc locatif, une démarche de sollicitation des bailleurs a été lancée, Poste Immo prenant ainsi l'initiative de leur proposer un projet d'annexe. Chaque année, dans tous les immeubles concernés par l'annexe environnementale, un Comité bail vert est tenu afin que locataires et propriétaires échangent sur la performance énergétique de l'immeuble. Trois indicateurs sont suivis régulièrement afin de connaître l'évolution de la performance énergétique du bâtiment : la consommation énergétique (électricité, gaz, etc.), la consommation en eau et la production de déchets. Sur la base de ce bilan, locataires et propriétaires s'engagent sur un programme d'actions visant à améliorer la performance énergétique et environnementale du bâtiment et des locaux loués. Ces actions portent notamment sur la sensibilisation des occupants aux éco-gestes, sur l'optimisation de l'exploitation des équipements de l'immeuble, ainsi que sur la question du remplacement et de l'amélioration de certains matériaux et équipements du bâtiment. La mobilisation et l'implication des occupants ont permis à Poste Immo d'arriver 1^{er} au classement de la première édition du concours Cube 2020⁽³⁾ avec le bâtiment de Rennes Colombier en réalisant 20,7 % d'économies d'énergie sur une année.

5.6.2.3 Enjeux en tant que co-promoteur développeur

Cette activité donne corps aux stratégies industrielles et commerciales des branches du Groupe et valorise le parc immobilier patrimonial par le déploiement de projets immobiliers responsables, innovants et performants. Dans ce cadre, Poste Immo conduit des chantiers de tailles et de natures très diverses, ainsi que les études de programmation, de faisabilité, de montage et les achats de travaux, de services et de fournitures dans un souci de réduction des coûts et des délais. L'année 2015 a été marquée par la livraison de 869 opérations et 100 % des immeubles patrimoniaux recevant du public sont accessibles aux personnes à mobilité réduite (sauf dérogations).

Le projet de rénovation de la poste du Louvre, dont la restructuration a été confiée au groupement Dominique Perrault Architecture (DPA) est un exemple de l'activité de développeur de Poste Immo. La restructuration de cet immeuble emblématique du patrimoine immobilier du Groupe par Poste Immo permettra non seulement de moderniser les activités postales déjà existantes, mais aussi d'accueillir des services publics, des bureaux, des logements sociaux et un hôtel. Les premiers travaux ont commencé en juin 2015 pour une livraison du bâtiment à l'horizon 2018. D'autres opérations sont en cours, notamment la restructuration du Musée d'entreprise du Groupe La Poste.

Afin de valoriser des immeubles du parc patrimonial de La Poste à céder ou vacants, des opérations de développement de projets immobiliers (logements, bureaux, commerce) ont été engagées. En 2015, un permis de construire a été obtenu pour la restructuration d'un immeuble au cœur de Paris, rue de la Boétie, en surface tertiaire et bureau de poste. En régions, des participations ont été prises dans des sociétés ayant pour objet la restructuration ou la construction d'ensembles immobiliers à Lyon, Rennes et Marseille, en vue de leur revente.

(1) Bail en l'état futur d'achèvement.

(2) Depuis le 1^{er} janvier 2012, les baux à usage de commerces ou de bureaux, conclus ou renouvelés à partir de cette date et portant sur une surface supérieure à 2 000 m², doivent obligatoirement contenir une annexe « verte » [article 8 de la loi « Grenelle » 2]. L'annexe verte doit retranscrire la liste et les caractéristiques des équipements techniques du bâtiment mais aussi ceux installés par le preneur dans les locaux loués, les consommations réelles d'eau et d'énergie de chacun et la quantité de déchets générée. Elle doit, en outre, refléter les obligations auxquelles s'engagent le preneur et le bailleur pour améliorer la qualité thermique des locaux occupés.

(3) Le Concours Usage Bâtiment Efficace 2020 est une compétition organisée par l'IFPEB et qui s'inscrit dans le cadre de l'action nationale menée pour le développement durable.

5.6.2.4 Enjeux en matière de développement durable

Poste Immo conseille, accompagne et propose des solutions/actions en faveur d'un immobilier responsable sur la base de 2 engagements majeurs :

- ▲ conduire la transition énergétique vers les bâtiments responsables.

Toutes les constructions neuves sont délivrées aux normes BBC/HQE, l'enjeu essentiel étant la mise aux normes du parc ancien, dont la moitié a plus de 50 ans. Poste Immo s'est engagée, d'une part, dans l'étude du potentiel de rénovation énergétique de bâtiments stratégiques, d'autre part, dans l'expérimentation avant déploiement de dispositifs et plans d'action simples, adaptables à l'ensemble du parc et en premier lieu aux sites ayant fait l'objet de la signature d'un bail vert.

En 2013, Poste Immo a signé la Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires publics et privés et a pris en mai 2014 l'engagement d'améliorer de 25 % la performance énergétique des sites patrimoniaux de plus de 5 000 m² à horizon 2020. En octobre 2015, Poste Immo a présenté son engagement en faveur de la Charte « Paris Action Climat » dans le cadre des réalisations portées par le Groupe à horizon 2020 pour contribuer aux objectifs de la ville de Paris.

Poste Immo s'engage résolument dans une démarche proactive de maîtrise et d'amélioration de la performance énergétique de son parc immobilier, et réaffirme sa volonté de demeurer un acteur de référence dans ce domaine ;

- ▲ promouvoir une approche globale et une utilisation durable des ressources naturelles.

Depuis mai 2012, 45 installations photovoltaïques ont été mises en service sur des immeubles de Poste Immo dans le cadre d'un partenariat. Leur production annuelle consolidée équivaut à la consommation électrique annuelle d'environ 250 bureaux de poste. De plus, Poste Immo a confié à GEO PLC⁽¹⁾ la collecte et la valorisation des certificats d'économie d'énergie (CCE) sur plusieurs programmes de travaux et développe des politiques actives en termes d'achats responsables dans les champs du développement durable et du management de l'énergie.

Depuis le 1^{er} octobre 2015, Le Groupe La Poste achète de l'électricité 100 % d'origine renouvelable pour approvisionner ses 1 300 sites majeurs. La mise en concurrence de la fourniture en électricité a été pilotée par Poste Immo, en tant que foncière et coordonnateur des groupements de commandes afférents à la gestion de l'énergie. Outre une réduction de son empreinte carbone, cette nouvelle mesure permet au Groupe de réaliser une économie de 7 % par an sur sa facture énergétique et de 15 % sur la fourniture d'électricité. Par ailleurs, ce dispositif permet à La Poste d'alimenter sa flotte de véhicules électriques en électricité d'origine renouvelable.

Forte de ses réalisations au sein du Groupe, Poste Immo a l'ambition de s'ouvrir progressivement au marché externe en proposant des prestations de services (gestion de parc, et maîtrise d'ouvrage) et de nouvelles offres en matière de rénovation énergétique.

(1) GEO PLC a pour vocation de promouvoir, grâce aux certificats d'économies d'énergie (CEE), les actions d'économies d'énergie dans tous les secteurs.

5.7 LA RÉGLEMENTATION

Les entités du Groupe La Poste sont soumises à une grande diversité de réglementations dans le cadre de leurs activités. La Poste est en particulier soumise à la législation communautaire applicable aux services postaux, qui a été transposée en droit français. Le Groupe La Poste est également soumis à la réglementation applicable aux transporteurs et commissionnaires de marchandises, à la réglementation applicable au secteur bancaire et à la réglementation applicable à la téléphonie.

Le Groupe La Poste relève par ailleurs d'un ensemble de dispositions spécifiques en raison des missions de service public dont il a la charge.

Les dispositions législatives ou réglementaires mentionnées ci-dessous n'ont pas vocation à fournir une description exhaustive de l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires applicables au Groupe La Poste.

5.7.1 Réglementation des activités du Groupe La Poste

Sur le plan réglementaire, les activités du Groupe La Poste relèvent principalement des catégories suivantes :

- ▲ les activités postales (courrier, colis), activités historiques du Groupe ;
- ▲ les activités liées à l'express (transport express de colis), via les filiales de GeoPost ;
- ▲ les activités bancaires, par sa filiale La Banque Postale ;
- ▲ les activités de téléphonie mobile depuis 2011, par la société La Poste Telecom.

La transposition en droit interne de ces directives européennes s'est effectuée :

- ▲ par la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales qui a ouvert partiellement le marché des envois de correspondance et défini le cadre de régulation, notamment en créant l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) ;
- ▲ par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales (codification aux articles L. 1 et suivants du Code des postes et des communications électroniques (CPCE)) qui a mis fin au secteur réservé et adapté le cadre de régulation au 1^{er} janvier 2011.

5.7.1.1 Les activités postales

Les dispositions encadrant le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté ont été définies par une première directive du 15 décembre 1997 (97/67/CE). Celle-ci fut complétée par les directives du 10 juin 2002 (2002/39/CE) et du 20 février 2008 (2008/6/CE). Ces directives sont également à l'origine du processus progressif de libéralisation du secteur postal qui s'est achevé par l'ouverture totale du marché à la concurrence le 1^{er} janvier 2011.

La Commission européenne a publié le 18 novembre 2015 son cinquième rapport d'application de la directive sur les services postaux, dans lequel elle reconnaît que les deux principaux objectifs de la politique postale européenne ont été largement atteints : garantir un ensemble minimal de services de qualité déterminée à des prix abordables pour tous les utilisateurs et assurer l'ouverture du marché moyennant des conditions de concurrence loyales. Le rapport d'application de la directive révèle également la préoccupation de la Commission européenne pour le marché transfrontière des colis.

La directive du 15 décembre 1997 a notamment consacré la prestation d'un service postal universel au sein de la Communauté. Le service universel, assuré en France par La Poste, consiste en un ensemble d'offres garantissant pour tout citoyen européen un service postal permanent, de qualité déterminée, en tout point du territoire, à des prix abordables (cf. ci-après, section 5.7.2.1).

5.7.1.1.1 Définition du service postal

Les services postaux sont entendus comme la levée, le tri, l'acheminement et la distribution des envois postaux dans le cadre de tournées régulières.

En outre, est considéré comme un envoi postal tout objet destiné à être remis à l'adresse indiquée par l'expéditeur sur l'objet lui-même ou sur son conditionnement, y compris sous forme de coordonnées géographiques codées et présenté dans la forme définitive dans laquelle il doit être acheminé. Sont notamment considérés comme des envois postaux les livres, les catalogues, les journaux, les périodiques et les colis postaux contenant des marchandises avec ou sans valeur commerciale.

Enfin, l'envoi de correspondance est défini comme un envoi postal ne dépassant pas deux kilogrammes et comportant une communication écrite sur un support matériel, à l'exclusion des livres, catalogues, journaux ou périodiques.

L'ensemble de ces dispositions est défini par l'article L. 1 du CPCE.

5.7.1.1.2 Le régime des autorisations préalables

La prestation d'envoi de correspondance est une activité régulée soumise à la délivrance préalable par l'Arcep d'une autorisation d'exercer. Cette autorisation, renouvelable et non cessible, était délivrée jusqu'au 31 décembre 2010 pour une durée de 10 ans et portait uniquement sur les services postaux ne relevant pas du secteur réservé à La Poste.

Depuis l'entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 2011, du titre II de la loi du 9 février 2010, l'autorisation est délivrée par l'Arcep pour une durée de 15 ans et porte, en raison de la suppression du secteur réservé, sur l'ensemble des envois de correspondance (article L. 3 du CPCE).

La procédure d'attribution des autorisations ainsi que les obligations applicables aux prestataires autorisés sont définies par le décret n° 2006-507 du 3 mai 2006. La demande d'autorisation doit comporter un certain nombre d'informations techniques, financières et commerciales relatives au demandeur et à son activité. En outre, les prestataires de services postaux doivent demander une autorisation pour exercer l'activité d'envois de correspondance intérieure et/ou l'activité d'envois de correspondance transfrontière. Ces dispositions sont codifiées aux articles R. 1-2-1 et suivants du Code des postes et des communications électroniques.

L'octroi de l'autorisation fait l'objet d'une décision expresse de l'Arcep.

La Poste est titulaire d'une autorisation ayant pour périmètre :

- ▲ les envois de correspondance incluant la distribution ;
- ▲ les services d'envois de correspondance transfrontière sortante.

Cette autorisation a été délivrée pour 10 ans par une décision n° 06-1091 de l'Arcep en date du 26 octobre 2006.

De plus, la loi du 20 mai 2005 désignait La Poste comme prestataire chargé de la mission de service universel postal. La loi du 9 février 2010 est venue confirmer l'attribution de cette mission à La Poste, pour une durée de 15 ans à compter du 1^{er} janvier 2011 (cf. chapitre 5, sections 5.7.2.1 et suivantes).

5.7.1.1.3 Droits et obligations applicables au titre de l'autorisation

La Poste, comme tout prestataire de services postaux titulaire d'une autorisation d'exercer la prestation d'envois de correspondance, est tenue de respecter un ensemble d'obligations relatives à :

- ▲ la garantie de la sécurité des utilisateurs, des personnels et des installations ;
- ▲ la garantie de la confidentialité des envois de correspondance et de l'intégrité de leur contenu ;
- ▲ l'accès des utilisateurs à une procédure de réclamation simple, transparente et gratuite ;
- ▲ la protection des données à caractère personnel et de la vie privée ;
- ▲ le respect de l'objectif de préservation de l'environnement quant à la mise en œuvre des conditions techniques de réalisation des prestations.

Ces obligations consistent notamment en l'établissement de règles d'identification des employés, de mesures pour garantir le secret des correspondances ou encore des modalités de mise en œuvre des procédures de traitement des réclamations, et sont précisées par un arrêté ministériel du 3 mai 2006.

Cet ensemble d'obligations a été complété par la loi du 9 février 2010. Désormais, tout prestataire de services postaux titulaire d'une autorisation doit également :

- ▲ garantir la neutralité des services postaux au regard de l'identité de l'expéditeur et de la nature des envois postaux ;
- ▲ garantir l'accès aux services et aux installations aux personnes handicapées dans les conditions prévues à l'article L. 111-7-3 du Code de la construction et de l'habitation ;
- ▲ respecter les obligations légales et conventionnelles applicables en matière de droit du travail et la législation de Sécurité sociale en vigueur, sans préjudice des dispositions spécifiques applicables aux personnels ayant, le cas échéant, le statut de fonctionnaire ;
- ▲ respecter l'ordre public et les obligations liées à la Défense nationale.

Outre ces obligations, les prestataires titulaires d'une autorisation délivrée par l'Arcep disposent d'un droit d'accès aux boîtes aux lettres particulières afin d'être en mesure d'assurer la distribution des envois postaux.

5.7.1.1.4 L'accès aux moyens indispensables

Lorsque cela s'avère nécessaire pour protéger les intérêts des utilisateurs et/ou pour encourager une réelle concurrence, les États membres sont tenus de garantir un accès transparent et non discriminatoire à certains éléments de l'infrastructure postale considérés comme indispensables à l'exercice d'une activité. Les moyens indispensables de La Poste ont été introduits par la loi du 20 mai 2005 (codifié à l'article L. 31 du CPCE) transposant les dispositions prévues par la directive 97/67/CE. Ils consistent en un accès au système de code postal, à la base de données des adresses, aux boîtes postales, aux boîtes aux lettres, aux informations sur les changements d'adresse, à un service de réacheminement et de retour à l'expéditeur.

À ce titre, en France, tout titulaire d'une autorisation d'exercer la prestation d'envois de correspondance a accès, dans des conditions transparentes et non discriminatoires, et selon des modalités techniques et tarifaires prévues dans le cadre de conventions signées à cette fin avec La Poste, aux moyens indispensables suivants :

- ▲ le répertoire des codes postaux assorti de la correspondance entre ces codes et l'information géographique sur les voies et adresses ;
- ▲ les informations collectées par La Poste sur les changements d'adresse ;
- ▲ un service de réexpédition en cas de changement d'adresse du destinataire ;
- ▲ une faculté ou un service de distribution dans les boîtes postales installées dans les bureaux de poste.

L'Arcep est informée par La Poste des conditions techniques et tarifaires dans lesquelles les prestataires peuvent accéder aux moyens indispensables et reçoit communication à cette fin des conventions signées.

5.7.1.1.5 Le régime de responsabilité

Les prestataires de services postaux relèvent d'un régime de responsabilité spécifique. Ce régime prévoit que la responsabilité des prestataires de services postaux est engagée dans les conditions prévues par les articles 1134 et suivants et 1382 et suivants du Code civil à raison des pertes et avaries survenues lors de la prestation et en cas de retard dans la distribution d'un envoi postal, pour autant que le prestataire a souscrit un engagement portant sur le délai d'acheminement de cet envoi postal (articles L. 7 et L. 8 du CPCE).

Les indemnisations sont fixées par le décret n° 2006-1020 du 11 août 2006 prévoyant des plafonds d'indemnisation tenant compte des caractéristiques des envois et des tarifs d'affranchissement. Ainsi, les indemnités susceptibles d'être mises à la charge des prestataires de services postaux du fait de la perte ou de l'avarie des envois postaux, autres que les colis, qui leur ont été confiés, ne peuvent excéder :

- ▲ pour les envois ordinaires, une somme égale à deux fois le tarif d'affranchissement ;
- ▲ pour les envois bénéficiant, à la demande de l'expéditeur, d'un procédé de suivi entre leur dépôt dans le réseau du prestataire et leur distribution, une somme égale à trois fois le tarif d'affranchissement ;
- ▲ pour les envois faisant l'objet, selon les modalités fixées par arrêté du ministre chargé des postes, de formalités attestant leur dépôt et leur distribution, la somme de 16 euros ;
- ▲ pour les envois comportant des Valeurs Déclarées, le montant déclaré.

Concernant la perte ou l'avarie des colis postaux, le plafond d'indemnisation est de 23 euros par kilogramme de marchandises manquantes ou avariées (le poids brut devant s'entendre du poids de marchandises augmenté de celui de leur emballage).

Le décret précise également le délai au-delà duquel doit être considéré comme perdu un envoi postal qui n'a pas été distribué à son destinataire (délai de quarante jours à compter de la date de son dépôt dans le réseau du prestataire).

Les indemnités susceptibles d'être mises à la charge des prestataires de services postaux du fait du retard dans la distribution des envois postaux qui leur ont été confiés ne peuvent excéder le montant du tarif d'affranchissement.

5.7.1.1.6 Obligations en matière d'information

En vertu de l'article L. 135 du CPCE, les titulaires d'une autorisation doivent fournir chaque année à l'Arcep les informations statistiques concernant l'utilisation, la zone de couverture et les modalités d'accès à leur service. Ces

informations comprennent notamment des éléments relatifs à la nature et au volume des différents services d'envois postaux de leur activité autorisée. L'Arcep dispose également de la faculté de procéder aux expertises, mener des études, recueillir les données et mener toutes actions d'information sur le secteur des postes.

Dans le cadre de cette obligation d'information, l'Arcep prend chaque année une décision relative à la mise en place d'une enquête annuelle visant à :

- ▲ assurer l'information de l'ensemble des acteurs du secteur, ainsi que des consommateurs, par la publication d'indicateurs agrégés sur les principaux segments du secteur des postes ;
- ▲ fournir des éléments pertinents pour l'évaluation des politiques publiques et en particulier des actions de l'Arcep dans la mise en œuvre du cadre réglementaire en vigueur ;
- ▲ évaluer l'effet de ses décisions sur le marché dans son ensemble.

Les membres de l'Arcep désignés dans la décision sont seuls habilités à recevoir et à traiter les informations individuelles collectées dans le cadre de cette enquête.

Ces enquêtes sont publiées sur le site internet de l'Arcep dans le cadre de l'observatoire annuel des activités postales.

5.7.1.1.7 Les pouvoirs de l'Arcep

L'Arcep est compétente en matière de règlement des litiges nés de l'exercice d'une activité postale. Cette compétence se traduit par un pouvoir de règlement des différends et un pouvoir de conciliation.

L'Arcep peut être saisie d'une procédure de règlement des différends dès lors que le litige porte sur une convention d'accès aux moyens indispensables (cf. chapitre 5, section 5.7.1.1.4) ou a trait à la conclusion ou l'exécution des contrats dérogeant aux conditions générales de l'offre du service universel d'envoi de correspondances. Lorsque ce litige ne relève pas de la procédure de règlement des différends, l'Arcep peut être saisie d'une demande de conciliation.

Par ailleurs, l'Arcep peut, d'office ou à la demande du ministre chargé des postes, d'une organisation professionnelle, d'une association agréée d'utilisateurs, d'une personne physique ou morale concernée, du prestataire du service universel postal ou d'un titulaire d'une autorisation, prononcer des sanctions à l'encontre du prestataire du service universel ou d'un titulaire d'une autorisation. L'Arcep ne peut prononcer de sanctions qu'après avoir mis en demeure l'intéressé de se conformer à ses obligations dans un délai déterminé.

Suite à l'inconstitutionnalité de la procédure antérieure, le pouvoir de sanction de l'Arcep a été modifié par l'ordonnance du 12 mars 2014 qui instaure, dans les secteurs des postes et des communications électroniques, une nouvelle procédure de sanction.

Les nouvelles dispositions du Code des postes et des communications électroniques organisent la séparation des fonctions de poursuite et de jugement en les confiant à des membres distincts du collège de l'Autorité. Il est ainsi prévu

qu'une formation composée de quatre membres du collège, dont le Président de l'Autorité, adopte les décisions en matière de mise en demeure, d'instruction, de règlement des différends et d'enquête, et qu'une formation composée des trois autres membres du collège adopte les décisions de sanction.

Les sanctions dont dispose l'Arcep sont :

- ▲ l'avertissement ;
- ▲ la réduction d'une année de la durée de l'autorisation ;
- ▲ la suspension de l'autorisation pour un mois au plus ;
- ▲ le retrait de l'autorisation ;
- ▲ une sanction pécuniaire dont le montant est proportionné à la gravité du manquement, à la situation de l'intéressé, à l'ampleur du dommage et aux avantages qui en sont tirés, sans pouvoir excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos, ce plafond étant porté à 10 % en cas de nouvelle infraction.

L'Arcep ne peut être saisie de faits remontant à plus de trois ans s'il n'a été fait aucun acte tendant à leur recherche, leur constatation ou leur sanction. Enfin, les sanctions prises par l'Arcep font l'objet de décision motivée, notifiée à l'intéressé et qui peut être rendue publique dans les publications, journaux ou services de communication au public par voie électronique choisie par la formation restreinte, dans un format et pour une durée proportionnés à la sanction infligée. Elles peuvent faire l'objet d'un recours de pleine juridiction et d'une demande de suspension présentée conformément à l'article L. 521-1 du Code de justice administrative devant le Conseil d'État.

Outre ces pouvoirs, l'Arcep dispose depuis l'entrée en vigueur du titre II de la loi du 9 février 2010 d'une nouvelle compétence en matière de traitement des réclamations des usagers des services postaux dès lors que leurs réclamations n'ont pu être satisfaites dans le cadre des procédures mises en place par les prestataires de services postaux autorisés.

5.7.1.2 Les activités liées à l'express

La Poste exerce par l'intermédiaire des filiales de GeoPost une activité de transport express de colis, ces filiales agissant essentiellement en tant que commissionnaire de transport ou transporteur routier. Ces deux professions sont soumises à une réglementation spécifique.

5.7.1.2.1 Les conditions d'accès aux professions de transporteur et de commissionnaire de transport

Les conditions d'accès à la profession de transporteur routier de marchandises sont principalement définies au niveau européen par le règlement n° 1071/2009 du 21 octobre 2009, et au niveau national par la loi du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs et le décret n° 99-752 du 30 août 1999 modifié par le décret n° 2011-2045 du 28 décembre 2011.

Les conditions d'accès à la profession de commissionnaire de transport sont principalement régies par la loi du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs et le décret n° 90-200 du 5 mars 1990 relatif à l'exercice de la profession

de commissionnaire de transport. Le commissionnaire se distingue du transporteur en ce sens qu'il organise et fait exécuter sous sa responsabilité les différentes étapes d'un transport de marchandises, sans effectuer lui-même le transport ou sans en effectuer l'intégralité.

Les entreprises qui exercent la profession de transport routier de marchandises en France au moyen de véhicules motorisés doivent être titulaires d'une autorisation administrative d'exercer une telle activité et être inscrites respectivement au registre national des entreprises de transport routier. La délivrance de l'autorisation administrative et l'inscription au registre nécessitent la réunion des quatre conditions cumulatives que sont l'exigence d'un établissement stable et effectif, la condition de capacité financière, d'honorabilité professionnelle et de capacité professionnelle.

La condition de capacité financière signifie que l'entreprise doit disposer de capitaux propres ou de garanties d'un montant au moins égal à 1 800 euros pour le premier véhicule dont le poids moyen autorisé est inférieur ou égal à 3,5 tonnes, et 900 euros pour les véhicules suivants. Pour les véhicules supérieurs à 3,5 tonnes, les montants précités sont portés respectivement à 9 000 euros et 5 000 euros. La condition d'honorabilité professionnelle doit être satisfaite à la fois par l'entreprise personne morale, les représentants légaux de l'entreprise, ainsi que par le gestionnaire de transport.

La condition de capacité professionnelle concerne le gestionnaire de transport de l'entreprise, qui doit être titulaire d'une attestation de capacité professionnelle. Celle-ci s'acquiert par la possession de certains diplômes, par un examen spécifique ou par la justification d'une expérience professionnelle.

Les entreprises qui exercent la profession de commissionnaire de transport en France doivent être inscrites au registre des commissionnaires de transport. Cette inscription est subordonnée à la réunion de deux des conditions précitées, à savoir l'honorabilité professionnelle et l'aptitude professionnelle.

5.7.1.2.2 Les conditions d'exercice des professions de transporteur routier et de commissionnaire de transport

L'entreprise de transport routier de marchandises doit être titulaire d'une licence communautaire si elle effectue les transports au moyen de véhicules dont le poids maximum autorisé est supérieur à 3,5 tonnes, et d'une licence de transport intérieur pour les véhicules de moins de 3,5 tonnes. Ces titres administratifs sont valables dix ans et renouvelables.

Une copie certifiée du titre administratif requis doit figurer à bord du véhicule de transport correspondant.

De plus, l'exercice des activités de transport routier de marchandises en France doit être couvert par différents documents que sont la lettre de voiture et le document de suivi.

La lettre de voiture, obligatoire à bord de tout véhicule, comprend un ensemble de mentions obligatoires relatives à l'expéditeur, au destinataire et à la marchandise transportée. Elle peut être établie par le commissionnaire de transport, le cas échéant.

Le document de suivi doit être rempli au fur et à mesure de l'opération de transport. Ce document, dûment signé par le remettant ou son représentant, qui est conservé dans le véhicule, mentionne les dates et heures d'arrivée et de départ du véhicule tant au lieu de chargement qu'au lieu de déchargement. Quant au commissionnaire de transport, il doit tenir un registre papier ou informatique des opérations d'affrètement routier ou de groupage comprenant des informations relatives à l'expéditeur, au destinataire, au transporteur routier et à la prestation.

En outre, un bordereau récapitulatif de chargement dressant l'inventaire du lot de groupage doit être établi par le commissionnaire groupeur.

5.7.1.3 Les activités bancaires

La Banque Postale, filiale de La Poste qui en détient l'intégralité du capital, est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, agréée comme banque par le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI) en 2005 et inscrite comme intermédiaire d'assurance par l'Organisme pour le registre des intermédiaires en assurance (ORIAS).

À ce titre, La Banque Postale s'adresse à l'ensemble des clientèles et décline une offre complète bancaire, financière, d'épargne et d'assurance :

- ▲ les prestations bancaires : tenue des CCP et services de paiement, facilités de caisse, crédits immobiliers et crédits à la consommation, crédits aux entreprises et aux collectivités publiques ;
- ▲ les instruments financiers : tenue de comptes titres, placement de titres financiers incluant les parts ou actions d'organismes de placement collectif et d'instruments financiers à terme ;
- ▲ les produits d'épargne : produits d'épargne soumis à régime fiscal spécifique et produits d'épargne non réglementée, produits d'épargne salariale, produits liés à l'assurance.

Elle offre aussi des services de paiement non liés à un compte bancaire, tels que les mandats postaux, les transferts d'argent, le change manuel.

Les opérations de banque, les opérations connexes aux opérations de banque, les services d'investissement et les services connexes aux services d'investissement, les produits d'épargne et le change manuel sont réglementés par le Code monétaire et financier.

Les produits d'assurance sont régis par le Code des assurances.

Ces dispositions codifiées, complétées par des dispositions légales et réglementaires non codifiées, régissent l'activité de La Banque Postale dans leurs domaines respectifs.

(1) Supervisory Review and Evaluation Process.

(2) Joint supervisory teams.

(3) European Banking Authority.

(4) Common Equity Tier 1.

(5) LBP fait par ailleurs partie des potential global systemically important institutions (G-SIIs). À ce titre, elle a publié ses indicateurs, très en deçà du score minimal identifiant les établissements d'importance systémique mondiale.

La Banque Postale est par ailleurs soumise au contrôle des autorités de la profession : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et Autorité des marchés financiers (AMF).

Exercice de la supervision unique par la BCE

Depuis le 4 novembre 2014, La Banque Postale est sous la supervision directe de la Banque centrale européenne (BCE).

En tant que superviseur unique, la BCE a pour objectif d'harmoniser pour l'ensemble des pays de la zone euro (Union bancaire) les pratiques de supervision bancaire. À ce titre, elle a commencé à publier des instructions et recommandations (lettres) à destination des banques, relatives aux politiques de distribution, de rémunération variable ou de traitement des réserves auprès des Banques centrales, ainsi que des projets de texte visant à la mise en œuvre effective de la réglementation prudentielle unique. Ces derniers textes devraient être applicables courant 2016.

Dans le cadre de son processus de contrôle et d'évaluation prudentiel (SREP⁽¹⁾) des banques, mis en œuvre sous la responsabilité de ses Équipes de surveillance prudentielle conjointes (JST⁽²⁾), la BCE a fixé à La Banque Postale des exigences de fonds propres spécifiques pour l'année 2016. Faisant suite à la publication de l'opinion de l'Autorité bancaire européenne (EBA⁽³⁾) sur la méthodologie de calcul du montant maximal distribuable et à la recommandation de l'AMF, La Banque Postale a publié ces exigences fin décembre 2015.

Ratios prudentiels et coussin supplémentaire de fonds propres

Comme tout établissement bancaire, La Banque Postale doit respecter un certain nombre de ratios réglementaires prudentiels relatifs principalement à sa solvabilité et la liquidité de ses actifs :

- ▲ ratio de fonds propres « durs » (CET1⁽⁴⁾) : Depuis le 1^{er} janvier 2015, l'exigence minimale de de fonds propres CET1 en regard des risques pondérés s'élève à 4,5 %, auquel s'ajoutent différents coussins de fonds propres pour risque systémique.

Applicable à l'ensemble des établissements européens, le coussin de conservation est fixé à 0,625 % pour l'année 2016 (pour atteindre 2,5 % en 2019). Applicable également à la même date, le coussin de conservation est fixé par le Haut conseil de la stabilité financière à 0 % au 1^{er} janvier 2016 pour la France.

La Banque Postale est identifiée par l'ACPR, l'autorité compétente en la matière, depuis le 30 décembre 2015, comme faisant partie des « autres » établissements d'importance systémique (O-SIIs) français⁽⁵⁾ et à ce titre doit appliquer un coussin de fonds propres supplémentaires de 0,0625 % à partir du 1^{er} janvier 2016 (et qui augmentera linéairement pour atteindre le niveau cible de 0,25 % en 2019) ;

L'exigence totale de CET1 applicable à La Banque Postale (exigences spécifiques de la BCE et coussin « O-SIIIs ») est de 9,3125 % au 1^{er} janvier 2016. Le ratio cible plein, incluant le coussin de 0,25 %, s'élèvera en 2019 à 9,5 %.

- ▲ ratio de levier : depuis le 1^{er} janvier 2015 et jusqu'au 31/12/2017, ce ratio fait l'objet d'une phase d'observation et de calibrage par l'Autorité bancaire européenne (EBA) et pourrait à partir de janvier 2018 devenir un ratio au titre du pilier 1 (exigences minimales de fonds propres), dans les conditions d'application que pourra proposer la Commission européenne au Parlement dans son rapport attendu pour la fin de l'année 2016 ;
- ▲ ratio de couverture des besoins de liquidité (LCR⁽¹⁾) : À la suite du règlement délégué de la Commission du 10 octobre 2014 qui en fixe les modalités d'application, ce ratio s'applique aux banques européennes depuis le 1^{er} janvier 2015 avec une exigence minimale fixée à 60 % puis à 70 % pour l'année 2016, pour atteindre 100 % en 2018 ;
- ▲ ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR⁽²⁾) : en décembre 2015, un rapport de l'EBA plaide pour la mise en œuvre de ce ratio dans la réglementation européenne selon le calendrier prévu et proposant cependant un certain nombre d'aménagements pour tenir compte des spécificités du marché européen.

Gestion des crises bancaires (second pilier de l'Union bancaire)

La Banque Postale a suivi les consultations de l'EBA et les publications par la Commission des textes d'application de la Directive sur le redressement et la résolution des crises bancaires (BRRD⁽³⁾), ainsi que les travaux du Trésor et de l'ACPR pour la transposition de cette directive et de celle sur la garantie des dépôts en droit national.

La Banque Postale fait partie des banques sous responsabilité du Comité de résolution unique (CRU) basé à Bruxelles en charge notamment de valider son plan de rétablissement et d'établir son plan de résolution.

5.7.1.4 Les activités de téléphonie mobile

Le 14 octobre 2010, La Poste Telecom s'est déclarée en tant qu'opérateur auprès de l'Autorité de régulation des communications électroniques et postales (Arcep) pour l'exercice de deux activités : le service téléphonique au public (transfert direct de la voix en temps réel entre utilisateurs fixes ou mobiles) et les services autres que le service téléphonique (services de communications électroniques). Le service téléphonique que La Poste Telecom fournit au public est mobile.

Toutefois La Poste Telecom est un opérateur de téléphonie mobile qui ne dispose pas d'une autorisation spécifique pour l'usage de fréquences hertziennes. À ce titre, c'est un opérateur mobile dit « virtuel » ou MVNO (*mobile virtual network operator*).

SFR est l'opérateur de réseau « hôte » de La Poste Telecom. Une convention de prestation d'accès a été signée début 2011 pour la fourniture par SFR à La Poste Telecom, sur l'ensemble du territoire français métropolitain, de services de communications électroniques de type mobile en gros (voix, SMS, data). Ainsi, La Poste Telecom, au travers de sa convention d'accès, bénéficie des interconnexions négociées par SFR avec l'ensemble des opérateurs mobiles et fixes.

Les services de bout en bout sont délivrés par SFR avec une qualité de service équivalente à celle que SFR offre à ses propres clients pour une prestation comparable. En outre, dans la mesure où La Poste Telecom bénéficie d'une simple prestation d'accès, c'est principalement SFR qui reste tenue in fine des obligations réglementaires en matière d'interconnexion.

Depuis sa déclaration auprès de l'Arcep, La Poste Telecom se voit appliquer les droits et obligations attachés à l'établissement et l'exploitation des réseaux ouverts au public sur le fondement de l'article L. 33-1 du Code des postes et des communications électroniques.

La Poste Telecom se voit dotée du droit d'exercer les activités précitées de service téléphonique au public et de services autres que le service téléphonique ainsi que du droit de se voir attribuer par l'Arcep des blocs de numéros.

La Poste Telecom est soumise aux règles portant notamment sur :

- ▲ les conditions de permanence, de qualité et de disponibilité du service ;
- ▲ les conditions de confidentialité et de neutralité au regard des messages transmis et des informations liées aux communications ;
- ▲ les prescriptions exigées par la protection de la santé et de l'environnement ;
- ▲ l'acheminement gratuit des appels d'urgence ;
- ▲ le financement du service universel des communications électroniques.

(1) Liquidity Coverage Ratio.

(2) Net stable Funding Ratio

(3) Bank Recovery and Resolution Directive.

5.7.2 Réglementation applicable aux missions de service public

La Poste est chargée de quatre missions de service public et d'intérêt général, définies à l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée :

- ▲ le service universel postal ;
- ▲ la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- ▲ le transport et la distribution de la presse ;
- ▲ l'accessibilité bancaire.

Les engagements de La Poste et de l'État pour 2013-2017 ont été redéfinis par le « contrat d'entreprise 2013-2017 », approuvé par le Conseil d'administration du Groupe du 22 avril 2013 et signé par l'ensemble des parties prenantes le 1^{er} juillet 2013.

Ce contrat se caractérise par :

- ▲ le maintien d'un large périmètre de missions de service public dévolues à La Poste : service universel postal, transport et distribution de la presse, accessibilité bancaire et aménagement du territoire ;
- ▲ une trajectoire de qualité de service renforcée (Lettre prioritaire, Lettre recommandée et Lettre verte) ;
- ▲ des missions adaptées aux attentes des usagers et à l'évolution des technologies (Lettre en ligne, gamme d'envoi de petites marchandises) ;
- ▲ la mise en place d'engagements citoyens en faveur du développement des territoires et des entreprises, des plus démunis, du développement de la société numérique et dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour chacune des missions, les implications concrètes sont les suivantes :

- ▲ mission de service universel : le contrat prévoit des avancées en matière de qualité de service. Une clause de rendez-vous a également été fixée en 2015, pour adapter le cas échéant le contrat en fonction de la baisse des volumes courrier.

La clause de rendez-vous a été le moteur de travaux tripartites Arcep-La Poste-État courant 2015 sur la trajectoire de qualité de service du prestataire du service universel. Ces travaux et échanges ont conduit à la signature de l'arrêté du 14 octobre 2015 relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste pour 2015, 2016 et 2017 (cf. infra) ;

- ▲ mission de transport et de distribution de la presse : les trajectoires définies par La Poste et l'État dans l'accord Schwartz 2008-2015 ont été confirmées. Les modalités d'exécution de la mission au-delà de 2015 feront l'objet d'un avenant au contrat d'entreprise ;

- ▲ mission d'accessibilité bancaire : la mission est confirmée. Les modalités financières de la compensation pour la période 2015-2020 sont prévues par l'arrêté du 26 février 2015.

Un projet de nouvelle convention entre l'État et La Banque Postale définissant le cadre d'exercice de la mission d'accessibilité bancaire à compter du 1^{er} janvier 2015 a été finalisé. Ce projet de convention fait l'objet d'échanges avec la Commission européenne dans le cadre de la procédure de pré-notification, entamée le 28 mai 2015, de la compensation versée à La Banque Postale au titre du service d'intérêt économique général (SIEG) d'accessibilité bancaire du livret A ;

- ▲ mission d'aménagement du territoire : le contrat décrit les orientations du « nouveau contrat de présence territoriale » : la poursuite de la rénovation des bureaux de poste et le développement des partenariats, en accordant une place privilégiée à l'innovation et au numérique. Le contrat a été signé le 16 janvier 2014 pour la période 2014-2016 par l'AMF (l'Association des maires de France), l'État et La Poste. Il a fait l'objet d'un avenant signé le 6 janvier 2016 (cf. infra).

Le Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise 2013-2017, présidé par Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, s'est réuni pour la deuxième année consécutive le 6 novembre 2015, en présence de Philippe Wahl, de dirigeants du Groupe et des parties prenantes telles que les organisations syndicales, les associations de consommateurs, le régulateur du secteur postal. Lors de cette deuxième rencontre, le Comité de suivi a rappelé l'attachement de l'État, de La Poste et de toutes les parties prenantes à la réalisation et la pérennité des missions de service public confiées au Groupe La Poste. Le haut niveau de qualité de service assuré par La Poste dans l'exécution de ses missions de service public a été relevé par l'ensemble des parties prenantes.

Les missions de service public dont La Poste a la charge sont développées successivement dans les points suivants.

5.7.2.1 La mission de service universel postal

La loi du 20 mai 2005 désignait La Poste comme prestataire chargé de la mission de service universel postal. La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution de cette mission à La Poste, pour une durée de 15 ans à compter du 1^{er} janvier 2011.

5.7.2.1.1 Le cadre législatif et réglementaire

La notion de service universel postal, consacrée par la directive 97/67/CE, est une garantie pour tout citoyen européen d'obtenir un service postal permanent, de qualité déterminée, en tout point du territoire, à des prix abordables. Il implique :

- ▲ la distribution au domicile de toute personne ;
- ▲ des collectes et distributions cinq fois par semaine au minimum ;
- ▲ l'accessibilité des bureaux de poste et des boîtes aux lettres ;
- ▲ des délais d'acheminement nationaux et transfrontières ;
- ▲ des prix abordables orientés sur les coûts.

En termes de services, la directive 97/67/CE énonce que le service universel postal comprend *a minima* les prestations suivantes :

- ▲ des envois postaux jusqu'à 2 kilogrammes ;
- ▲ des colis postaux jusqu'à 10 kilogrammes ;
- ▲ des services relatifs aux envois recommandés et aux envois à Valeur Déclarée.

La transposition en droit français des dispositions communautaires relatives au service universel s'est opérée par la loi du 20 mai 2005, complétée par la suite par la loi du 9 février 2010.

Le législateur a fait le choix d'un service universel étendu tel que le stipule l'article L. 1 du CPCE : « Le service universel postal concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré du territoire. Il est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Il garantit à tous les usagers, de manière permanente et sur l'ensemble du territoire national, des services postaux répondant à des normes de qualité déterminée. Ces services sont offerts à des prix abordables pour tous les utilisateurs. »

En outre, le décret du 5 janvier 2007 relatif au service universel a confirmé et précisé le choix du législateur tant du point de vue des caractéristiques du service universel (offre, accessibilité, levée et distribution, etc.) que des droits et obligations qui incombent à La Poste en sa qualité de prestataire du service universel.

Les critères d'accessibilité au réseau de points de contact au titre du service universel fixés par le décret du 5 janvier 2007 prévoient qu'au moins 99 % de la population nationale et au moins 95 % de la population de chaque département soit à moins de 10 km d'un point de contact et que toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants.

L'ensemble des principes encadrant le service universel (définition et champ d'application) n'a pas été modifié par la loi du 9 février 2010.

5.7.2.1.2 Le cadre de régulation

L'Arcep a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal tout en veillant au financement et à la sauvegarde du service universel.

L'Arcep veille au respect par La Poste de ses obligations de service universel et exerce à ce titre un encadrement tarifaire pluriannuel, ainsi qu'une régulation tarifaire au cas par cas des prestations relevant du service universel. La Poste est soumise en sa qualité de prestataire du service universel à des obligations en matière de qualité de service, de traitement des réclamations et de comptabilité. Le financement de cette mission est prévu par l'établissement d'un fonds de compensation.

Par ailleurs, La Poste adresse chaque année à l'Arcep, et en transmet une copie au ministre chargé des postes, un bilan du service universel qu'elle a offert.

— Les caractéristiques du service universel

Le service universel postal comprend en France des offres de services nationaux et transfrontières d'envois postaux d'un poids inférieur ou égal à 2 kilogrammes, de colis postaux jusqu'à 20 kilogrammes, d'envois recommandés et d'envois à Valeur Déclarée. Les services de levée et de distribution relevant du service universel postal sont assurés tous les jours ouvrables, sauf circonstances exceptionnelles. Le service de distribution des prestations relevant du service universel est effectué, dans des installations appropriées, au domicile de chaque personne physique ou morale.

Le périmètre du service universel postal est précisé par le décret n° 2007-29 du 5 janvier 2007 (codifié aux articles R. 1 et suivants du CPCE) qui énonce que l'offre de service universel comprend *a minima* l'offre des services d'envois postaux nationaux et transfrontières suivants :

- ▲ envois de correspondances égrenées avec deux niveaux de priorité ;
- ▲ envois de correspondances en nombre ;
- ▲ envois recommandés ;
- ▲ journaux et périodiques ;
- ▲ catalogues et autres imprimés ;
- ▲ colis postaux ;
- ▲ Valeur Déclarée ;
- ▲ réexpédition ;
- ▲ cécogrammes.

Ces prestations sont offertes à l'ensemble des usagers de manière permanente sur tout le territoire métropolitain, dans les départements d'outre-mer et à Saint-Pierre-et-Miquelon.

— Le catalogue du service universel

La Poste établit et tient à jour un catalogue des prestations relevant du service universel (description des offres, tarifs en vigueur). Ce catalogue a été approuvé par le ministre chargé des postes le 20 août 2007, après un avis favorable de l'Arcep en date du 26 avril 2007 et est disponible sur le site internet de La Poste.

La Poste doit transmettre simultanément au ministre chargé des postes pour approbation et à l'Arcep pour avis ses propositions de modifications substantielles du catalogue, autres que tarifaires, lorsque ces modifications portent sur les envois égrenés du service universel. À défaut d'opposition notifiée par le ministre dans les deux mois suivant la réception du document, les modifications sont réputées approuvées. Concernant les services d'envois en nombre, La Poste doit uniquement informer le ministre chargé des postes ainsi que l'Arcep des modifications du catalogue.

Au premier janvier 2015, le catalogue du service universel intégrant des modifications tarifaires et non tarifaires a été rendu public tenant compte d'importantes évolutions des gammes courrier et colis approuvées par le ministre de l'Économie après plusieurs avis favorables de l'Arcep⁽¹⁾. En effet, La Poste propose depuis le 1^{er} janvier 2015 une nouvelle offre de services, plus souple et plus lisible, qui permet d'envoyer indifféremment un document ou une petite marchandise.

— Encadrement tarifaire pluriannuel

Un encadrement tarifaire pluriannuel des tarifs des prestations du service universel est établi par décision de l'Arcep, après examen de la proposition de La Poste (article L. 5-2 du CPCE).

Cet encadrement permet d'établir la trajectoire tarifaire de tout ou partie des produits du secteur sur lequel porte la régulation postale, en vue de maintenir le taux de marge de l'entreprise constant sur une période déterminée.

Concernant les périodes 2006-2008 puis 2009-2012, l'évolution annuelle des tarifs postaux relevant du service universel ne pouvait excéder le niveau de l'inflation majoré de 0,3 point. En 2012, la capacité d'augmentation tarifaire s'est ainsi établie à 2 %.

L'encadrement sur la période 2013-2015 a été défini par la décision n° 2012-1353 en date du 6 novembre 2012. Ce nouvel encadrement prévoit que l'évolution des tarifs ne pourra excéder le niveau d'inflation augmenté de 1 point (soit 2,8 % pour l'année 2013 et 2,3 % pour l'année 2014). Le niveau de l'encadrement a été calculé en prenant en considération le taux d'inflation prévu par le projet de loi de finances (PLF), l'élasticité de la demande des consommateurs et la variation des volumes et des charges de La Poste. Toutefois, le dispositif est pourvu de clauses d'ajustement symétriques si les hypothèses retenues pour l'inflation et la variation des volumes ne sont pas vérifiées.

Conformément à l'article L. 5-2-3 du Code des postes et communications électroniques, l'Arcep a défini, suite à la proposition de La Poste, l'encadrement tarifaire des offres relevant du service universel (la quasi-totalité des offres courrier et le colis des particuliers), pour la période 2015-2018, dans sa décision n° 2014-0841 en date du 22 juillet 2014.

Pour faire face à la profonde mutation de l'environnement économique de La Poste liée à l'accélération de la baisse du courrier, l'encadrement tarifaire défini par l'Arcep fixe l'évolution annuelle moyenne des tarifs du service universel au niveau de l'inflation majoré de 3,5 %. Ce dispositif s'applique pour quatre années, de 2015 à 2018. La Poste a néanmoins la possibilité d'utiliser dès la première année jusqu'à 50 % de l'enveloppe pluriannuelle globale, pour tenir compte des difficultés pour La Poste d'ajuster à court terme ses charges à une baisse des volumes de grande ampleur.

Le niveau d'évolution tarifaire accordé par l'Arcep compensera pour partie l'effet sur le résultat d'exploitation de la baisse anticipée des volumes sur la période (- 6,3 % par an en moyenne). Il appartient par ailleurs à La Poste de donner la priorité au développement de ses activités, existantes comme nouvelles, ainsi qu'à l'ajustement rigoureux de ses coûts à l'évolution de ses trafics. Grâce à cet encadrement tarifaire, La Poste aura les moyens nécessaires pour assurer la pérennité du service universel et maintenir un haut niveau de qualité de service.

— Régulation tarifaire au cas par cas des produits du service universel

La loi du 9 février 2010 (article L. 5-2-3° du CPCE) précise que l'Arcep émet des avis sur les évolutions tarifaires des prestations du service universel. Par ailleurs, elle confère à l'Arcep un pouvoir de modification ou de suspension des projets de tarifs lorsque les principes tarifaires s'appliquant au service universel ne sont manifestement pas respectés.

— Obligations en matière de qualité de service

Au niveau communautaire, des normes de qualité de service relatives à la durée d'acheminement des courriers entre la date de dépôt de l'expéditeur et la remise au destinataire ont été définies concernant le courrier transfrontière intracommunautaire. Ainsi, à compter du moment où l'objet est confié à l'opérateur postal, 85 % des envois doivent être distribués en J+3 et 95 % en J+5.

Au niveau national sont également prévus des objectifs de qualité fixés par arrêté du ministre chargé des postes (arrêté du 14 octobre 2015 relatif aux objectifs de qualité de service pour 2015, 2016 et 2017). Ces objectifs annuels, ayant trait à la rapidité et la fiabilité avec lesquelles sont assurées les prestations, portent sur les services suivants :

- ▲ la Lettre prioritaire : taux de distribution en J+1 > 85 % ;
- ▲ la Lettre recommandée : taux de distribution en J+2 de 95 % ;

(1) Avis n° 14-0193, n° 14-0659 et n° 14-0683.

- ▲ les avis de réception : taux de distribution en J+2 de 86 % en 2015, 87 % en 2016 et 88 % en 2017 ;
- ▲ la Lettre verte : taux de distribution en J+2 de 93,5 % en 2015, 93,75 % en 2016 et 94 % en 2017 ;
- ▲ le courrier transfrontière communautaire : taux de distribution en J+3 de 90 % et en J+5 de 97 % ;
- ▲ le Colissimo : taux de distribution en J+2 de 89,5 % en 2015, 90 % en 2016 et 91 % en 2017 pour le Colissimo guichet ; taux de distribution en J+2 de 90 % en 2015, 91 % en 2016 et 92 % en 2017 pour le Colissimo en ligne ;
- ▲ le contrat de réexpédition : le taux de mise en œuvre en 48 heures d'un contrat de réexpédition en ligne est fixé à 90 % pour 2015, 91 % pour 2016 et 92 % pour 2017 ; le taux de rétablissement du service suite aux dysfonctionnements signalés est fixé à 95 % en 48 heures.

L'Arcep veille au respect de ces objectifs ainsi qu'à la publication et à la fiabilité des mesures de qualité des prestations. Elle fait également réaliser annuellement par un organisme indépendant une étude sur la qualité de service de différentes prestations du service universel.

En outre, La Poste fournit les informations que l'Arcep lui demande pour l'accomplissement de ses missions et l'exercice de son contrôle du service universel postal. Les demandes de l'Arcep sont motivées et proportionnées à ses besoins et précisent le niveau de détail de la réponse et les délais impartis pour la produire.

Par ailleurs, La Poste procède régulièrement à des mesures de la qualité des services en recourant à des méthodes normalisées sur le plan européen ou national (article R. 1-1-8 du CPCE). Un certain nombre de ces normes sont visées chaque année par l'arrêté du ministre. Les résultats de ces mesures sont portés à la connaissance des usagers et de l'Arcep.

— Traitement des réclamations

La Poste doit, en tant que prestataire du service universel en France, publier un rapport annuel sur le contrôle de sa performance, ainsi que des informations sur le nombre de réclamations et la façon dont elles ont été traitées (article 19 de la directive n° 97/67/CE).

L'arrêté du ministre chargé des postes relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste au titre de sa mission de service universel énonce également que le traitement des réclamations doit faire l'objet d'un rapport annuel faisant apparaître le nombre de réclamations courrier et colis ainsi que la méthodologie utilisée pour les traiter. La méthode de mesure doit être conforme aux principes préconisés par la norme européenne EN 14012. L'arrêté du 14 octobre 2015 fixe pour l'année 2015 un taux de réponse minimum de 96 %, dans un délai de vingt et un jours, aux réclamations (97 % pour 2016 et 98 % pour 2017).

Par ailleurs, La Poste en sa qualité de prestataire du service universel est soumise à une obligation d'informer, par voie d'affichage dans chaque point de contact, des modalités de réclamation et des conditions de dédommagement. L'utilisateur du service universel doit pouvoir disposer de formulaires de réclamation. Le délai de traitement d'une réclamation relative à un envoi national ne peut être supérieur à deux mois à compter de la réception de la réclamation assortie des justificatifs. Cette procédure de traitement des réclamations est gratuite pour l'utilisateur (article R. 1-1-9 du CPCE).

Enfin, lorsque l'utilisateur n'est pas satisfait de la réponse donnée à sa réclamation, il peut déposer une nouvelle réclamation, qui sera traitée par un service différent. Si la réponse apportée ne le satisfait toujours pas, il peut ensuite saisir le Médiateur du Groupe La Poste.

— Obligations comptables

Depuis le 1^{er} janvier 2011, date de l'ouverture totale à la concurrence et de la suppression du secteur réservé, La Poste est tenue de présenter des comptes séparés, d'une part, pour les services relevant du service universel et, d'autre part, pour les services qui n'en relèvent pas.

Les principes d'affectation de coûts sous-jacents à cette comptabilité réglementaire sont spécifiés par l'Arcep. Sur demande de cette dernière, La Poste transmet toute information et tout document comptable permettant d'assurer le contrôle du respect de ses obligations.

La comptabilité réglementaire de La Poste a fait l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes de La Poste chaque année depuis 2000. Depuis 2006, l'Arcep fait réaliser, par un organisme indépendant qu'elle agréé, un audit à la charge de La Poste pour vérifier que les principes qu'elle a définis sont bien appliqués.

— Financement du service universel

La Poste peut, si elle supporte une charge financière inéquitable imputable à ses obligations de service universel, demander l'activation d'un fonds de compensation, alimenté par l'ensemble des opérateurs postaux titulaires d'une autorisation (y compris elle-même). En cas d'activation du fonds, la contribution de chaque prestataire est calculée au prorata du nombre d'envois postaux acheminés dans le champ du service universel. Toutefois, tout prestataire qui achemine un nombre d'envois de correspondance inférieur à un seuil fixé par décret sera exempté de contribution au fonds. L'Arcep est chargée du calcul du coût net des obligations de service universel et du montant de la contribution dont chaque prestataire de services postaux autorisé est redevable au fonds.

Pour ce faire, l'Arcep peut demander à La Poste toute information et étude dont elle dispose permettant d'évaluer objectivement le surcoût lié à la prestation de service universel.

Un décret en Conseil d'État, pris après avis de l'Arcep et de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques (CSSPPCE), devra préciser les méthodes d'évaluation, de compensation et de partage des coûts nets liés aux obligations de service universel. Un second décret, pris après un avis public de l'Arcep sur une demande du prestataire du service universel établissant sur la base des données comptables qu'il supporte une charge financière inéquitable imputable à ses obligations de service universel, fixera la première année au titre de laquelle les contributions nettes au fonds de compensation du service universel postal sont recouvrées.

5.7.2.2 La mission d'aménagement du territoire

La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution à La Poste d'une mission de service public d'aménagement du territoire.

5.7.2.2.1 Cadre légal et réglementaire

Au titre de sa mission de contribution à l'aménagement du territoire, La Poste est soumise à des règles d'accessibilité fixées par la loi relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005 : « Sauf circonstances exceptionnelles, ces règles ne peuvent autoriser que plus de 10 % de la population d'un département se trouve éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de vingt minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste. »

La loi postale du 9 février 2010 ajoute que le réseau de La Poste « compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci, notamment dans les départements et collectivités d'outre-mer ».

Pour remplir cette mission, La Poste adapte son réseau de points de contact par la conclusion de partenariats locaux publics ou privés, en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Les partenaires de La Poste sont, d'une part, les communes ou les communautés de communes dans le cadre des agences postales communales ou intercommunales et, d'autre part, les commerçants, les artisans, les débiteurs de tabac, dans le cadre des relais poste. Ces partenariats permettent d'améliorer l'accès aux services postaux grâce à la plus grande amplitude de leurs horaires d'ouverture. Leur développement en accord avec les élus locaux est au cœur de la politique d'évolution de la présence postale.

Au niveau national, le réseau de La Poste comporte ainsi plus de 17 000 points de contact (bureaux de poste, agences postales, relais poste) répartis dans environ 14 000 communes. 60 % de ces points sont situés dans les communes rurales⁽¹⁾.

Dans chaque département, La Poste présente un rapport annuel de maillage territorial respectant la norme d'accessibilité, qui comprend une cartographie précisant le positionnement des différents points de contact de La Poste.

En 2015, 91 départements de France métropolitaine répondent à la norme d'accessibilité. Dans les départements d'outre-mer, toutes les communes disposent d'au moins un point de contact, à l'exception de la Guyane (21 communes sur 22) et de Mayotte (15 communes sur 17).

5.7.2.2.2 Financement et gouvernance

Le maillage complémentaire permettant d'assurer la mission d'aménagement du territoire correspond au nombre de points de contact déployés par La Poste pour lui permettre d'assurer cette mission, en complément de ceux résultant de la seule obligation d'accessibilité du service universel.

Le coût net de ce maillage complémentaire est évalué chaque année par l'Arcep selon une méthode précisée par le décret du 18 juillet 2011 pris en Conseil d'État, après avis de la CSSPPCE. Ce dernier précise notamment que « le coût net de ce maillage complémentaire est égal au coût évité en son absence diminué des recettes perdues en son absence ».

Après application de cette méthode, l'Arcep a considéré que le coût net du maillage complémentaire de La Poste répondant à sa mission d'aménagement du territoire était de 242 millions d'euros pour l'année 2014 (décision du 22 septembre 2015).

Pour compenser le surcoût, La Poste bénéficiait jusqu'au 31 décembre 2010 d'un abattement de taxes locales à hauteur de 85 % de leurs montants. À compter de 2011, cet abattement peut aller jusqu'à 95 %, conformément à la loi du 9 février 2010. Son montant prévisionnel pour l'année 2015 est de 170 millions d'euros. Il est affecté à un Fonds postal national de péréquation territoriale dont La Poste assure la gestion comptable et financière dans un compte spécifique. Par une décision du 26 mai 2014, la Commission européenne a validé ce dispositif de compensation, à hauteur de 850 millions d'euros sur l'ensemble de la période 2013-2017, en tant qu'aide d'État compatible avec le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

Le contrat de présence postale territoriale signé entre l'État, La Poste et l'Association des maires de France définit les modalités de répartition et de gestion de ce fonds. Cette répartition se fait par département, en fonction du nombre de points de contact situés dans les zones prioritaires définies par le contrat : les communes rurales et, en leur sein, les zones de revitalisation rurale, les zones de montagne et les massifs, les zones urbaines sensibles (ZUS) et les départements d'outre-mer (DOM). Pour assurer une véritable péréquation, une pondération est appliquée à chaque point de contact éligible en fonction de sa zone géographique.

(1) *Urban/Rural Insee 2010 + toutes communes urbaines inférieures à 2 000 habitants (recensement 2010) basculées en rural.*

Chaque dotation départementale contribue à l'indemnisation des agences postales communales et intercommunales, à la rémunération des relais poste, à un programme départemental négocié avec la Commission départementale de la présence postale territoriale (CDPPT) permettant notamment la rénovation des bureaux de poste, à un programme ZUS, à un programme DOM ainsi qu'à un programme dédié au fonctionnement et à l'évolution des bureaux de poste en zone rurale.

Les deux premiers contrats de présence postale territoriale, couvrant la période 2008-2010 et 2011-2013, ont tenu leurs engagements. Plus de 900 millions d'euros ont été investis en six ans : 330 millions d'euros pour assurer le développement et la pérennité des partenariats (agences postales et relais poste), 200 millions d'euros pour soutenir la politique d'investissements immobiliers en zones prioritaires avec notamment la rénovation de plus de 2 700 bureaux de poste situés en zones prioritaires et, enfin, 370 millions d'euros pour garantir le fonctionnement des bureaux en zone rurale.

Le contrat 2014-2016, qui a été signé le 16 janvier 2014, s'inscrit dans la continuité des deux précédents, tout en innovant et en allant encore plus loin. En ce sens il répond aux attentes des élus locaux rencontrés dans le cadre d'une large consultation. Le nouveau contrat est orienté vers l'amélioration de l'accessibilité aux services, notamment numériques : l'offre postale doit être mise à disposition du public, sous toutes ses formes, dans les zones éligibles au fonds de péréquation. L'accent est également mis sur la démarche de mutualisation de services au public, afin de réduire les disparités territoriales en termes d'offre de services de proximité. À cet égard, l'intégration de services postaux dans des espaces mutualisés de services existants est un axe prioritaire. La mutualisation de services pourra également prendre d'autres formes, en s'ouvrant notamment à de nouveaux types de partenaires.

Un avenant au contrat de présence postale territoriale, prévu dans le contrat actuel en cas d'évolution des zonages éligibles, a été signé entre l'État, l'Association des maires de France et La Poste pour une mise en œuvre à partir du 1^{er} janvier 2016.

En effet, la nouvelle géographie de la politique de la ville, entrée en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2015, définit des nouveaux quartiers prioritaires. Les points de contact situés dans ces nouveaux quartiers pourront bénéficier du fonds de péréquation.

De même, l'avenant prévoit l'intégration des nouvelles formes de mutualisation, comme les relais poste conventionnés avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les bureaux de poste facteur-guichetier ou encore les maisons de services

au public accueillies dans les bureaux de poste situés dans le périmètre rural du contrat. Cette diversité de points de contact devient ainsi éligible au fonds postal national de péréquation territoriale.

En département, la Commission départementale de la présence postale territoriale (CDPPT), composée de huit élus représentant les communes et les communautés, les conseils généraux et les conseils régionaux, garantit la cohérence de l'offre postale sur son territoire et est chargée de veiller au respect par La Poste de la norme d'accessibilité à l'aménagement du territoire. Elle propose une répartition de la dotation départementale du fonds postal de péréquation territoriale et négocie avec le représentant de La Poste les projets prévus dans le cadre du fonds, en particulier dans le programme rural, dans les ZUS et dans les DOM. Elle examine également les recours éventuels des maires sur l'évolution de la présence postale. En 2015, près de 279 réunions de CDPPT se sont tenues.

Au plan national, l'Observatoire national de la présence postale, mis en place en décembre 2007, veille à la mise en œuvre du contrat de présence postale territoriale. Il suit tout particulièrement la gestion du fonds de péréquation, les travaux des CDPPT et l'évolution du réseau postal. Il recherche des solutions concrètes pour améliorer le cas échéant les relations entre La Poste et ses partenaires.

L'Observatoire compte 28 membres nommés pour la durée du contrat de présence postale territoriale, dont 6 représentants de l'État, 6 représentants de l'AMF, 6 représentants de La Poste, 6 membres de la CSSPPCE, 2 conseillers régionaux des CDPPT et 2 conseillers généraux des CDPPT.

Le contrat de présence postale territoriale se caractérise par une représentation plus forte des CDPPT au sein de l'Observatoire, dont les missions sont élargies : évaluation des travaux des CDPPT, notamment à travers un rôle d'alerte des cosignataires du contrat en cas d'écart significatif entre les réalisations et prévisions de dépenses. Il valide également toute nouvelle forme de mutualisation et les expérimentations de rapprochement de services de proximité proposées par les CDPPT. Les CDPPT ont plus de marge de manœuvre dans la gestion du fonds de péréquation pour l'amélioration de l'accès aux services postaux, dans la priorisation et la gestion des projets, appréciées sur les trois années du contrat. Elles peuvent par ailleurs proposer la mise en place d'expérimentations, en particulier sur des mutualisations.

Ce dispositif décentralisé à double gouvernance, national et départemental, permet un dialogue et une concertation permanente et approfondie avec les élus locaux.

5.7.2.3 La mission de transport et de distribution de la presse

La loi du 2 juillet 1990 met à la charge de La Poste une mission de service public de transport et de distribution de la presse. La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution de cette mission à La Poste.

5.7.2.3.1 Cadre de la mission

La mission de service public de transport et de distribution de la presse était encadrée pour la période 2009-2015 par un accord pluriannuel entre l'État, La Poste et les syndicats d'éditeurs de presse, dit « accord Schwartz ». Les effets de l'accord Schwartz prenant fin le 31 décembre 2015, le ministère de la Culture et de la Communication a annoncé en juin 2015 le lancement d'une réforme des aides à la presse, concernant notamment la diffusion postale de la presse.

Les tarifs des prestations offertes à la presse au titre de cette mission de service public sont homologués par le ministre chargé des postes après avis public de l'Arcep (article L. 4 du CPCE). Par ailleurs, La Poste dispose depuis 2009 d'une offre de service universel destiné aux publications de presse dont les tarifs font l'objet d'un avis de l'Arcep.

Pour la période 2016-2022, une trajectoire d'évolution des tarifs a été prévue. Cette évolution prend en compte la spécificité de chacune des catégories de presse : quotidiens à faible ressource de publicité, pour lesquels les tarifs n'évolueront que de l'inflation, publications d'information politique et générale, pour lesquelles les tarifs devraient évoluer de 1 % par an plus l'inflation, publications titulaires d'un certificat d'inscription délivré par la Commission paritaire des publications et agences de presse, pour lesquelles les tarifs pourraient évoluer de 3 % par an plus l'inflation ; il a de plus été annoncé que d'ici le 1^{er} janvier 2017 serait créée une nouvelle catégorie dite de presse de loisirs et de divertissement dont les tarifs pourraient évoluer à un rythme supérieur, de 5 % par an. L'État entend dans ce cadre veiller à assurer le pluralisme de l'information et l'accès sur tout le territoire des titres et des lecteurs en matière de distribution postale. Le déficit résiduel du compte d'exploitation de la presse de service public supporté par La Poste fera l'objet d'une compensation partielle annuelle de l'État. Ces éléments feront l'objet d'un avenant au contrat d'entreprise entre La Poste et l'État.

5.7.2.3.2 Financement

L'« accord Schwartz » établissait jusqu'à 2015 la contribution de l'État, sous la forme d'une participation financière annuelle visant à compenser les surcoûts de la mission de service public de transport et de distribution de la presse.

Cette contribution est mise en œuvre dans les conditions juridiques qui garantissent sa régularité, notamment au regard du droit communautaire. Ainsi, afin de permettre la mise en œuvre du dispositif, l'État s'est engagé à apporter à La Poste une contribution annuelle de l'ordre de 242 millions d'euros en 2009, 2010 et 2011, puis de 232 millions d'euros en 2012, 217 millions d'euros en 2013, 200 millions d'euros en 2014 et 180 millions d'euros en 2015.

Par une décision du 25 janvier 2012, la Commission européenne a validé ce dispositif de compensation en tant qu'aide d'État compatible avec le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et l'a confirmé dans une décision du 26 mai 2014, à hauteur de 597 millions d'euros sur l'ensemble de la période 2013-2015.

En 2014 et 2015 néanmoins, La Poste n'a touché respectivement que 150 millions d'euros et 130 millions d'euros, soit une baisse de 50 millions d'euros de la compensation prévue pour chacune de ces deux années au titre de la mission de transport et de distribution de la presse dévolue à La Poste.

Le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, avec le ministre des Finances et des Comptes publics ainsi que le ministre de la Culture et de la Communication, a demandé, le 19 juin 2015, à l'Arcep, un avis portant sur la comptabilité réglementaire de La Poste portant sur les coûts de l'offre de transport et de distribution de la presse par l'entreprise publique.

L'avis demandé à l'Arcep portait d'une part, sur les coûts complets relatifs au service public du transport et de la distribution postaux de la presse et de leurs modalités d'imputation et, d'autre part, sur les facteurs d'évolution du compte presse sur la période 2008-2015 en matière de chiffre d'affaires et de coûts complets attribués à la presse.

L'avis rendu le 7 juillet 2015 conclut que les comptes de la presse de service public présentent en 2014 un déficit brut, de 506 millions d'euros, correspondant à la différence entre les coûts attribuables à l'offre de transport et de distribution de la presse (904 millions d'euros), et le chiffre d'affaires (398 millions d'euros) correspondant aux recettes perçues auprès des éditeurs de presse. La compensation versée par l'État (150 millions d'euros en 2014) reste très inférieure à ce déficit.

L'État s'est engagé à verser à La Poste une compensation annuelle de 119 millions d'euros pour les années 2016 à 2018 au titre de la mission de transport et de distribution de la presse, engagement qu'il est prévu de mentionner dans l'avenant au contrat d'entreprise mentionné supra.

5.7.2.4 La mission d'accessibilité bancaire

5.7.2.4.1 Cadre de la mission

Le législateur a confié à La Poste une mission générale d'accessibilité bancaire ⁽¹⁾ : « dans les domaines bancaire, financier et des assurances, La Poste propose des produits et services au plus grand nombre, notamment le livret A » ⁽²⁾. La Poste assure cette mission via La Banque Postale, sa filiale, établissement de crédit ⁽³⁾.

La mission d'accessibilité bancaire confiée à La Poste s'exerce au travers du livret A.

- ▲ Jusqu'au 1^{er} janvier 2009, La Poste ainsi que les Caisses d'Épargne et, dans des conditions particulières, le Crédit Mutuel, étaient les seuls établissements autorisés à distribuer le livret A. La Loi de Modernisation de l'Économie du 4 août 2008 a généralisé la distribution du livret A à toutes les banques au 1^{er} janvier 2009. Elle a toutefois fixé des obligations spécifiques pour La Banque Postale en matière de distribution et de fonctionnement du livret A au titre de sa mission d'accessibilité bancaire qui sont précisées dans la Convention conclue entre l'État et La Banque Postale : La Banque Postale est tenue d'ouvrir gratuitement un livret A à toute personne physique, à toute association mentionnée au 5 de l'article 206 du Code général des impôts, aux organismes d'habitation à loyer modéré et aux syndicats de copropriétaires, qui en font la demande ;
- ▲ Le montant minimal des opérations individuelles de retrait ou de dépôt en espèces est fixé à 1,50 euro ;
- ▲ La Banque Postale est tenue de permettre aux titulaires de livret A d'effectuer gratuitement les opérations de versement et de retrait dans tous les bureaux de poste où elle permet ces mêmes opérations aux titulaires de compte courant postal ;
- ▲ La Banque Postale est tenue d'autoriser sur le livret A, dans les conditions prévues par la réglementation générale, toutes les opérations listées par les arrêtés du 4 décembre

2008 et du 14 mai 2010 du ministre chargé de l'économie, notamment les domiciliations des revenus versés par les organismes publics et les virements et prélèvements de certaines opérations (minima sociaux, impôt sur le revenu, taxes diverses, factures de gaz et d'électricité, bailleurs sociaux...)

- ▲ La Banque Postale est tenue de proposer gratuitement les services complémentaires suivants :
 - virement sur le compte à vue du titulaire du livret A (de son représentant légal ou de son mandant) quel que soit l'établissement teneur de compte,
 - chèque de banque tiré au profit du titulaire du livret A (de son représentant légal ou de son mandant),
 - mise à disposition d'une carte de retrait utilisable dans les DAB/GAB de La Banque Postale.

En 2015, près de 54 % des livrets A de La Banque Postale détenus par des personnes physiques, soit 9,5 millions de comptes, ont un solde moyen inférieur à 150 euros. Ces livrets, qui ne totalisent que 0,35 % des encours, génèrent cependant un coût de gestion très important car ils comptent parmi les livrets les plus utilisés, totalisant plus de 47 % des opérations effectuées sur livret A.

La Banque Postale s'est également engagée, dans le cadre de la loi du 9 février 2010, à lutter et prévenir le surendettement et à promouvoir le microcrédit.

5.7.2.4.2 Financement

Au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du livret A, La Banque Postale perçoit annuellement une « compensation proportionnée aux missions de service d'intérêt économique général qui sont confiées ».

Le montant de cette compensation pour la période 2015-2020 a été fixé par l'arrêté du 26 février 2015 pris en application de l'article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier.

| Année | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Montant (en millions d'euros) | 235 | 225 | 210 | 190 | 170 | 150 |

Le 23 janvier 2013, la Commission européenne a approuvé la compensation de service public accordée à La Banque Postale afin de garantir l'accessibilité bancaire (« livret A »). La Commission européenne a estimé que le financement public

accordé par la France à La Banque Postale de 2009 à 2014, destiné à améliorer l'accessibilité bancaire, est conforme aux règles de l'UE en matière d'aides d'État.

(1) Loi du 2 juillet 1990.

(2) Article L. 518-25 du Code monétaire et financier.

(3) Article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

5.8 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Depuis 2003, année de son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies, Le Groupe La Poste a montré la continuité de son engagement en faveur de la responsabilité sociale et environnementale.

Le Groupe publie un rapport de développement durable (rapport RSE) depuis 2004, dans lequel il rend compte de ses principaux engagements. Ce rapport suit depuis 2014 les principes du *Global Reporting Initiative version 4* (GRI4). Le Groupe intègre les informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de son activité dans son document de référence et son rapport de gestion en conformité avec les obligations de la loi Grenelle 2.

L'analyse du reporting annuel et du point d'avancement de la politique RSE du Groupe permet de définir les objectifs qui sont validés par le Comité exécutif. Ces objectifs font l'objet d'un suivi régulier dans le tableau de bord du Président. Chaque branche décline ces objectifs lorsque cela est pertinent.

Les activités du Groupe n'ont pas nécessité en 2015 de provisions significatives pour risques en matière d'environnement, ni suscité d'actions ou décisions judiciaires dans ce domaine.

Depuis l'exercice 2009, le Groupe fait vérifier ses indicateurs extra-financiers par un organisme tiers indépendant. Il étend progressivement tant le périmètre des indicateurs publiés que le périmètre de vérification.

5.8.1 Une politique RSE intégrée à la stratégie du Groupe « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir »

5.8.1.1 Le dialogue avec les parties prenantes

Le Groupe associe ses parties prenantes à sa transformation. Les parties prenantes retenues sont les acteurs avec lesquels le dialogue est installé et productif (actionnaires, clients, consommateurs, personnel, organisations syndicales), les acteurs qui interviennent directement dans la chaîne de valeur (fournisseurs, organismes publics, autres entreprises dont les concurrents, etc.), les acteurs qui peuvent impacter sa réputation (les ONG et associations). Le Groupe recherche le dialogue et co-construit un cadre pour celui-ci.

L'esprit de service

L'ambition de service 2015 est fondée sur l'excellence de la relation de service.

L'esprit de service est un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements clés qui permettent de construire dans la durée une relation de qualité fondée sur la confiance, l'engagement, le professionnalisme et la coopération des postiers.

Il est basé sur trois attitudes clés : accueil, écoute et efficacité, et sur un principe clé : la symétrie des attentions.

Les principales parties prenantes

Le tableau ci-après détaille dans chacune des catégories les parties prenantes avec qui le dialogue est régulier, l'origine de la relation.

| Typologie des parties prenantes | Principales parties prenantes directes | Origine de la relation |
|---|---|---|
| Actionnaires | <ul style="list-style-type: none"> - CDC, État | <ul style="list-style-type: none"> - Création de la société anonyme au 1^{er} mars 2010 |
| Clients et associations de consommateurs | <ul style="list-style-type: none"> - Ensemble des entreprises françaises - Consommateurs vivant ou séjournant en France, 17 associations de consommateurs | <ul style="list-style-type: none"> - Une gestion personnalisée des grands comptes des branches et filiales logistiques depuis les années 1990 - Dès 1989, existence d'un médiateur de La Poste et rencontres plénières avec les associations de consommateur - Les consommateurs sont représentés au Conseil d'administration depuis 2010 |
| Collaborateurs et leurs représentants | <ul style="list-style-type: none"> - Collaborateurs du Groupe et en particulier de La Poste - Organisations syndicales CFDT, CFTC, CGT, FO, SUD, UNSA et dans les filiales les délégués du personnel ou leurs équivalents à l'international | <ul style="list-style-type: none"> - Démarches de consultations des personnels depuis 1988 de façon régulière - Dialogue avec les organisations syndicales, et système d'innovation participative depuis 1996 - Médiatrice de la vie au travail depuis 2012 - Soutien postier (dispositif de saisine centralisé par e-mail) depuis 2011 |
| Élus locaux, collectivités, structures du secteur public | <ul style="list-style-type: none"> - Ensemble des élus locaux et nationaux et européens : La Poste est partenaire de l'AMF, de l'ARF, AMG Vf, AMRF, ANEM, OFII, délégations interministérielles | <ul style="list-style-type: none"> - Depuis plus de 14 ans |
| Fournisseurs et sous-traitants | <ul style="list-style-type: none"> - Plus de 40 000 fournisseurs en relation contractuelle avec La Poste | <ul style="list-style-type: none"> - Selon la contractualisation Depuis 2014 pour les signataires de l'Alliance Dynamique pour l'ESS |
| Les autres entreprises et groupes | <ul style="list-style-type: none"> - Partenariat ou adhésion avec de nombreux groupements d'employeurs : EPE, AFMD, CDDEPP, AVERE, Afep-Medef, CGPME, NQT, IMS, C3D, CEA, EDH, OBSAR, Entreprise et Personnel... | <ul style="list-style-type: none"> - Travail en commun depuis plusieurs années |
| Partenaires associatifs (ONG, autres associations) | <ul style="list-style-type: none"> - FNH, FNE, WWF, PU, FTDA, <i>Human wright watch</i>, <i>transparency international</i>... | <ul style="list-style-type: none"> - Contacts réguliers depuis plusieurs années |
| Organisations multipartites prenantes | <ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration, Commission qualité et DD, Comité 21, IEC, ORSE, E2C, OREE | <ul style="list-style-type: none"> - Relation institutionnelle ou convention de mécénat pluriannuelle ou adhésions |

Les attentes des parties prenantes

Le tableau ci-après détaille dans chacune des catégories les modalités et l'objet du dialogue.

| Types de parties prenantes directes | Principaux canaux de dialogue | Principales attentes identifiées |
|-------------------------------------|--|---|
| Actionnaires | <ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration et Comité qualité et développement durable - Réunion annuelle des parties au contrat d'entreprise (Commission de suivi de haut niveau) | <ul style="list-style-type: none"> - Performance financière et pérennité du modèle économique (création de valeur sur le long terme) - Maîtrise des risques pouvant impacter la réputation de l'entreprise - Atteinte des engagements avec l'État (conformité réglementaire en matière de responsabilité sociale et environnementale, obligations de service public) |

| Types de parties prenantes directes | Principaux canaux de dialogue | Principales attentes identifiées |
|---|---|---|
| Clients et associations de consommateurs | <ul style="list-style-type: none"> - Représentante des consommateurs au sein du Conseil d'administration (administratrice indépendante) - Saisine du médiateur du Groupe - Réunions et groupes de consultation - Enquêtes et baromètres - Démarche sur les irritants clients | <ul style="list-style-type: none"> - Écoute des besoins, proximité et réactivité du conseil, traitement rapide des réclamations, engagements de qualité client - Respect du consommateur et de ses intérêts, sécurité des données, des fonds et des informations confiées - Prise en compte des vulnérabilités des clientèles, accessibilité des offres à tous, partout, tous les jours - Information sur les offres et la politique tarifaire - Services utiles au quotidien avec une plus-value environnementale et/ou sociale - Qualité du modèle social pour le personnel |
| Collaborateurs et leurs représentants | <ul style="list-style-type: none"> - Instances de représentation du personnel - Baromètre social et RSE - Enquêtes diverses, groupes qualitatif et quantitatif - Espaces temps communication - Saisine de la médiatrice ou de soutien postier | <ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'emploi et des conditions de travail (santé, sécurité, bien-être) - Participation aux évolutions de l'entreprise - Développement de l'employabilité et accompagnement des projets professionnels - Égalité des chances dans l'accès à l'emploi et les parcours de carrière, reconnaissance des efforts et du savoir-faire - Transparence du dialogue social - Implication dans la démarche RSE |
| Élus locaux, collectivités | <ul style="list-style-type: none"> - Président AMF administrateur indépendant au sein du CA - CDPPT - Enquêtes et baromètres | <ul style="list-style-type: none"> - Respect des engagements de service public et des réglementations - Présence forte sur leur territoire y compris dans les quartiers sensibles. Implication dans les projets locaux en faveur du développement durable (plan climat, agenda 21, SCRAE, politique de la ville, développement rural) - Contribution à la politique en faveur des personnes vulnérables |
| Fournisseurs et sous-traitants | <ul style="list-style-type: none"> - Charte des achats, cahier des charges d'achat - Travaux de co-construction des matériels avec les fournisseurs et les personnels - Groupe de travail achat avec les fournisseurs de l'ESS | <ul style="list-style-type: none"> - Collaboration économique sur le long terme avec des engagements de commande ferme - Conditions d'accès aux marchés donnant leur chance à tous et valorisant les engagements RSE Respect des engagements contractuels et des délais de paiement - Accompagnement dans le développement d'offres plus responsables - Soutien à l'innovation |
| Les autres entreprises et groupes | <ul style="list-style-type: none"> - Groupes de travail - Présence dans les instances de gouvernance des associations d'employeurs partenaires - Dialogue bilatéraux ou multilatéraux | <ul style="list-style-type: none"> - Échanges de pratiques, prise de position ou engagement communs - Développement d'outils et de méthodes en commun - Résolution commune de difficultés de mise en œuvre |
| Partenaires associatifs (ONG ou autres associations) | <ul style="list-style-type: none"> - Partenariats structurés par des accords ou des conventions de mécénat, participation à la gouvernance ou Comité bilatéraux sur les points d'étape une à deux fois par an - Groupes de travail, formulation d'avis par les organisations, signature de chartes ou de manifestes | <ul style="list-style-type: none"> - Ouverture au dialogue et à la coopération dans des travaux - Transparence des pratiques et de la communication - Garanties de respect des réglementations et de l'éthique - Accessibilité des services postaux et bancaires à tous - Contribution du Groupe au progrès de la RSE et aux actions de solidarité nationale et locale |
| Associations de parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"> - Groupes de travail, points bilatéraux - Conventions de partenariats - Signature de charte ou de manifeste | <ul style="list-style-type: none"> - Demande de dialogue avec le Groupe, d'informations et de retour par rapport aux engagements pris - Demande de participation à des travaux d'intérêt général, de prise d'engagements par rapport aux thématiques du développement durable |

5.8.1.2 L'analyse de la matérialité des enjeux et les priorités RSE

Fort de cette relation construite avec ses parties prenantes, Le Groupe La Poste a conduit depuis le deuxième semestre 2014, une analyse de matérialité selon les préconisations du GRI 4⁽¹⁾. Les domaines d'actions choisis dans le cadre de la méthodologie correspondent à un enjeu pertinent pour le Groupe et pour ses principales parties prenantes, soit parce qu'ils représentent un impact économique, environnemental

ou social pour Le Groupe La Poste, soit parce qu'ils sont susceptibles d'affecter les décisions des parties prenantes.

L'exercice a été réalisé principalement avec les parties prenantes internes, quelques ONG partenaires et des clients grands comptes qui ont participé à la cotation lors de réunions ad hoc.

36 domaines d'action et enjeux par type de parties prenantes

| ● Collaborateurs | ● Communautés | ● Clients | ● Fournisseurs | ● Environnement | ● Gouvernance |
|---|---|---|---|---|---|
| Condition d'emploi et cadre de travail (aspects légaux) | Mécénat et partenariat assimilé | Offre responsable | Pratique RSE des fournisseurs | Énergie | Sûreté des biens et des personnes |
| Formation | Lutte contre la fracture numérique | Relation client responsable | Pratique RSE des donneurs d'ordre dans le choix | Émission de GES | Sécurité et protection des données sauf clients |
| Évolution et mobilité professionnelle | Vieillesse de la population | Accessibilité aux produits et services | Pratique RSE des donneurs d'ordre dans la relation usage et suivi | Adaptation aux changements climatiques | Éthique des affaires |
| Santé et sécurité au travail | Lutte contre l'exclusion et la pauvreté | Protection et confidentialité des données clients | Disponibilité de l'offre fournisseurs | Santé liée à l'environnement | Transparence et gouvernance |
| Qualité de vie au travail | Développement économique local | Adaptation aux nouveaux modes et usages de consommation | | Déchets | Organisation de la prise de décision |
| Diversité et égalité des chances | Aménagement du territoire | | | Eau | |
| Dialogue social | | | | Biodiversité et services rendus par les écosystèmes | |
| Autres droits humains | | | | Raréfaction des ressources naturelles | |

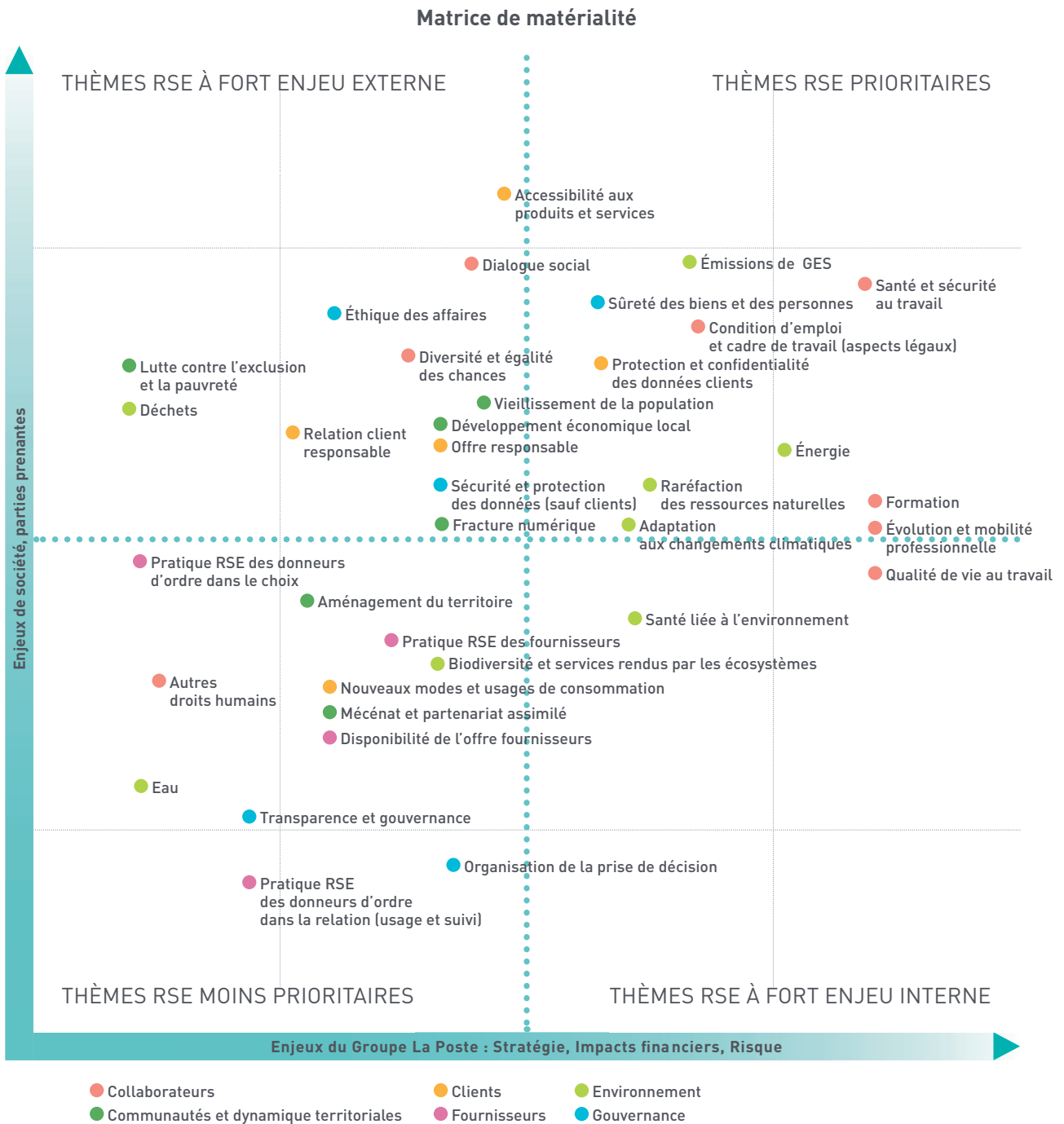
La démarche a consisté à évaluer soit directement avec par les parties prenantes concernées, soit en prenant en compte les attentes exprimées directement et indirectement dans la relation :

- ▲ l'importance stratégique du domaine d'action, son impact financier et le niveau de risque associé ;

- ▲ l'influence du domaine d'action sur les attentes et décisions des parties prenantes en fonction des priorités politiques aux différents niveaux territoriaux (Monde, Europe, France) et sur celles exprimées face aux événements vécus par le Groupe.

(1) GRI4 : Global Reporting Initiative, association d'acteurs sous l'égide de l'ONU qui définissent les Lignes directrices pour le reporting développement durable, la version 4 propose une démarche de priorisation (analyse de matérialité) permettant de centrer le reporting sur les éléments essentiels pour la pérennité de l'organisation.

Cette démarche a abouti à la première matrice de matérialité du Groupe ci-après.



5.8.1.3 La politique RSE du Groupe La Poste

L'analyse de matérialité a été la base de la politique RSE. Elle a permis de déterminer les objectifs RSE clé à horizon 2020 et les indicateurs de suivi à produire chaque année. La politique RSE se décline autour d'une ambition, et de deux engagements eux-mêmes déclinés en objectifs prioritaires pour 2020.

Une ambition

Le Groupe La Poste, acteur de la distribution et des services de proximité a pour ambition de faciliter l'accès de tous, partout et tous les jours, à toutes les formes de services utiles⁽¹⁾ pour contribuer au développement durable des territoires.

Deux engagements

- i. Un groupe exemplaire dans son engagement social et environnemental. Cet engagement porte sur son offre, ses processus, la relation client et la relation avec ses fournisseurs et sous-traitants.
- ii. Un groupe qui contribue au développement économique des territoires et à l'emploi local. Le Groupe s'emploie à développer des synergies et des solidarités nouvelles pour contribuer au développement d'une économie de proximité plus inventive et plus responsable.

— Rendre visible par les parties prenantes ces engagements

Ces engagements se visualisent notamment au travers des engagements nationaux ou internationaux dont La Poste est signataire.

Au niveau international, le Groupe s'est engagé à se conformer aux conventions fondamentales de l'OIT, à la déclaration des droits de l'homme, à la norme ISO 26000, aux principes directeurs de l'OCDE, au *Global Compact*. Elle a adhéré en 2015, au RE100⁽²⁾ (engagement pour le développement des énergies renouvelables).

En France, La Poste s'engage sur les droits de l'homme en étant signataire des Chartes de la diversité, de la parentalité, de l'apprentissage, entreprise et quartiers pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers, de la mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme. En 2014, elle a montré son engagement pour le climat en signant la Charte « objectif CO₂ : les transporteurs s'engagent » et de la Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires.

(1) Les services sont ceux qui favorisent l'accès aux biens essentiels. Il s'agit :

- ▲ d'un environnement sain : soins, alimentation, hygiène, pratique sportive, qualité de l'air et du cadre de vie ;
- ▲ de l'habitat : eau, logement, énergie ;
- ▲ du lien social : communication, mobilité, culture, loisirs ;
- ▲ de l'accès à ses droits : bancarisation, justice, information.

(2) RE100 est une initiative mondiale portée par « the climate group » pour engager, soutenir et mettre en valeur les entreprises influentes qui se sont engagées à utiliser 100 % d'énergie renouvelable.

— Les objectifs du Groupe à 2020 pour chacun de ces engagements

Les objectifs sont exposés ci-dessous pour les 2 engagements de la politique RSE :

| Exemplarité | Développement des territoires |
|--|---|
| Baisse de 15 % des émissions de GES de 2013 à 2020 sur le périmètre de La Poste ^(a) | Assurer les 4 missions de service public dans le cadre du contrat d'entreprise et atteindre les objectifs fixés dans le contrat d'entreprise |
| Maintien de la compensation carbone de 100 % des offres (courrier, colis, express et numérique) | Développer la part de l'offre responsable sous pilotage RSE |
| Première flotte mondiale de véhicules électriques avec un objectif de 10 000 VUL (véhicule utilitaire léger) à horizon 2020 | Développer le CA de l'offre de nouveaux services en adéquation avec les enjeux de société (transition énergétique, Silver économie...) du Groupe ^(b) |
| Desserte en mode doux des 15 principales métropoles à l'horizon 2018 | Développer le chiffre d'affaires auprès des collectivités publiques notamment dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de l'action publique |
| Approvisionnement en électricité 100 % d'origine renouvelable à l'horizon 2020 | Développer les achats à l'ESS. Objectif : 20 m€ par an minimum |
| Baisse régulière du nombre et du taux de gravité des accidents du travail | |
| 80 % des collaborateurs de La Poste bénéficient d'une formation chaque année, 100 % sur deux ans, 100 heures de formation par postier sur 5 ans, 10 000 parcours professionnels accompagnés par an | |

(a) Le périmètre d'engagement correspond majoritairement aux émissions de GES des transports du courrier, du colis, du réseau, du corporate, des services financiers (par exception aux principes posés dans la note méthodologique) et des bâtiments gérés par la filiale Poste Immo. Il s'agit des émissions directes et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, vapeur, chaleur ou froid et des émissions incluant les sous-traitants de transport et les déplacements professionnels sous-traités des collaborateurs. Les transports pris en compte sont les transports routiers, aériens et maritimes à l'exception des transports intra-territoriaux sous-traités en Corse.

(b) En contribuant aux objectifs de chiffre d'affaires sur les nouveaux territoires (cf. Trajectoire financière).

Cinq chantiers

Le plan d'action est basé sur une démarche pragmatique d'amélioration continue et d'innovation ouverte. Il s'articule autour de cinq grands chantiers :

- i. généraliser une offre plus responsable : c'est-à-dire « éco-socio-conçue, utile, simple d'utilisation et accessible à tous » ;
- ii. développer les collaborateurs : le Pacte Social ;
- iii. piloter la transition énergétique et l'évolution de la logistique urbaine (deux programmes prioritaires communs) ;
- iv. favoriser les initiatives pour un développement économique durable des territoires et de l'emploi ;
- v. créer des solidarités et construire ensemble des solutions innovantes.

5.8.1.4 Une démarche déclinée dans chacune des branches et Poste Immo

Chaque entité décline la politique RSE du Groupe qu'elle met en œuvre selon ses spécificités propres.

La branche Services-Courrier-Colis

La réalisation de la matrice de matérialité de la branche Services-Courrier-Colis a permis de mettre en évidence les domaines d'action et enjeux les plus significatifs pour la branche. À la suite de cette analyse, la branche Services-Courrier-Colis a validé en juillet 2015 une nouvelle politique RSE à horizon 2020, structurée autour de quatre engagements RSE déclinés des deux engagements du Groupe :

- ▲ L'engagement n° 1 consiste à agir pour la préservation des ressources, du climat et contribuer à la transition énergétique en réduisant de 15 % ses émissions de CO₂ à l'horizon 2020 base 2013 et en valorisant 100 % des matières valorisables en privilégiant le recyclage ;
- ▲ L'engagement n° 2 propose aux clients des solutions responsables avec 100 % des offres courrier et colis compensées carbone ;

- ▲ L'engagement n° 3 contribue à la performance environnementale et sociétale des territoires par le développement avec les parties prenantes, de la part des tournées réalisées avec des véhicules « propres », à pied ou à vélo. De plus, 100 % des dossiers achats intègrent des critères RSE tout au long du processus ;
- ▲ L'engagement n° 4 est de développer les collaborateurs et garantir leur santé, pour réussir la transformation. Les objectifs sont d'atteindre un absentéisme inférieur à 18 jours/an/collaborateur, 6 000 parcours qualifiants/an sur cinq ans et deux jours de formation/collaborateur/an, autant de femmes que d'hommes présentées au vivier de promotion cadres stratégiques.

La branche GeoPost (colis express et international)

Les domaines d'actions ont été identifiés lors de l'analyse de matérialité réalisée fin 2014. GeoPost a mis en place un système de mesure sur les domaines d'action prioritaires et s'est notamment fixé pour objectif à l'horizon 2020, par rapport à 2013, de réduire de 10 % par colis, ses émissions de CO₂ issues du transport routier. GeoPost reprend, sur la santé et sécurité au travail et la formation, les objectifs du Groupe.

La compensation des émissions restantes liées au transport est poursuivie.

S'agissant de l'éthique des affaires, GeoPost a initié une démarche d'identification des risques de corruption auprès de ses filiales, qui se traduit par le lancement d'un programme de sensibilisation adapté.

La sûreté des biens et des personnes fait l'objet de certifications d'opérateur économique agréé (OEA) des filiales de GeoPost, dont les audits de renouvellement ont été passés avec succès. Une réflexion sur le transport de marchandises dangereuses a été lancée qui a donné lieu à la mise en place de mesures adaptées. Les collaborateurs de GeoPost sont formés en continu sur les questions de sécurité, de contrôles d'accès et de marchandises dangereuses.

La Banque Postale

L'élaboration de la matrice de matérialité propre à La Banque Postale a permis de mettre l'accent sur le fait que quatre thématiques clients ressortent prioritairement. Cette analyse conforte le plan stratégique de La Banque Postale qui insiste sur le fait de placer l'intérêt du client d'abord.

Ce positionnement est en phase avec les axes de progrès identifiés par les agences de notation extra-financières et avec le diagnostic RSE réalisé courant 2015 par la banque, qui soulignent une prise en compte insuffisante de la RSE dans la conception de l'offre. La Banque Postale propose désormais dans sa gamme des produits et services à valeur ajoutée environnementale, tant en termes d'offre de crédit, qu'en termes d'offre d'assurance et d'épargne (gamme verte notamment).

Améliorer la notation extra-financière de la banque est un objectif central. L'intéressement des personnels intègre cet objectif depuis 2015.

L'identification et la gestion des risques extra-financiers sont aussi d'importance. Pour la première fois en 2015, lors de son analyse semestrielle du niveau d'exposition aux risques extra-financiers de sa salle des marchés, La Banque Postale a intégré une mesure du niveau d'exposition au risque climatique. En mesurant l'empreinte carbone de ses portefeuilles de gestion, La Banque est maintenant en mesure d'arbitrer ses décisions d'investissement en fonction de l'impact carbone des entreprises.

Le Réseau

L'élaboration de la matrice de matérialité du Réseau a été réalisée avec La Banque Postale. L'accessibilité est essentielle pour le Réseau. Le Réseau La Poste et La Banque Postale sont engagés dans une démarche favorisant l'accès à une offre de services adaptée à tous les clients.

La stratégie RSE du réseau repose essentiellement sur trois axes :

- ▲ les clients, avec de nombreuses actions pour garantir l'accessibilité à tous (les 56 000 collaborateurs en sont les ambassadeurs) ;
- ▲ l'environnement et les territoires, à travers les bureaux de poste (dont le réseau s'attache à maîtriser l'empreinte sociétale via des projets d'efficacité énergétique, d'éco-aménagement et de meilleure gestion des déchets) ;
- ▲ la proximité du service postal de base, en proposant des conventions aux acteurs de l'ESS (économie sociale et solidaire) pour effectuer des prestations postales au sein d'une structure ESS existante ou d'un lieu postal.

La branche Numérique

La branche Numérique a élaboré sa propre matrice de matérialité sur ses enjeux RSE. La protection et la confidentialité des données clients, la sécurité et la protection des données, la sûreté des biens et des personnes, les offres responsables, l'adaptation aux changements climatiques, l'éthique des affaires ou encore la lutte contre la fracture numérique sont les enjeux prioritaires pour la branche Numérique. En tenant compte de ses enjeux, la branche a élaboré, en juin 2015, sa première Charte RSE. Cette Charte a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs de la branche. La branche Numérique s'est fixée notamment pour objectif de réduire de 20 % ses émissions de CO₂ à 2020 par rapport à 2013 et de continuer à compenser 100 % des offres physiques et numériques. La branche Numérique s'engage sur le *Green IT* qui permet également de fluidifier le parcours client. Soucieux de répondre à l'exigence RSE de ses clients, elle s'engage dans différentes certifications prouvant l'existence de plans d'amélioration continue. Elle a obtenu la certification QSE (ISO 9001 + OHSAS 18001 + ISO 14001 ⁽¹⁾) pour huit de ses sites

(1) Normes relatives au management de l'organisation, à l'HSCT, et au management des impacts environnementaux.

représentatifs de ses métiers, sachant qu'elle a également obtenu la certification ISO 9001 pour 35 de ses sites.

Enfin, la branche Numérique s'est engagée à garantir à ses parties prenantes, une totale transparence sur sa politique de gestion responsable des données, avec des règles d'application claires et éthiques. Cela se traduira par l'élaboration d'une Charte éthique data qui verra le jour au premier semestre 2016.

Poste Immo

La politique RSE de Poste Immo à horizon 2020 se structure autour de deux socles : immobilier responsable et entreprise responsable.

Sur ce premier socle, Poste Immo conduit la transition énergétique des bâtiments en prenant l'objectif de diminuer

de 15 % la consommation énergétique du parc global d'ici 2020 par rapport à 2013. En 2013, la signature de la Charte efficacité énergétique des bâtiments tertiaires vise à réduire de 25 % la consommation d'énergie de 128 locaux de plus de 5 000 m², soit 20 % de la surface gérée. De plus, la foncière promeut une approche globale et une utilisation durable des ressources naturelles, se traduisant par l'objectif d'un taux de valorisation des déchets de chantier non dangereux à 80 % en 2020.

Sur le deuxième socle, Poste Immo reprend sur la santé et sécurité au travail et la formation, les objectifs du Groupe, promeut des pratiques exemplaires et suit l'indicateur clé de satisfaction des collaborateurs du baromètre social. Elle s'attache à innover et développer un écosystème favorisant les dynamiques de changement en faveur des parties prenantes avec deux indicateurs clés, taux d'expérimentations transformées et le nombre de partenariats actifs.

5.8.2 L'Éthique au sein du Groupe

Six valeurs fondamentales font partie de l'histoire du Groupe et guident l'ensemble de ses actions : l'ouverture, la considération, l'équité, l'accessibilité, la proximité, le sens du service. Un certain nombre de documents ont été établis pour faciliter leur mise en œuvre dans le respect des référentiels internationaux.

En 2015, les directions de la déontologie du Groupe et des branches se sont concentrées sur deux sujets majeurs : la diffusion d'une culture éthique et la prévention de la corruption. Le tour des Délégations Régionales en 2015 et début 2016 permet de partager le dispositif éthique et d'échanger sur des thématiques professionnelles.

Selon le baromètre du Climat Éthique 2015, 93 % des collaborateurs du Groupe se sentent concernés par l'éthique et la déontologie. Ce score est croissant depuis 2013. Lancée fin 2015, l'application smartphone Éthique et Déontologie permet à chaque collaborateur de pouvoir se référer aux fondamentaux et aux référentiels de l'éthique. Cet outil permet d'accompagner les collaborateurs en proximité et de proposer des formats de sensibilisation synthétiques, mobiles et ludiques.

L'application vient compléter le dispositif de sensibilisation existant notamment le site intranet « Éthique et Déontologie » réactualisé en 2014. Parallèlement, chaque mois, près de 1 200 collaborateurs du Groupe La Poste reçoivent NewsÉthique, une lettre d'informations d'une vingtaine de pages sur l'éthique et la déontologie dans les entreprises en France et à l'étranger. En parallèle, les deux lettres trimestrielles thématiques, Pratique Éthique et Le Petit Illustré ont permis de traiter quatre thématiques en 2015 : le lobbying éthique, le secret professionnel, la journée de l'éthique, le baromètre du Climat éthique et le rapport d'activité Éthique & Déontologie du Groupe. Lancé en 2014, le « Petit Précis d'Éthique Illustré » a été réactualisé en 2015 en vue de la Journée de l'éthique,

dont la première édition, co-construite avec des collaborateurs des branches, a eu lieu en novembre 2015. Elle a traité les risques d'un comportement non éthique en termes d'image et de coûts, le management éthique, l'intégration des valeurs dans la prise de décisions, l'éthique et les jeunes générations, le management éthique, etc.

Le dispositif d'alerte éthique existe dans chacune des branches et permet à tout collaborateur de s'adresser au déontologue du Groupe ou de sa branche (une adresse-mail sécurisée pour chaque déontologue). Seuls les déontologues ont accès aux alertes et l'anonymat des lanceurs d'alerte est ainsi préservé. Le dispositif d'alerte est aujourd'hui mieux connu des salariés de La Poste : 59 % en ont connaissance (soit sept points de plus par rapport à 2014). Le niveau de confiance des collaborateurs dans le dispositif est élevé : 94 % des postiers.

5.8.2.1 Lutte contre la corruption

Concernant les cadeaux et invitations, le Pôle Déontologie Groupe a organisé une session de formation et de travail en janvier 2015, réunissant notamment des représentants de la déontologie, de la communication, de la DRH, de l'audit, des achats, des relations institutionnelles et du commercial. Cette session a permis de définir une première base pour la politique « Cadeaux et Invitations », adoptée en septembre 2015 par le Comex, et diffusée avec une lettre d'accompagnement du Président aux 1 000 principaux managers du Groupe début 2016.

Le Comex a été formé à la prévention de la corruption. À l'issue de cette formation, le Président a commandé un audit de Groupe permettant de recenser les procédures et les actions mises en œuvre, mais aussi de repérer les manques pour prémunir le Groupe de pratiques non conformes en la matière.

5.8.2.2 Éthique des affaires

Le Groupe La Poste a, dès 2011, année de la mise en concurrence de l'ensemble des activités du Groupe, mis en place un programme de conformité sur la base du document cadre édité par l'autorité de la concurrence. À la suite de son implication dans un contentieux visant la logistique en France, le Groupe a renforcé en 2015 son dispositif de suivi et de formation des personnels.

Le Groupe a mis en place une Charte de la représentation d'intérêts des principes qu'il entend respecter dans ses relations avec les représentants des pouvoirs publics nationaux et européens, dans le cadre de la contribution que Le Groupe La Poste apporte aux réflexions du législateur et du pouvoir exécutif sur les matières qui le concernent. Les règles qui y sont édictées s'appliquent également aux cabinets externes qui peuvent être amenés à agir pour le compte de La Poste auprès des pouvoirs publics pour la représentation de ses intérêts.

5.8.2.3 Droits de l'homme

La Poste et ses filiales opèrent très majoritairement en France et sont régies par le droit du travail qui applique les conventions fondamentales de l'OIT. Le Groupe est donc très attentif au respect des droits de l'homme. Les droits relatifs à la représentation du personnel et sur la négociation collective sont pris en compte (cf. Chapitre 17). La Poste et ses filiales ont pris de nombreux engagements pour la lutte contre les discriminations. La Poste a d'ailleurs récemment adhéré à la plate-forme contre le racisme initiée par le Défenseur des droits⁽¹⁾ (cf. Chapitre 17 pour les actions et les résultats des engagements du Groupe pour la diversité et l'égalité des chances).

En 2015, Le Groupe La Poste conscient de la complexité des problématiques liées aux pays à risques et à la sous-traitance a impulsé un groupe de travail sur le sujet au sein du collège des directeurs du développement durable (C3D). La Poste a adhéré à EDH (Entreprises pour les Droits de l'homme).

5.8.3 Une offre responsable « éco-socio-conçue », utile, simple et accessible à tous

Pour Le Groupe La Poste, une offre responsable, c'est permettre à ses clients de consommer des produits et services respectueux des personnes et de l'environnement. Depuis leur conception jusqu'à leur distribution, ses offres intègrent les préoccupations environnementales et sociales.

5.8.3.1 La protection du consommateur : protection de la vie privée, protection de sa sécurité et de sa santé

La protection de la vie privée des consommateurs est une préoccupation historique de La Poste. Le serment que prononce chaque postier à sa prise de fonction le stipule : « je m'engage à respecter scrupuleusement l'intégrité des objets déposés par les clients, l'inviolabilité et le secret des correspondances et des informations concernant la vie privée d'autrui, dont j'aurais connaissance dans l'exécution de mon service. Je m'engage également à respecter le secret professionnel et la confidentialité des données qui me sont accessibles dans mon environnement de travail. Je m'engage

à signaler à mes responsables hiérarchiques toute infraction aux lois et règlements régissant La Poste ».

La Poste et La Banque Postale disposent d'un correspondant informatique et liberté (CIL) commun à l'intérieur du Groupe.

Les produits de La Poste, comme les Prêt-à-Poster et les timbres n'utilisent pas de produits dangereux et les tickets des DAB ne contiennent pas de bisphénol A.

La Poste veille à ce que soit assurée la sécurité de ses clients dans ses locaux et lors des contacts avec ses agents, grâce à des plans de sûreté, la sensibilisation des managers et des personnels et l'appui de la filière sûreté.

Pour mieux protéger le consommateur, le Réseau a élaboré un nouveau dispositif pour tous les collaborateurs commerciaux en contact direct avec les clients en 2015. Il vise à mettre l'accent sur la qualité de la relation client, la maîtrise des risques, la conformité et le travail d'équipe. Ainsi en 2016, 50 % du variable dépendra de la part collective et le développement commercial sera pondéré à hauteur de 50 % également.

(1) Le Défenseur des droits est une institution de l'état complètement indépendante. Créée en 2011 (inscrite dans la Constitution dès 2008), elle s'est vu confier deux missions :

- ▲ défendre les personnes dont les droits ne sont pas respectés ;
- ▲ permettre l'égalité de tous et toutes dans l'accès aux droits.

5.8.3.2 La démarche d'éco-socio-conception

Le Groupe s'appuie sur la démarche d'éco-conception, démarche à laquelle il a intégré des préoccupations liées aux droits humains et à l'accessibilité de tous. Cela va de la conception jusqu'au SAV, en travaillant notamment sur les points de vente, la communication, et des canaux digitaux responsables. Les directions marketing de La Poste mettent en œuvre les orientations du Groupe en matière de RSE. Une liste de 19 critères RSE couvrant la conception, la distribution et l'accompagnement des clients fait partie du dossier de décision de mise en marché de tout nouveau produit de La Banque Postale.

La Poste a déployé en 2015 son offre d'expédition en boîte aux lettres. Cette offre permet aussi bien d'envoyer un Colissimo que de retourner un achat effectué sur internet depuis la boîte aux lettres de son domicile. Cette offre qui permet de réduire les déplacements des clients, contribue à la réduction des émissions de GES et de polluants atmosphériques. Ce service permet également une meilleure accessibilité à l'envoi de colis pour les personnes à mobilité réduite.

5.8.3.3 La compensation carbone

Sur le marché européen, les branches Services-Courrier-Colis, Numérique et Express proposent des services entièrement neutres en carbone.

5.8.3.4 L'accessibilité à tous : des produits et des services pour tous, partout et tous les jours

Le Groupe La Poste assure le service postal universel en France, garantit l'accès aux services bancaires partout en France, gère le transport et la distribution de la presse et participe largement à l'aménagement du territoire. Le Groupe développe la proximité au travers de ses 17 111 points de contact, développe de nouvelles formes de présence (maisons de service public, facteur-guichetier, conciergeries, consignes et relais Pickup, automates, etc.). Il développe les services à domicile au travers des nouveaux services de portage, de veille et assistance. Le site www.laposte.fr est le point d'accès aux canaux numériques de vente et de SAV du Groupe.

Le Groupe La Poste porte une attention particulière aux clientèles vulnérables, par l'accessibilité des offres (prix, simplicité d'utilisation, etc.), l'accessibilité de l'information sur l'offre (brochures d'information à l'attention des migrants, des gens du voyage, des personnes en situation de handicap physique). Le Groupe va plus loin en développant leur capacité à utiliser les services de La Poste au travers de partenariats avec des associations proposant de l'éducation, des services de médiation ou d'interprétariat, etc.

En 2015, conformément à la réglementation sur l'accessibilité des bâtiments recevant du public (ERP), La Poste, pour les bâtiments résiduels non accessibles a déposé l'ensemble des Agendas d'accessibilité programmée (Ad'AP) pour le parc patrimonial et locatif. Les travaux pour garantir une accessibilité totale (bâti et usage) sont programmés. Poste Immo poursuit également son plan d'action, d'information et de sensibilisation des bailleurs institutionnels et particuliers.

Partenaire de l'OFII et de FTDA (convention renouvelée en 2015), elle a continué à former son réseau et à adapter ses processus aux évolutions réglementaires et aux évolutions des migrants.

5.8.4 Informations sociales

Cf. chapitre 17.

5.8.5 Informations environnementales

Les enjeux et domaines d'action clé ressortant de l'analyse de matérialité sont clairement centrés sur les émissions de gaz à effet de serre, l'énergie et les polluants atmosphériques.

5.8.5.1 Contribution à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique

La politique climat du Groupe intègre les problématiques liées à l'énergie, les polluants atmosphériques et le bruit, et l'économie circulaire.

Émissions de gaz à effets de serre (émissions directes et indirectes – scope 1 et 2⁽¹⁾, partie du scope 3⁽²⁾)

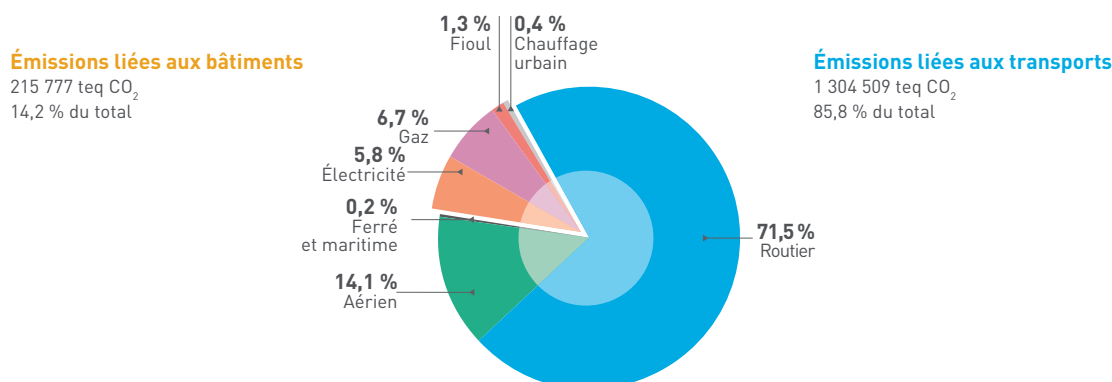
| Indicateurs sur les Gaz à Effet de Serre, en tonnes équivalent CO ₂ | La Poste | | La Poste, La Banque Postale, Mediapost et GeoPost | |
|--|----------|---------|---|-----------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Émissions de GES de types 1 et 2 ^(a) | 305 190 | 311 814 | 469 062 | 488 399 |
| Émissions de GES de type 3 ^(b) | 368 154 | 351 734 | 1 021 049 | 1 031 887 |
| Émissions totales de GES liées aux transports et aux bâtiments ^(b) | 673 344 | 663 548 | 1 490 111 | 1 520 286 |

(a) Émissions de GES de types 1 et 2 au sens du « GHG Protocol » : émissions directes et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, vapeur, chaleur ou froid.

(b) Émissions de GES de types 1, 2 et 3, incluant les sous-traitants de transport et les déplacements professionnels sous-traités des collaborateurs. Les transports pris en compte sont les transports routiers, aériens et maritimes à l'exception des transports intra-territoriaux sous-traités en Corse. Pour les capacités aériennes louées à destination de l'étranger et des départements d'outre-mer, les distances prennent en compte les escales. Les véhicules de fonction ou « d'entreprise » (2,3 % de la flotte interne) ainsi que les déplacements professionnels effectués par les collaborateurs avec leur véhicule sont exclus du périmètre de l'indicateur. Les consommations d'électricité et les émissions de GES associées pour les véhicules électriques (6 516 véhicules légers/quadricycles/Staby et 22 272 vélos à assistance électrique à fin 2015) sont comptabilisées au niveau des bâtiments.

Depuis 2012, La Poste compense l'intégralité des émissions de CO₂ de ses offres courriers, colis, express et numérique.

Répartition des émissions totales (bâtiments, transports) en 2015



(1) Émissions de GES, de type 1 et 2 au sens du « GHG Protocol », émissions directes et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, vapeur, chaleur ou froid.

(2) Autres sources indirectes : production de combustibles, matériaux entrants et fournitures, transport sous-traité, déplacements domicile-travail, déchets, utilisation et fin de vie des produits vendus, etc.



Suivi de l'engagement de baisse de 15 % des émissions de GES de 2013 à 2020

Le périmètre d'engagement correspond majoritairement aux émissions de GES des transports du courrier, du colis, du réseau, des services financiers (par exception aux principes posés dans la note méthodologique) et du corporate, et des bâtiments gérés par la filiale Poste Immo.

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------|---------|---------|
| Émissions de GES du périmètre d'engagement | 716 104 | 692 125 | 655 694 |
| Évolution cumulée sur le périmètre d'engagement | | - 3 % | - 8 % |

La Poste dispose d'une des flottes de véhicules électriques les plus importantes au monde à fin 2015 : 5 573 voitures et véhicules utilitaires, 525 quads, 418 trois-roues Staby en cours de déploiement, 22 272 vélos à assistance électrique, 1 000 chariots de distribution.

Deux programmes prioritaires communs accompagnent notamment l'atteinte des objectifs environnementaux :

- ▲ le programme prioritaire commun transition énergétique dont le socle concerne la transition énergétique interne qui vise à réduire les consommations énergétiques des transports, du bâtiment et des équipements numériques ;
- ▲ le programme logistique urbaine qui vise le développement de modes de livraison à faible empreinte environnementale. En sus de la modification de la flotte, la mutualisation des livraisons du Groupe dans des espaces logistiques urbains situés en cœur de ville et ouverts à d'autres opérateurs ou l'installation de 1 000 consignes automatiques d'ici fin 2016 permet la diminution des kilomètres parcourus.

Par ailleurs, le Groupe déploie depuis 2015 un programme « climat+territoires » qui contribue à la lutte et à l'adaptation au changement climatique : en 2015 le Groupe a financé quatre projets de gestion forestière améliorée et de replantation dans la zone du massif central. Les massifs forestiers constituent en effet d'importants puits de carbone (cf. ci-après le chapitre informations sociétales).

Les transports

Le Groupe joue sur plusieurs leviers pour réduire la facture énergétique et diminuer l'empreinte environnementale des transports.

La réduction des émissions est obtenue de plusieurs façons en fonction des contraintes :

- ▲ par un levier logistique avec l'optimisation continue des circuits de distribution, l'adaptation des véhicules utilisés aux contraintes de la tournée et le développement du multimodal. Le Groupe, en proposant de nombreuses modalités de réception de ses colis et des créneaux de

livraison cherche à livrer au premier passage pour diminuer les km parcourus. En ce qui concerne les déplacements des personnels du Groupe, le Groupe déploie en France une démarche de déplacement entreprise (PDE) et de promotion du covoiturage, et La Poste demande à son sous-traitant voyage de privilégier les modes de déplacement à faible impact carbone ;

Tableau des kilomètres parcourus

| Indicateurs | La Poste | | La Poste, La Banque Postale, Mediapost | |
|---|----------|-------|--|-------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Kilomètres parcourus (en millions) ^(a) | 1 324 | 1 368 | 1 402 | 1 439 |

(a) Il s'agit des kilomètres parcourus ou achetés routier, aérien, et ferroviaire de la flotte détenue ou opérée et des sous-traitants.

- ▲ par l'introduction dans sa flotte de véhicules à moindre impact, tant sur leur niveau d'émissions de GES que sur leurs émissions de polluants atmosphériques et leur bruit ;
- ▲ par un levier logistique vis-à-vis des sous-traitants : adaptation aux variations saisonnières et hebdomadaires, exigences dans le contrat (type de véhicules utilisés, normes euro, motorisation, carburant utilisé, etc.), mise en place de camions double ponts, poursuite du déploiement du chargement en vrac, etc. ;
- ▲ par un levier comportemental vis-à-vis des collaborateurs : la poursuite des formations à l'éco-conduite et le déploiement d'une démarche managériale de pilotage des consommations. Les sous-traitants sont incités à former également leurs chauffeurs. Elle accompagne ses collaborateurs dans l'acquisition de véhicules électriques ou hybrides ;
- ▲ par un levier comportemental vis-à-vis de ses clients pour les sensibiliser sur l'emballage, notamment sur les activités colis de la branche Services-Courrier-Colis (un emballage adapté aux produits transporté avec un volume minimisé).

Les Bâtiments durables

Poste Immo met à disposition son expertise pour conduire la transition énergétique et écologique du parc immobilier du Groupe La Poste, via :

— Un développement et la rénovation énergétique du parc immobilier

Le juste dimensionnement du parc immobilier et son adéquation aux besoins et aux nouveaux usages des clients sont recherchés ; la construction de bâtiments se fait aux meilleures pratiques du marché, avec des labels de haute performance énergétique et certifications environnementales, en s'assurant de la performance environnementale du bâtiment grâce à l'adjonction progressive de baux verts, etc.

— Un nouveau modèle énergétique

Depuis le dernier trimestre, Poste Immo, pour le compte du Groupe La Poste, a acheté de l'électricité 100 % d'origine renouvelable pour approvisionner ses 1 300 sites majeurs (soit les deux-tiers de la consommation électrique des bâtiments postaux).

L'alimentation électrique en énergies renouvelables (ENR) et le développement des sources d'approvisionnement en énergies renouvelables des projets de construction sont systématiquement étudiés. Par ailleurs, Poste Immo a installé sur ses bâtiments 45 installations photovoltaïques réalisées dans le cadre d'un partenariat (représentant 44 000 m² de panneaux photovoltaïques et plus de 5 GWh en 2015). En 2015, l'adhésion du Groupe au RE100, traduit également son engagement sur les énergies renouvelables.

— Une gestion durable des bâtiments : agir sur les comportements

Poste Immo a créé une démarche bail vert avec une identité visuelle propre. L'animation des Comités baux verts sur les sites concernés porte notamment sur la sensibilisation des occupants aux éco-gestes, sur l'optimisation de l'exploitation des équipements de l'immeuble et l'amélioration de certains matériaux et équipements du bâtiment.

Poste Immo s'est mis en conformité avec l'obligation d'effectuer des audits énergétiques et a appuyé les filiales françaises concernées dans la mise en conformité de ses sites.

Poste Immo, pour 2015, a inscrit 40 sites de son parc (11 l'année dernière) au challenge Cube 2020⁽¹⁾. Le périmètre du concours représente cette année 378 800 m² et 16 000 collaborateurs. Ces derniers sont invités à réduire, durant un an, leur consommation énergétique sur un ou plusieurs de leurs bâtiments tertiaires uniquement par la réalisation d'éco-gestes.

— L'innovation et l'ouverture au cœur de l'activité

Poste Immo étudie actuellement une série de nouveaux projets. Des réflexions et discussions avec des start-ups spécialisées sont en cours en vue de déployer à grande échelle des dispositifs d'instrumentation (mesure des consommations) et de pilotage énergétique des bâtiments.

Avec sept autres entreprises, Poste Immo rejoint le programme d'incubation immobilier de demain lancé par Paris&CO dans le cadre de sa plate-forme d'innovation. Il a vocation à favoriser l'émergence de jeunes entreprises innovantes et à faciliter la rencontre de grandes entreprises et de start-ups au sein d'un lieu dédié.

| Indicateurs | La Poste | | La Poste, La Banque Postale, Mediapost et GeoPost | |
|--|----------|------|---|-------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Consommations énergétiques des bâtiments (en GWh) ^(a) | 943 | 993 | 1 211 | 1 288 |

(a) Les énergies prises en compte sont l'électricité, le gaz, le fioul, le chauffage urbain, le propane et le GPL.

Le reporting sur les consommations énergétiques des bâtiments a fait l'objet d'un changement de méthodologie en 2013, afin d'en assurer une meilleure exhaustivité. Les résultats de 2014 sont basés sur les montants facturés du 1^{er} décembre 2013 au 30 novembre 2014 ; les prix moyens utilisés pour convertir ces montants en kWh sont soit issus des bases statistiques ou calculés à partir d'échantillons représentatifs de factures.

Pour certains bâtiments, les consommations ont été extrapolées sur la base des surfaces occupées. Les données 2015 sont basées sur les montants facturés du 1^{er} novembre 2014 au 31 octobre 2015 en raison d'un changement de fournisseur.

Les consommations énergétiques des bâtiments cédés au cours de l'exercice ne sont pas prises en compte.

Le reporting intègre la consommation d'électricité des véhicules électriques.

Le reporting de GeoPost fait l'objet d'une périodicité spécifique précisée dans la note méthodologique.

(1) Concours organisé par l'IFPEB.

Le numérique

Le Groupe La Poste dispose d'un parc informatique ⁽¹⁾ conséquent, incluant des *datacenters* (trois sites installés en France), environ 130 000 postes de travail, 110 000 systèmes d'impression, 40 000 lignes actives de téléphonie mobile pour un usage professionnel ainsi que 95 000 lignes (à fin 2015) relatives au programme Facteo de la branche Services-Courrier-Colis, et environ 20 000 serveurs.

La Poste a mis en place plusieurs actions :

- ▲ une solution d'évaluation d'empreinte carbone de parc informatique : La Poste déploie la solution Greenargile avec Dotgreen ⁽²⁾, pour évaluer l'empreinte carbone du parc informatique en tenant compte des trois phases du cycle de vie (production, usage, fin de vie). Cette solution permet aussi aux DSI, acheteurs ou encore techniciens informatiques, de comparer l'empreinte des équipements avant tout achat ;
- ▲ des campagnes de sensibilisation des salariés pour développer les bonnes pratiques au quotidien. Économiser du CO₂ grâce à un meilleur usage des postes de travail, notamment à l'aide d'un guide et d'une solution testée sur périmètre « corporate » en 2012 et qui sera déployée à partir du premier trimestre 2016 dans les branches ;
- ▲ la réorganisation des architectures SI et l'amélioration de l'efficacité énergétique des *datacenters*. La Poste a notamment demandé aux hébergeurs d'améliorer l'efficacité énergétique des *datacenters* pour que l'indicateur PUE ⁽³⁾ d'efficacité énergétique soit inférieur à la valeur actuelle qui est de 1,8. Elle optimise les infrastructures et inclut des clauses environnementales dans les contrats passés avec les hébergeurs ;

- ▲ pour les équipements informatiques et téléphoniques, les cahiers des charges de La Poste comportent des exigences de labels (par exemple, APEAT gold pour les ordinateurs) ou concernant la performance énergétique.

L'approvisionnement en énergie renouvelable réduit fortement les émissions de gaz à effet de serre liées aux technologies de l'information et de la communication, pour les équipements inclus dans des bâtiments postaux.

5.8.5.2 L'engagement dans l'économie circulaire

Afin de diminuer ses impacts environnementaux, La Poste développe l'économie circulaire pour ses propres consommations. Les enjeux se concentrent autour des équipements électriques et électroniques et de l'utilisation responsable du papier. Les activités du Groupe n'induisent pas de rejet significatif d'éléments polluants autres que ceux liés à l'utilisation de véhicules thermiques ou à l'occupation des sols. Les principaux impacts sont traités.

Les équipements électriques et électroniques

Concernant la fin de vie des équipements, le Groupe a structuré la chaîne de traitement des déchets électroniques pour collecter les équipements usagés en vue d'une revalorisation, principalement sous forme de recyclage matière. Une partie des traitements est confiée aux entreprises de l'économie sociale et solidaire (EA et ESAT).

| Indicateurs | La Poste | | La Poste, La Banque Postale et Mediapost | |
|---|----------|------|--|------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Aliénations d'équipements électriques et électroniques (en tonnes) ^(a) | 639 | 602 | 711 | 658 |
| Taux de valorisation des DEEE (hors dons et ventes) ^(b) | 82 % | 85 % | 82 % | 85 % |

(a) Périmètre correspondant aux équipements informatiques, de sûreté et de télécommunications traités par la filière spécialisée ou, pour 8 tonnes, ayant fait l'objet de dons ou de ventes.

(b) Depuis 2014, le taux de valorisation est extrapolé pour l'ensemble du périmètre à partir des résultats sur des matériels représentant 84,6 % du total des DEEE traités par la filière spécialisée. Précédemment, il concernait un périmètre plus restreint avec un taux de valorisation supérieur, compte tenu des matériels valorisés.

(1) Parc informatique : ensemble du matériel informatique au sein d'une entreprise (ordinateurs, serveurs, routeurs, etc.).

(2) Dotgreen est une jeune PME innovante éditrice de logiciels qui se caractérise notamment par son implication constante dans l'innovation technologique au service de la réduction énergétique. Elle a développé avec La Poste la solution Greenargile qui permet d'analyser dans le temps l'empreinte carbone du parc, selon une méthode reconnue par l'ADEME.

(3) Le PUE (power usage effectiveness) s'est aujourd'hui imposé comme un indicateur technique universellement reconnu pour traduire l'efficacité énergétique des *datacenters*. Il s'est même imposé comme un des témoins majeurs de l'informatique « éco-responsable ». Plus le résultat est proche du chiffre 1, plus le *datacenter* est efficace énergétiquement.

L'utilisation responsable du papier

Toutes les entités sont mobilisées pour privilégier le recours à l'utilisation de papier responsable (papier recyclé, écolabellisé ou issu de forêts gérées durablement).

| Indicateurs | La Poste | | La Poste, La Banque Postale, Mediapost | |
|---|----------|--------|--|--------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Consommation de papier (en tonnes) ^[a] | 12 402 | 9 925 | 18 726 | 18 530 |
| Pourcentage de papier responsable ^[a] | 99,6 % | 99,7 % | 99,6 % | 99,4 % |

[a] Les produits (timbres, prêts à poster, autres emballages commercialisés), les cartons et les articles mixtes telles les enveloppes à bulles n'entrent pas dans le périmètre de l'indicateur.

La collecte et le recyclage de son papier usagé sont aussi un enjeu important pour La Poste. Progressivement l'offre Recy'go se déploie sur toutes les entités de La Poste, des collectes de livres sont aussi organisées au profit d'associations.

Afin d'optimiser les actifs, le Groupe a lancé le projet « la voiture postale ». À ce jour, 11 000 collaborateurs peuvent louer pour des usages privés et professionnels internes (trajets inter-entités) une vingtaine de véhicules postaux répartis sur une dizaine d'établissements pilotes.

Les véhicules et autres matériels

La Poste en ce qui concerne les véhicules qu'elle détient en propre et ceux qu'elle loue a le souci de prolonger leur durée de vie, et de promouvoir leur réutilisation. Ces actions s'appuient sur des partenaires locaux issus le plus souvent de l'économie sociale et solidaire (Nouvelle Attitude, LGO) et sur des acteurs spécialisés dans le recyclage en France. Ainsi, sa filiale spécialiste en flottes automobiles, Véhiposte, a mis en place la vente de véhicules d'occasion dont La Poste n'a plus l'usage, auprès de professionnels et de collaborateurs du Groupe, filiales incluses, dans le cadre du partenariat Véhiposte-Renault : véhicules solidaires. Une partie des 10 000 véhicules restitués chaque année par La Poste à l'issue de la période de location est revendue via un réseau de garages « solidaires ».

5.8.5.3 Préserver la biodiversité

Les impacts potentiels majeurs des activités du Groupe sur l'écosystème sont liés aux émissions de gaz à effet de serre, aux polluants atmosphériques (NOX et particules), à la consommation de ressources liées à ses besoins d'équipement ainsi qu'au bruit. Ces impacts sont adressés par son action climat. Le dernier recensement comptait neuf installations gérées par Poste Immo faisant l'objet d'une autorisation ICPE dont l'Imprimerie des timbres-poste qui est certifiée ISO 14001. Le Groupe La Poste n'a pas de consommation d'eau pour des besoins industriels, l'approvisionnement en eau provient du réseau général de distribution.

| Indicateur | La Poste | | La Poste, La Banque Postale, Mediapost | |
|--|----------|-------|--|-------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Consommation d'eau (en dam ³) ^[a] | 1 364 | 1 372 | 1 512 | 1 504 |

[a] Une partie des consommations d'eau est estimée sur la base des dépenses facturées au cours de l'exercice et d'un prix moyen.

Le parc immobilier engendre des impacts notamment en termes d'utilisation des sols et des dépendances, des coûts et des bénéfices en lien avec les services rendus par la biodiversité. Poste Immo a cartographié l'ensemble de ses bâtiments par rapport aux zones d'intérêt écologique (ZIE) et réalisé des audits biodiversité sur certains bâtiments. Un livret de sensibilisation générique a été mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe La Poste et des collectivités territoriales.

Le plan bâtiment durable a missionné Poste Immo pour copiloter un groupe de travail « bâtiment et biodiversité » auprès du secteur de l'immobilier. Un rapport a été rendu public en décembre 2015 qui formule 20 propositions adressées aux acteurs de la filière pour mieux prendre en compte la biodiversité dans l'acte de construire et rénover, et ce, sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'immobilier.

5.8.6 Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

L'engagement de développement économique durable des territoires et de l'emploi passe par plusieurs leviers, la bonne exécution du contrat d'entreprise, le développement des achats responsables, et le développement des solutions pour une économie durable.

5.8.6.1 La bonne exécution du contrat d'entreprise

Le contrat d'entreprise 2013-2017 entre l'État et La Poste a fait l'objet de son deuxième Comité de suivi de haut niveau avec les parties prenantes sur les résultats 2014, qui les a globalement satisfaites.

5.8.6.2 Les achats responsables et relations durables avec les fournisseurs

Avec près de 40 000 fournisseurs actifs La Poste est un acteur majeur du développement de la RSE chez ses fournisseurs et sous-traitants et un acteur majeur du développement économique des territoires.

Vis-à-vis de ses fournisseurs, Le Groupe La Poste agit à 3 niveaux :

- ▲ maîtrise du risque fournisseur (il s'attache à ne pas faire dépendre ses prestataires de ses commandes et au-delà du respect de la loi LME suit les délais de paiements) ;

- ▲ accompagnement RSE de ses fournisseurs clé pour une meilleure intégration de la RSE dans leurs processus ;
- ▲ accès à ses marchés de tous les fournisseurs (espace fournisseur dédié sur le site de La Poste et de plusieurs filiales, flux RSS à la demande de ses consultations, mise à disposition de provigis)...

Enfin, La Poste est signataire de la Charte relations interentreprises et du Pacte PME.

En 2015, La Poste a conduit avec ses acheteurs et la direction des risques une analyse du risque fournisseur et mettra en œuvre en 2016 son plan de maîtrise des risques. Elle a poursuivi sa politique d'intégration de critères environnementaux et sociaux dans ses appels d'offres et ses contrats en fonction de la nature de l'achat qu'elle applique au renouvellement des contrats et lors des points de suivi.

Tous les acheteurs et leurs managers ont été formés et dotés d'outils permettant, par famille d'achat, de connaître les critères et enjeux RSE.

La volonté de développer les achats auprès de tous les fournisseurs du territoire (TPE, PME, acteurs de l'insertion, entreprises des secteurs adaptés et protégés) est réaffirmée. Le Groupe La Poste souhaite développer ses achats en direct mais également au travers de la rédaction de clauses sociales adaptées aux prestations et territoires (transport, travaux immobiliers, déménagement, etc.). En 2015, un guide acheteur et un guide prescripteur ainsi qu'une formation sur l'insertion par l'activité économique sont venus compléter les outils déjà existants sur le secteur adapté et protégé.

| Indicateurs ^(a) | La Poste | | La Poste, La Banque Postale et Mediapost | |
|--|----------|---------|--|---------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Consommation d'eau (en dam ³) ^(a) | 3 046,2 | 3 205,7 | 3 794,2 | 4 285,5 |
| dont montant des achats en m€ HT effectués auprès : | | | | |
| ▲ du secteur adapté et protégé | 12,56 | 14,41 | 13,81 | 15,61 |
| ▲ du secteur de l'insertion | 2,13 | 2,19 | 2,13 | 2,22 |
| Dépenses d'intérim (en m€ HT) ^(b) | 127 | 196 | 135 | 208 |

(a) Les achats comprennent l'ensemble des biens et prestations achetés à l'extérieur (matériels, transport/logistique, informatique, frais généraux, etc.) donnant lieu à immobilisation ou comptabilisés sous forme de charges.

(b) Montants en HTND pour La Poste, en HT pour les autres entités du Groupe.

5.8.6.3 Soutenir l'écosystème économique

La volonté du Groupe La Poste est de favoriser le développement de l'innovation et d'une économie verte et sociale. Pour ce faire, elle soutient l'innovation avec notamment sa filiale Start'in Post qui intensifie avec son partenariat avec DOZ sa capacité à accompagner ces jeunes pousses. Le Groupe est signataire du Pacte PME et de la Charte des entreprises à participation publique en faveur de l'émergence des PME innovantes.

La Banque Postale propose une offre de financements dédiés aux petites entreprises (microcrédit et offre pro).

La première édition du trophée des É lanceurs dont l'objectif est de financer trois projets sociétaux, a été lancée en 2015.

Soutenir l'économie sociale et solidaire (ESS)

Le soutien du Groupe La Poste à l'économie sociale et solidaire s'est renforcé avec la signature de 42 réseaux et acteurs de l'ESS depuis octobre 2014 de l'Alliance Dynamique. Elle a pour objet de construire des réponses aux besoins contemporains des habitants des territoires, de faire émerger des solutions innovantes et de coproduire de nouvelles chaînes de valeur génératrices d'emplois locaux pérennes. Cinq champs de travail (les lieux partagés, les produits bancaires, les ressources humaines, les achats et la transition énergétique) identifiés conjointement ont donné lieu à de multiples réalisations suivies sur une plate-forme partagée, ESSOR. Un nouveau champ possible de coopération va être exploré : le numérique. Le soutien de l'entrepreneuriat social passe aussi par le soutien d'Ashoka, le soutien de projets en partenariat avec KissKissBankBank et Makesense.

S'engager dans le développement des filières de la transition énergétique

Le Groupe s'engage pour le développement de filières permettant la transition énergétique au travers du développement de l'éco-mobilité, du management de l'énergie, du développement de la filière bois et papier en France.

— L'offre éco-mobilité

Elle s'est étendue au travers des marques Greenovia (plan de déplacement, ingénierie des transports urbains), Mobigreen (pilotage des consommations, éco-conduite et conduite préventive), gestion des flottes de véhicules au travers de sa filiale Véhiposte. En 2015, Mobigreen a lancé Mobiperf, une offre d'accompagnement sur 24 mois qui permet une réduction durable des consommations. Fin 2015, une *business unit* dédiée au sein de la branche Services-Courrier-Colis a été

créée. Son engagement d'achat de 10 000 véhicules utilitaires légers électriques a permis le développement de cette filière. De même, son engagement d'achat de 1 000 Staby a permis de développer une alternative crédible aux deux roues thermiques de livraison. Le Groupe La Poste est très engagé auprès des pouvoirs publics pour développer cette filière (participation aux groupes de travail des ministères, implication dans L'AVERE et ses antennes régionales, etc.).

— Le management de l'énergie

L'achat d'électricité 100 % renouvelable pour l'alimentation électrique de ses bâtiments va soutenir le développement de la production de l'énergie renouvelable en France. Au travers de la compensation carbone, Le Groupe La Poste soutient, en Inde, l'installation d'équipements électriques alimentés par des éoliennes, en Turquie et en Inde des projets d'implantation d'éoliennes, au Royaume-Uni et en Allemagne, des dispositifs de capture du méthane de sites miniers abandonnés permettant d'alimenter les réseaux de gaz existants de production de chaleur et d'électricité, et en République tchèque un système de collecte de gaz sur des sites d'enfouissement de déchets.

En ce qui concerne la transition énergétique des particuliers, plusieurs offres de services sont expérimentées par les facteurs afin de sensibiliser les Français pour les aider à passer à l'acte en engageant les travaux de rénovation dont ils ont besoin en matière de rénovation de bâtiment comme la remise commentée, la collecte et la remontée d'informations sur la situation énergétique du logement, la sensibilisation et les offres pour les ménages précaires énergétiquement et la réalisation de pré-diagnostics de performance énergétique.

Le Groupe expérimente la constitution d'une base de données nationale sur les logements pour mettre en relation les particuliers et les artisans agréés. De plus, le Groupe développe progressivement une offre auprès des collectivités territoriales pour accompagner la rénovation énergétique de l'habitat sur leur territoire. Après des expérimentations en Vendée et en Poitou Charente, l'offre se déploie en Picardie.

— L'implication dans la préservation et l'adaptation des forêts

Le Groupe est historiquement engagé dans la préservation de la forêt au travers de sa démarche d'alimentation du Groupe en papier responsable (cf. ci-dessous).

Son engagement dans la préservation des forêts s'est étendu à une offre de collecte et de recyclage de papier de bureau Recy'go. En 2015, 5 240 tonnes de papier ont été collectées et triées par la filiale Nouvelle Attitude ou les partenaires de l'ESS, pour être recyclées en France. Elle a créé avec les partenaires de la filière l'association culture papier.

Au travers de la compensation carbone, Le Groupe La Poste soutient plusieurs projets de préservation et de gestion durable de la forêt comme au Kenya, par l'installation de filtres permettant de purifier l'eau sans la faire bouillir au bois de chauffe, ou par la gestion durable de la forêt en évitant l'utilisation des techniques du brûlis, au Pérou, par la préservation de la biodiversité amazonienne, au Cambodge, par l'utilisation de foyers améliorés pour éviter la déforestation pour l'usage du bois de chauffe et de cuisson.

5.8.6.4 L'engagement de La Poste et des postiers pour l'inclusion sociale

Le Groupe La Poste s'engage aux côtés de ses partenaires pour l'accès à l'autonomie de tous en particulier sur l'accès à l'argent et à l'emploi, qui passent par l'accès à l'information, l'éducation et la culture. Ses actions s'articulent, au-delà de l'accessibilité à son offre (cf. ci-dessous), au développement d'offres adaptées par la prévention de l'exclusion en partenariat avec les associations et l'engagement solidaire des postiers.

La Silver économie : le développement d'une offre adaptée au vieillissement de la population

La Poste a signé, en 2013, le contrat relatif au développement de la Silver économie déployé conjointement par le ministère du Redressement productif et le secrétariat d'État aux personnes âgées. Il opère déjà sur cette filière (offres bancaires, téléphonie mobile, téléassistance) et souhaite continuer de développer de nouvelles offres (ARDOIZ, Cohesio).

Le Groupe déploie progressivement des offres services facteurs, numériques, logistiques et bancaires auprès des personnes âgées mais aussi des aidants familiaux et des aidants professionnels. Une directrice de projet Silver économie a été nommée et a pour mission de développer l'activité dans ce secteur.

Prévenir l'exclusion

— L'accès de tous à l'argent

Le Groupe La Poste s'investit pour éviter l'exclusion financière. L'accès de tous au livret A, le développement d'une offre de compte pour les interdits bancaires, est conforté par la généralisation de la plate-forme « l'Appui » qui propose aux

clients qui rencontrent des difficultés financières ponctuelles ou récurrentes l'accompagnement budgétaire et bancaire ou la mise en relation avec des partenaires tels que l'association Crésus. Elle soutient l'Institut pour l'éducation financière du public (IEFP) ainsi qu'Entreprise et Pauvreté. En lien avec 150 associations partenaires, des accompagnements en bureau (facilitation de l'aide à l'utilisation des automates, propositions de sessions de formation budgétaire, etc.) sont proposés aux plus vulnérables.

— L'engagement philanthropique

Le Groupe s'investit également pour prévenir l'exclusion par l'isolement et le décrochage scolaire. La Fondation La Poste mène de nombreuses actions envers les personnes vulnérables pour apprendre à écrire, utiliser l'écrit pour la vie quotidienne, s'exprimer avec aisance par des ateliers ludiques. Le musée de La Poste a développé des animations pour les scolaires avec L'ANCLI autour des collections permanentes (mallette du messenger au facteur) et du mail art.

Le soutien de l'association B.A.ba permet aussi de développer l'accès à la communication écrite et orale en langue française des employés des sous-traitants et leur permettre d'acquérir les premiers niveaux de certification professionnelle.

Les partenariats du Groupe auprès de NQT, l'Envol (le campus de La Banque Postale), les écoles de la deuxième chance permettent d'éviter le décrochage scolaire et de faciliter l'accès à l'emploi des jeunes en situation de vulnérabilité.

Le Groupe La Poste poursuit son engagement philanthropique en faveur des grandes causes nationales comme le Téléthon, l'Opération pièces jaunes, le soutien de l'Institut Pasteur, de l'Association Monalisa qui lutte contre l'isolement des personnes âgées.

De nombreux postiers s'engagent comme bénévoles dans ces actions et comme parrains ou tuteurs dans l'accompagnement des jeunes et moins jeunes vers l'emploi, ou dans la gestion des associations partenaires.

Par ailleurs de nombreux bénévoles font vivre des associations de collaborateurs s'engageant pour la solidarité telles que l'ATHA pour l'appui aux personnes handicapées ou inaptes, l'APCLD auprès des malades victimes de maladies éloignant de l'emploi, l'AFEH qui vient en aide aux parents d'enfants handicapés, l'association des secouristes qui forment aux premiers secours et viennent en renfort en cas de catastrophes, Amitiés qui accompagne les personnels victimes d'addiction.

5.8.7 Synthèse des informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de l'activité, engagements sociétaux en faveur du développement durable

Note méthodologique : Périmètre et méthodologie de reporting

— Références

La démarche de reporting social, environnemental et sociétal du Groupe est conduite conformément aux dispositions prévues par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce.

Les indicateurs sociaux sont élaborés selon la méthodologie employée pour le bilan social.

Les indicateurs environnementaux s'appuient sur des référentiels reconnus :

- ▲ Référentiels nationaux :
 - méthodologie de l'outil Bilan Carbone de l'ADEME, pour le calcul des émissions de la majorité des énergies hors électricité à l'étranger,
 - les facteurs d'émissions et autres sources de la Base Carbone,
- ▲ Référentiels internationaux :
 - GHG Protocol, pour la définition des *scopes* 1, 2 et 3,
 - les lignes directrices pour le reporting de développement durable G4 de la Global Reporting Initiative (GRI4),
 - les facteurs de consommations ou d'émissions fournis par l'Agence Internationale de l'Énergie (rapport 2014), pour le calcul des émissions liées aux consommations d'électricité à l'étranger.

— Période de référence

La période de référence du reporting social 2015 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de référence du reporting environnemental est fondée sur une année glissante de décembre 2014 à fin novembre de l'année 2015, à l'exception des consommations de fluides pour les bâtiments gérés par Poste Immo (cf. infra « Points particuliers ») et des consommations de papier.

— Périmètre de reporting

Pour l'exercice 2015, le périmètre des informations publié est pour la plupart des indicateurs identique à celui de l'exercice 2014. Le Groupe choisit de communiquer sur le périmètre de La Poste (qui ne produit pas son propre rapport) et sur le périmètre du Groupe. Les filiales soumises à l'obligation légale produisent leurs propres informations sociales, sociétales et environnementales. Les données concernant les services financiers sont intégrées dans les données concernant La Banque Postale dans le présent reporting. Les filiales de La Banque Postale ne sont pas incluses dans le périmètre de reporting.

Les autres filiales du Groupe font l'objet de démarches d'harmonisation des indicateurs et des plannings de reporting extra-financier, ainsi que de projets d'informatisation, qui permettront d'élargir le périmètre de consolidation pour les exercices à venir.

Depuis 2014, les indicateurs environnementaux les plus significatifs intègrent les sociétés de messagerie express de la branche GeoPost : consommations énergétiques des bâtiments et émissions de gaz à effet de serre liées aux transports et bâtiments. À compter de l'exercice 2015, le périmètre des indicateurs sociaux est élargi aux sociétés de messagerie express françaises (branche GeoPost, sociétés DPD France et Chronopost).

Les taux de couverture des indicateurs, pour les différents périmètres de publication sont précisés ci-dessous. Les ratios sont effectués sur le périmètre des sociétés en intégration globale.

| Périmètre des indicateurs | | % du CA consolidé du Groupe | % des effectifs du Groupe exprimés en équivalents temps plein |
|---|--|-----------------------------|---|
| La Poste | Indicateurs environnementaux | 46,8 % | 81,2 % |
| La Poste, La Banque Postale et Mediapost | Indicateurs environnementaux | 68,8 % | 85,1 % |
| La Poste, La Banque Postale, Mediapost, GeoPost | Consommations énergétiques des bâtiments Émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments | 91,3 % | 95,0 % |

Le périmètre des indicateurs sociaux est précisé dans le chapitre 17.

— Protocoles

Les indicateurs sont décrits dans un protocole de reporting détaillé établi par la direction de la Responsabilité sociale et environnementale du Groupe, en charge du reporting. Ce protocole précise la définition des indicateurs, les modes de recueil et de calcul des informations, les estimations ou extrapolations effectuées le cas échéant, les contrôles réalisés et les responsabilités de collecte et de validation.

— Points particuliers

Les données environnementales de GeoPost sur les consommations énergétiques des bâtiments et les émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments sont calculées du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre 2015, soit avec un trimestre glissant pour tenir compte des contraintes de remontées d'informations depuis les filiales étrangères. Le quatrième trimestre 2015 a été extrapolé.

Les bâtiments des sous-traitants de plus de 300 m² sont inclus dans le reporting.

Concernant les données relatives aux consommations de fluides pour les installations gérées par Poste Immo, les consommations sont calculées à partir des montants facturés. Le changement de fournisseur d'énergie au 1^{er} octobre 2015 pourrait entraîner un délai dans la réception des factures. Compte tenu de cela le reporting est effectué sur la période du 1^{er} novembre 2014 au 31 octobre 2015, permettant ainsi de rester sur des consommations facturées et réelles, sans extrapolation de factures manquantes. Pour ce reporting, les facteurs de conversion des principaux fluides sont calculés à partir d'un échantillon significatif de factures.

— Tableau de correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce

Ce tableau est reproduit dans l'annexe 5.

5.8.8 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion (exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de La Poste S.A. désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ▲ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ▲ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre juillet 2015 et février 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ dix-huit semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

— Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « Note méthodologique : Périmètre et méthodologie de reporting » du rapport de gestion.

— Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

— Nature et étendue des travaux

Nous avons mené vingt-cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ▲ d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▲ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- ▲ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

(1) *Indicateurs sociaux : Effectif total réparti par genre, par âge et par type de contrat, Nombre d'embauches en CDI, Nombre de licenciements, Part de l'effectif à temps partiel, Nombre total d'accords sociaux signés, Nombre de journées d'absence pour maladie, Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles, Taux de fréquence, Taux de gravité, Nombre totale d'heures de formation, Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année, Part des femmes au sein du comité de management.*
Indicateurs environnementaux : Consommations énergétiques des bâtiments, Émissions de gaz à effet de serre liées aux transports et aux bâtiments, Consommation de papier, Pourcentage de papier responsable, Tonnes de papier collecté par les facteurs en vue de recyclage (Offre Recy'Go).
Informations qualitatives : L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci, Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, Les conditions de santé et de sécurité au travail, Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional, et sur les populations riveraines ou locales, L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

- ▲ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités ⁽¹⁾ que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 27 % des informations quantitatives sociales, et entre 40 % et 100 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

— Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 24 février 2016

KPMG S.A.

Anne Garans

Eric Amato

Associée

Associé

Département Changement
Climatique & Développement durable

5.9 ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

Néant.

5.10 DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES BREVETS

Néant.

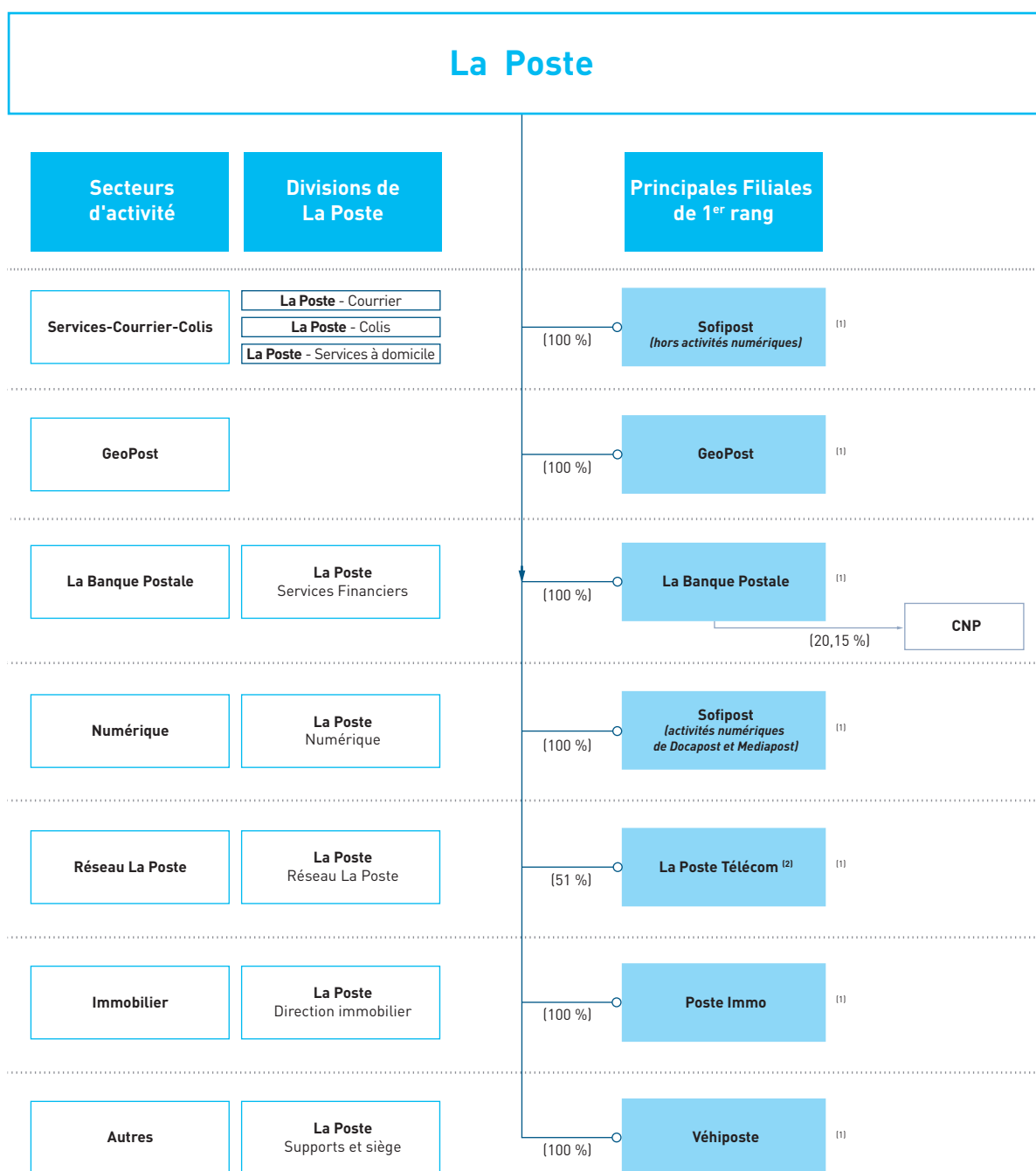
(1) *Indicateurs sociaux* : Centres de Services des Ressources Humaines (CSRH) de Dijon, Lille et Strasbourg, Siège social La Poste, Mediapost.
Indicateurs environnementaux : Véhiposte, Direction du Réseau Logistique, Direction Technique du Courrier et Courrier/Colis International, Poste Immo, ColiPoste, Direction des Approvisionnements de La Poste et Direction du Courrier, DPD France et GeoPost siège social.

L'organisation du Groupe est articulée autour de secteurs opérationnels, décrits dans la note 5 de l'annexe des états financiers consolidés (compte de résultat et principaux éléments du bilan).

La quasi-intégralité des secteurs est composée d'une division de La Poste et d'une filiale de premier rang, chaque filiale de premier rang détenant elle-même plusieurs filiales

détaillées dans la note 42 de l'annexe aux comptes consolidés. La présentation des activités des principales filiales du Groupe figure au chapitre 5 (« Aperçu des activités ») du présent document de référence.

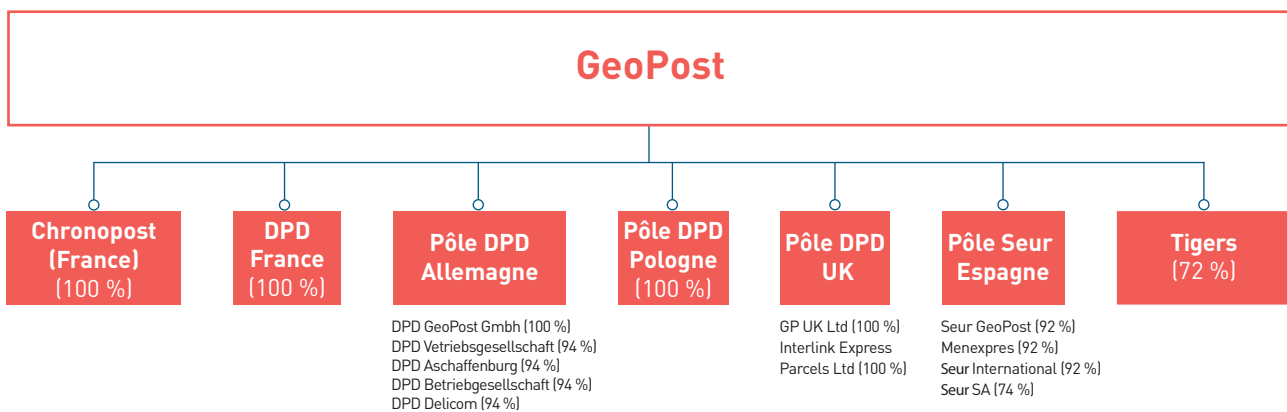
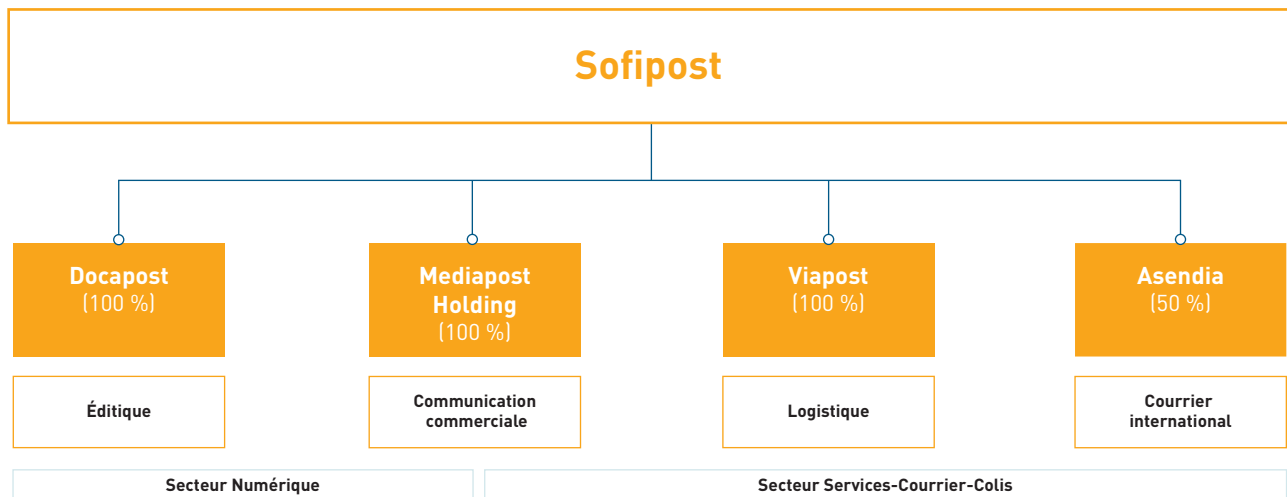
Un organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2015 est présenté ci-dessous. Les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt dans le capital.

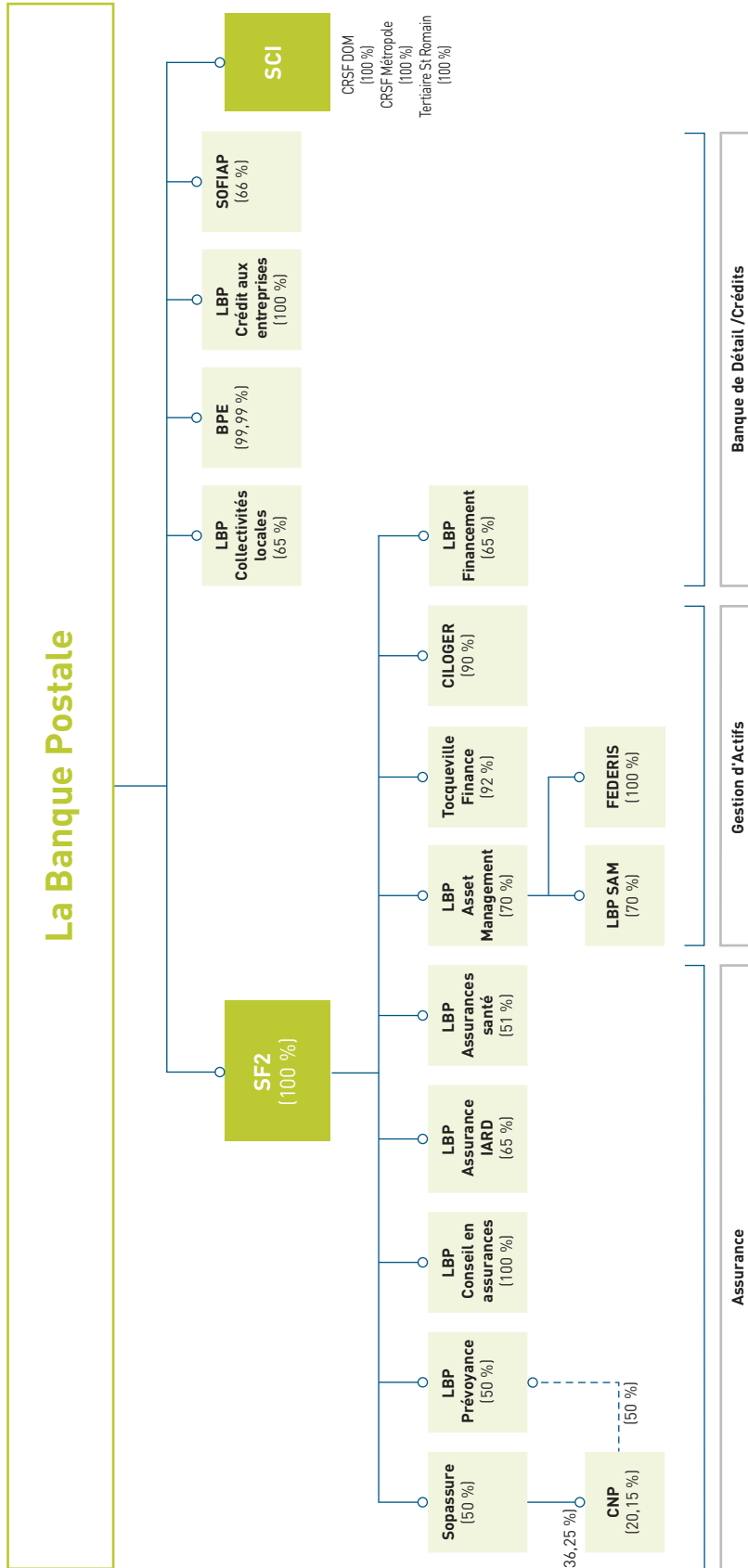


(1) Cf. Détail des filiales de chaque secteur dans le périmètre de consolidation présenté dans la note 41 de l'annexe consolidée.

(2) Coentreprise détenue conjointement avec SFR.

Les principales filiales de deuxième ou troisième rang des secteurs Services-Courrier-Colis, Numérique, GeoPost et La Banque Postale sont les suivantes (avec les quotes-parts d'intérêt du Groupe) :





RELATIONS INTRAGROUPE

Les principaux flux entre La Poste et ses filiales sont décrits dans la note 1.5 de l'annexe aux comptes sociaux (cf. chapitre 20, section 20.2).

La Poste, en tant que maison mère du Groupe, assure le financement des activités industrielles et commerciales et les besoins en fonds propres de La Banque Postale. Dans le cadre de cette politique de centralisation du financement du Groupe, elle a perçu 181 millions d'euros d'intérêts correspondant principalement aux prêts, apports et garanties consenties aux filiales, y compris les produits d'intérêts des titres subordonnés à durée indéterminée de La Banque Postale (64 millions d'euros). Outre les flux liés à cette activité de financement, La Poste a perçu 377 millions d'euros de dividendes en 2015 (cf. note 33 de l'annexe aux comptes sociaux).

Par ailleurs, La Poste a conclu avec certaines de ses filiales des accords-cadres, des accords d'assistance ainsi que des contrats relatifs à des prestations de services (commercialisation, sous-traitance opérationnelle, prestations informatiques, prestations immobilières, financement, etc.). La Poste est en particulier le prestataire principal de La Banque Postale, qui recourt pour la réalisation de son

activité aux moyens de La Poste tant pour les opérations de *front-office* (bureaux de poste du Réseau La Poste) que pour les opérations de *back-office* (centres financiers). La Banque Postale est en outre le banquier principal de La Poste. Les transactions réalisées entre les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale et avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, sont détaillées en note 35.2 des comptes consolidés.

Des conventions de trésorerie sont mises en place entre La Poste et la plupart de ses filiales (hors La Banque Postale) dans le cadre de règles de gestion définies.

Les dettes du Groupe sont, pour une très grande part, situées dans les comptes de La Poste. Les actifs du Groupe sont détaillés au chapitre 7.

Le tableau ci-dessous détaille les éléments de certains postes de bilan (actifs non courants, endettement financier, trésorerie), des flux de trésorerie liés à l'activité et le montant des dividendes versés en 2015 et revenant à la Société au 31 décembre 2015, ventilés entre La Poste maison mère et les principales branches :

| (en millions d'euros) | La Poste | La Banque Postale | GeoPost | Poste Immo | Autres | Groupe |
|--|----------|-------------------|---------|------------|--------|--------|
| Actif immobilisé (y compris écarts d'acquisition) | 1 173 | 1 087 | 2 556 | 2 919 | 858 | 8 593 |
| Endettement financier hors Groupe | 7 205 | | 89 | | 19 | 7 313 |
| Trésorerie au bilan et autres éléments d'actifs entrant dans le calcul de la dette nette | 3 500 | | 126 | | 29 | 3 656 |
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | 842 | 2 948 | 278 | 290 | 164 | 4 522 |
| Dividendes reçus par La Poste ^(a) | | 305 | 67 | 5 | 0 | |

(a) Hors les produits d'intérêts reçus sur les titres subordonnés à durée indéterminée de La Banque Postale (64 millions d'euros).



7.1 LES ACTIFS DU GROUPE

Valeur nette comptable des immobilisations

La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) et corporelles du Groupe s'élève à 6 640 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 6 370 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le Groupe ne dispose pas de valorisation de son patrimoine à la valeur de marché. Il réalise néanmoins régulièrement des recherches d'indices de perte de valeur.

La valeur nette comptable au 31 décembre 2015 des immobilisations par nature et par secteur se présente de la manière suivante :

| Valeur nette comptable (en millions d'euros) | Services- Courrier- Colis | GeoPost | La Banque Postale | Numérique | Le Réseau La Poste | Immobilier | Services Partagés | Total |
|---|---------------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------|
| Immobilisations incorporelles | 244 | 131 | 342 | 90 | 13 | 39 | 2 | 860 |
| Terrains et constructions | 18 | 462 | 414 | 7 | 0 | 2 742 | | 3 644 |
| Matériels et installations | 261 | 215 | 49 | 21 | 37 | | 4 | 587 |
| Matériel de transport | 22 | 33 | | | | | 422 | 478 |
| Autres immobilisations corporelles | 178 | 103 | 115 | 13 | 99 | 327 | 17 | 852 |
| Actifs en cours de construction | 19 | 55 | 9 | 1 | 1 | 135 | | 220 |
| TOTAL | 742 | 999 | 929 | 132 | 150 | 3 243 | 446 | 6 640 |

Le détail des immobilisations par nature est présenté dans les notes 16 et 17 des états financiers consolidés et dans les notes 9 et 10 des comptes sociaux.

Les principaux actifs utilisés par le Groupe sont constitués par les actifs immobiliers, détenus en pleine propriété ou en location.

Les autres actifs corporels sont constitués de véhicules, matériels industriels et aménagements de bureaux.

Les actifs immobiliers du Groupe représentent 12 475 immeubles pour 9 972 milliers de mètres carrés, dont 4 182 milliers de mètres carrés en pleine propriété. Ils se répartissent ainsi au 31 décembre 2015 :

Implantations du Groupe par typologie d'immeubles

| | Parc patrimonial | | Parc locatif | |
|------------------------------|------------------|-------------------------------|--------------|-------------------------------|
| | en nombre | en milliers de m ² | en nombre | en milliers de m ² |
| Plates-formes Courrier-Colis | 575 | 1 238 | 760 | 1 899 |
| Plates-formes GeoPost | 15 | 175 | 65 | 288 |
| Centres financiers | 50 | 315 | 7 | 15 |
| Bureaux de poste | 2 160 | 1 260 | 7 195 | 1 200 |
| Bâtiments administratifs | 138 | 483 | 515 | 629 |
| Autres implantations | 305 | 711 | 690 | 1 759 |
| TOTAL | 3 243 | 4 182 | 9 232 | 5 790 |



Implantations du Groupe par zone géographique

| | Parc patrimonial | | Parc locatif | |
|-------------------|------------------|-------------------------------|--------------|-------------------------------|
| | en nombre | en milliers de m ² | en nombre | en milliers de m ² |
| France | 3 202 | 3 919 | 8 585 | 4 091 |
| Europe | 41 | 263 | 540 | 1 500 |
| Autres continents | 0 | 0 | 107 | 199 |
| TOTAL | 3 243 | 4 182 | 9 232 | 5 790 |

Les actifs immobiliers possédés par le Groupe sont gérés, pour une très grande part, par le secteur Immobilier qui comprend Poste Immo (détenue à 100 %) et la direction de l'immobilier de La Poste. Les actifs sous pilotage du secteur immobilier du

Groupe représentent 3 712 milliers de mètres carrés pour le parc patrimonial et 2 754 milliers de mètres carrés pour le parc locatif à fin décembre 2015.

Occupation des immeubles patrimoniaux et locatifs par secteur d'activité

| | en milliers de m ² | en % |
|-------------------------|-------------------------------|--------------|
| Services-Courrier-Colis | 4 069 | 41 % |
| GeoPost | 2 410 | 24 % |
| La Banque Postale | 457 | 5 % |
| Numérique | 109 | 1 % |
| Réseau La Poste | 1 941 | 19 % |
| Supports et structures | 154 | 2 % |
| Clients extérieurs | 99 | 1 % |
| Surfaces vacantes | 733 | 7 % |
| TOTAL | 9 972 | 100 % |

Le taux de vacance patrimonial brut ⁽¹⁾ est de 15,3 % au 31 décembre 2015. Il représente 641 milliers de m², dont 313 milliers de m² en cours de cession et environ 2 200 m² en

travaux ou démolition. Le taux de vacance net ⁽²⁾ de ces surfaces est de 7,8 %.

7.2 ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Cette section est traitée dans le chapitre 5, section 5.8 « Responsabilité Sociale et Environnementale ».

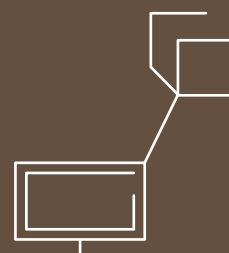
(1) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées.

(2) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées hors surfaces en cession ou en travaux.



Innovation et propriété intellectuelle

| | | |
|------------|---|-----|
| 8.1 | Développer l'innovation de services | 124 |
| 8.2 | Poursuivre l'amélioration des processus métiers | 125 |
| 8.3 | Promouvoir une culture interne de l'innovation | 125 |
| 8.4 | Politique de propriété intellectuelle | 126 |





Dans une société en pleine mutation, Le Groupe La Poste, opérateur multimétier de services, fait de l'innovation une composante essentielle de sa stratégie pour répondre aux nouvelles attentes de ses clients.

Il prend ainsi en compte, dans sa politique d'innovation, les changements majeurs que sont :

- ▲ la transformation de la relation entre les organisations et les clients avec l'impact du numérique dans chacun des actes de la vie quotidienne ;
- ▲ les mutations des modes de consommation avec l'accélération du e-commerce ;
- ▲ le vieillissement démographique en France avec l'accompagnement du bien-vieillir à domicile ;

Ces changements sont à la fois porteurs de risques et d'enjeux de développement pour le Groupe. La stratégie d'innovation du Groupe se concrétise ainsi par trois objectifs principaux :

- ▲ développer l'innovation de services ⁽¹⁾, composante commune à toutes les activités du Groupe : écouter les clients et identifier dans l'environnement des offres et technologies innovantes, adaptées à leurs besoins ;
- ▲ poursuivre la modernisation des process métiers : intégrer les nouvelles technologies pour de meilleures qualités de services ;
- ▲ promouvoir une culture interne de l'innovation : permettre à chacun de développer des outils, des services et d'échanger des méthodes et des bonnes pratiques.

8.1 DÉVELOPPER L'INNOVATION DE SERVICES

L'innovation au sein du Groupe La Poste est avant tout une innovation de services, qui s'appuie :

- ▲ sur le principe de l'*open innovation* ⁽²⁾ consistant à connecter les entreprises à leur environnement (interne et externe) pour développer de nouvelles idées créatrices de valeur ;
- ▲ et sur la capacité du Groupe à repérer des évolutions socio-technologiques de fond et à identifier les meilleures solutions pour les intégrer aux process et aux offres.

Au sein de chaque branche, des équipes dédiées développent l'innovation de services en partageant une ambition commune et en mettant en œuvre un processus clair :

- ▲ **les enjeux de prospective** sont analysés en lien avec le monde universitaire. Ils sont fondés sur la prise en compte de l'évolution de l'environnement, avec une approche la plus large possible, à la fois sociétale, technologique et internationale. Cette analyse se décline ensuite dans le partage de savoirs avec les branches. En 2015, les enjeux liés à l'évolution de la durée de vie et l'impact des objets connectés ont permis d'identifier des opportunités potentielles pour le Groupe à court et moyen terme ;
- ▲ **la détection des tendances** se réalise grâce à une forte implication dans l'écosystème innovant :
 - les associations et *think tanks*, où les idées transformantes des acteurs de l'innovation se rencontrent et s'échangent avec une dominante autour du digital (Fing ⁽³⁾, Alliance pour la confiance numérique), du collaboratif (Ouishare), et de la Silver économie (Silver Valley),

- les clubs interentreprises, lieux d'échanges et de partage de bonnes pratiques entre grands groupes et PME – start-up innovantes (Club des directeurs de l'innovation, Club Open Innovation, IE Club),
- l'implication des clients dans la co-construction des offres (Lab Bancaire par exemple) ;
- ▲ **l'identification de solutions innovantes** est effectuée grâce aux partenariats développés sur l'ensemble du territoire :
 - les Pôles de compétitivité (Cap Digital, Systematic), les incubateurs (E-santé avec Paris&Co, La Mêlée à Toulouse, Picom à Lille, BIC à Montpellier, Digital Aquitaine, etc.),
 - les Grands Prix de l'innovation de la Ville de Paris portés par Paris&Co, le Moovjee ⁽⁴⁾ ;
- ▲ **la concrétisation de projets innovants**, avec PME et start-ups :
 - Le Groupe a créé en 2015 le programme « French IoT » programme de soutien à l'innovation dans l'internet des objets, qui se décline au travers d'une participation active au sein de la Cité des objets connectés à Angers, et par l'accélération de 15 start-ups présentes sur le stand de La Poste au CES de Las Vegas de janvier 2016,
 - le Fonds transverse pour l'innovation ouverte (FTSIO) finance des projets de co-développement. Depuis 2012, il a permis l'émergence de 42 projets issus de toutes les branches et en a financé 21 pour 2,1 millions d'euros (par exemple QUOTY une application destinée aux consommateurs qui améliore son offre de services grâce au partenariat avec Fidall ⁽⁵⁾),

(1) L'innovation de services, tout en s'appuyant fréquemment sur des solutions technologiques en rupture, vise d'abord à enrichir et/ou faciliter l'expérience clients lors des interactions avec son fournisseur.

(2) Concept défini en 2003 par H. Chesbrough (Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology).

(3) Fing : Fondation internet nouvelle génération.

(4) MOOVJEE : Mouvement des jeunes et étudiants entrepreneurs.

(5) Fidall : start-up française créée en 2010 et spécialisée dans le développement d'applications mobiles.



- Start'inPost, l'accélérateur industriel du Groupe La Poste est doté de 12 millions d'euros sur la période 2014-2016. Depuis sa création, Start'inPost a sélectionné 18 start-ups qui ont lancé des pilotes avec les entités opérationnelles du Groupe (Heuritech avec Mediapost dans le big data et le *machine learning*, Oxilia et Docapost dans la mise en relation des personnes âgées en perte d'autonomie avec des aides à domicile, SmartPanda et Docapost dans la mise en relation d'affaires et Koolicar et la BU Viapost dans l'autopartage entre particuliers sans échange de clés) ;

- ▲ Par ailleurs, depuis dix ans, La Poste et La Banque Postale ont ainsi contribué à hauteur de 60 millions d'euros, au financement en fonds propres des jeunes entreprises innovantes, s'appuyant sur la société de gestion de fonds de capital-investissement XAnge Private Equity. En 2015, XAnge Private Equity et Siparex ont finalisé un accord de rapprochement : Siparex prend ainsi une participation de 90 % du capital de XAnge Private Equity et lui apporte une dimension internationale (Espagne, Italie, Afrique), La Poste en détenant 20 %.

8.2 POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS MÉTIERS

Depuis de nombreuses années et de façon continue, chaque branche du Groupe améliore la qualité de service proposée aux clients.

Outre la modernisation industrielle en cours depuis plus de 10 ans, cette optimisation passe par l'intégration de nouvelles technologies dans les processus existants, à l'image des quelques exemples significatifs suivants en cours de déploiement :

- ▲ la modernisation de l'ensemble du Système d'Information de La Banque Postale qui investit ainsi 1 milliard d'euros

pour répondre à l'ensemble des besoins des clients de la banque, en termes de rapidité des traitements, de souplesse, et de sécurité.

- ▲ Facteo, *smartphone* qui vise à simplifier la relation entre les clients et les facteurs ;
- ▲ Predict, la solution développée par DPD UK et étendue progressivement à l'ensemble des filiales européennes, pour une livraison dans un créneau de 2 heures annoncé et plusieurs options de reprogrammation.

8.3 PROMOUVOIR UNE CULTURE INTERNE DE L'INNOVATION

Le changement de culture et d'outils est un enjeu fort de transformation du Groupe et passe par l'innovation interne, une démarche de management structurée qui vise à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel en vue de créer de la valeur ajoutée et de faire progresser l'organisation.

À cet effet, le programme d'intrapreneuriat « 20 projets pour 2020 » a été lancé dans le cadre du déploiement du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ». Il répond à deux enjeux majeurs du Groupe : son développement et sa transformation.

Ce dispositif vise à mobiliser, chaque année, les énergies internes au service de la conquête de nouveaux territoires : les postiers peuvent proposer puis développer des projets innovants, que ce soit pour développer de nouvelles activités et services ou pour améliorer l'expérience des clients du Groupe.

Les équipes de postiers portant les projets lauréats, sélectionnés par un Comité d'experts et soumis au Président-Directeur Général, développent leur projet au sein de La Poste pendant 6 à 18 mois. Ils bénéficient d'un accompagnement

spécifique : parrainés par un dirigeant du Groupe, coachés par des expertises issues de l'entrepreneuriat, et suivis par le Comité exécutif du Groupe.

« 20 projets pour 2020 » vise ainsi à créer un esprit d'initiatives et d'innovation en interne, véritable levier managérial pour l'ensemble des transformations du Groupe.

En mutualisant et organisant les ressources des postiers autour des axes décrits dans le projet stratégique, en faisant évoluer les modes de management et en créant l'écosystème favorable au développement d'initiatives encadrées, le Groupe doit générer un nouvel élan issu d'idées novatrices provenant de l'observation des tendances et nouveaux usages.

Lors de l'édition 2014, trois projets ont été sélectionnés et sont en phase d'expérimentation :

- ▲ Aniweedoo propose une offre de services aux propriétaires d'animaux de compagnie : gardiennage domicile, éducation canine, transport vers les prestataires animaliers, service de promenade et en option livraison de nourriture animale. L'offre est disponible dans les départements du Val-d'Oise, des Yvelines et des Hauts-de-Seine ;

- ▲ « Oh My Keys » est une nouvelle activité qui s'inscrit dans le marché en plein essor de l'économie collaborative. Le service proposé permet de gérer les clés physiques des particuliers qui souhaitent, par exemple, déposer en gardiennage dans un lieu sécurisé les clés de l'automobile ou de l'appartement qu'ils mettent en location. Le service est disponible dans quelques bureaux de poste parisiens : Louvre, Pigalle, Bastille, Bonne Nouvelle et Pigalle ;
- ▲ Post'Lib est un réseau B2B d'espaces de travail partagé flexible, accessible & convivial. L'offre s'appuie sur

l'optimisation de la vacance plus ou moins temporaire de nombreux mètres carrés dans le parc immobilier du Groupe La Poste. L'offre est en cours de finalisation.

L'édition 2015 s'est ouverte aux filiales européennes. Elle vient de s'achever sur la qualification de quatre projets : *Bid our parcels* (plate-forme logistique pour les transporteurs locaux), *Easy Shopping* (conciergerie pour les touristes étrangers dans les grandes villes), *Logistic'up* (offre d'externalisation logistique) et la *Box Temporis* (offre d'envoi de capsule temporelle).

8.4 POLITIQUE DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

8.4.1 Brevets

Opérateurs de services, les branches du Groupe utilisent essentiellement des brevets et licences développés par les partenaires et fournisseurs. Les montants investis au titre du crédit d'impôt recherche ne sont de ce fait pas significatifs.

Le Groupe La Poste a déposé plus de 40 brevets dont il est totalement propriétaire auprès de l'INPI au cours des

12 dernières années, essentiellement sur la chaîne industrielle du courrier (traitement et tri, transport et stockage, distribution et collecte).

Dépendance à l'égard des brevets

Le Groupe n'a de dépendance à l'égard d'aucun brevet.

8.4.2 Marques

La marque principale du Groupe est « Le Groupe La Poste », qui a fait l'objet de dépôts tant en France que sur le territoire de l'Union européenne et est endossée par toutes les filiales dans leur communication institutionnelle et commerciale. Le portefeuille de marques du Groupe compte environ 1 700 marques déposées en France et dans le monde entier.

Le Groupe a déposé de nombreuses autres marques correspondant à des noms de filiales, de produits et de services.

Enfin, le portefeuille de marques et de noms de domaine fait l'objet d'une protection, d'une défense et d'une veille constante afin d'éviter toute utilisation frauduleuse ou non autorisée, susceptible de porter atteinte au patrimoine immatériel du Groupe et à son image de marque : 189 noms de domaine ont été enregistrés en 2015 ce qui porte à 4 885 le nombre de noms de domaine déposés.

9

Les facteurs de risque

| | | |
|------------|--|-----|
| 9.1 | Le dispositif de management des risques et les modalités d'identification et de traitement des risques | 128 |
| 9.2 | Risques stratégiques | 129 |
| 9.3 | Risques opérationnels | 131 |
| 9.4 | Risques financiers | 133 |
| 9.5 | Risques juridiques et réglementaires | 136 |
| 9.6 | Politique de couverture de certains risques par l'assurance | 138 |





La Société exerce son activité dans un environnement porteur de risques. Le lecteur est invité à prendre attentivement en considération les risques décrits ci-après. Ces risques ou l'un de ces risques pourraient avoir un effet négatif sur les activités, la situation financière ou les résultats du Groupe. En outre, d'autres risques qui ne sont pas encore identifiés, ou qui sont actuellement considérés comme non significatifs par Le Groupe La Poste, pourraient également avoir un impact négatif.

9.1 LE DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES ET LES MODALITÉS D'IDENTIFICATION ET DE TRAITEMENT DES RISQUES

Le dispositif de management des risques⁽¹⁾ est défini dans la Charte du management des risques du Groupe. Signée par le Président du Groupe La Poste, cette Charte, qui est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2010, a été actualisée au 1^{er} janvier 2015. Elle s'applique à tout le périmètre du Groupe.

Le dispositif de management des risques est conforme aux normes professionnelles préconisées tant par les référentiels internationaux COSO et ISO 31000 que par le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers. Il s'appuie également sur les normes contenues dans les législations et les réglementations auxquelles La Banque Postale est soumise.

Le Comité exécutif s'appuie sur le Comité des risques du Groupe, instance fédérant les représentants des branches, des principales filiales et des fonctions transverses, qui coordonne l'application de la démarche de management des risques.

La direction des risques du Groupe, rattachée au directeur de l'audit et des risques, lui-même rattaché au Président-Directeur Général, élabore le projet de cartographie des risques majeurs, en liaison avec les parties concernées, prépare les travaux du Comité des risques et du Comité exécutif pour ce qui est du management des risques et anime la filière « risques/ assurances et contrôle interne ».

Cette filière accompagne la ligne managériale jusqu'au niveau des établissements opérationnels, pour l'aider à maîtriser ses activités et ses risques.

L'identification et l'évaluation des risques majeurs, ainsi que la définition des plans de maîtrise de ces risques, se font à partir des travaux menés dans chaque branche, filiale et domaine

fonctionnel, d'entretiens avec les principaux dirigeants du Groupe et d'une veille permanente menée au sein de différents services et instances spécialisées (RH, sécurité, juridique, systèmes d'information, etc.). Les plans d'audit sont définis sur la base de la cartographie des risques majeurs du Groupe et des cartographies sectorielles.

Les résultats de ces travaux sont présentés chaque année au Comité d'audit du Conseil d'administration, après présentation au Comité exécutif qui les valide.

Une autre réunion, à mi-année, permet au Comité exécutif d'assurer un suivi de la mise en œuvre des plans de maîtrise des risques. La synthèse de ce suivi est également présentée au Comité d'audit.

Les facteurs de risque auxquels Le Groupe La Poste est confronté sont de trois ordres :

- ▲ les risques stratégiques et opérationnels liés à l'ensemble des activités du Groupe ;
- ▲ les risques inhérents aux activités de gestion financière, notamment au niveau de La Banque Postale ;
- ▲ les risques liés au contexte juridique, réglementaire et environnemental dans lequel s'exercent ses activités et missions.

La Banque Postale, GeoPost et Poste Immo sont également dotées de Comités d'audit auxquels sont présentés les principaux facteurs de risque relevant du périmètre d'activité de ces entités.

(1) Cf. le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques (annexe 1).



9.2 RISQUES STRATÉGIQUES

Les risques liés à l'environnement stratégique ou à la mise en œuvre de la stratégie concernent l'évolution des marchés et de l'environnement technique de chaque branche et la gestion des opérations de croissance externe et de partenariat.

Risques liés à l'environnement externe des différentes branches

Rythme d'évolution des trafics de courrier et de colis postaux

- ▲ Depuis plusieurs années, le volume de courrier physique émis en France, comme dans la plupart des autres pays, est en forte diminution sous l'effet notamment de la numérisation des envois. Cette tendance devrait se poursuivre et le risque est qu'elle puisse s'accroître.

Pour maintenir une contribution toujours positive à la trajectoire financière du Groupe, la branche Services-Courrier-Colis enrichit son offre, notamment par le développement de relais de croissance et par l'innovation. Les principaux risques portent sur sa capacité à le faire, en phase avec les attentes du marché tout en adaptant ses organisations et son appareil de production à la baisse des volumes.

Les nouvelles offres d'une part (nouveaux services du facteur, renforcement des capacités de ciblage du média courrier physique et dématérialisé, offres aux « pros », logistique du e-commerce), et la mise en synergie des réseaux de traitement et de distribution des différentes composantes de la branche (notamment courrier/colis) d'autre part, visent à la maîtrise de ce risque.

- ▲ Sur le marché du colis postal en France, le pôle Colis doit faire face à la poursuite de la montée en puissance de modèles de distribution alternatifs, se traduisant par une forte pression sur les tarifs et sur les parts de marché.

Le pôle Colis a mis en place plusieurs actions avec le développement de l'offre So Colissimo, le perfectionnement de son système d'information, l'utilisation de formes complémentaires de livraison de colis avec les consignes automatiques et le réseau de relais Pickup.

Conjoncture et pression concurrentielle en Europe et hors d'Europe sur les activités d'express

L'activité de transport de colis express (GeoPost) fait face à une importante pression tarifaire en Europe du fait d'une forte concurrence aussi bien sur le segment BtoB que sur le segment BtoC, en fort développement avec l'essor du e-commerce, et sur lequel certains gros clients peuvent distribuer eux-mêmes une partie de leurs colis. Il en résulte une tension croissante sur les marges. De surcroît, le marché est marqué à la fois par une croissance économique irrégulière selon les pays et par une instabilité politique croissante dans plusieurs pays émergents où GeoPost est présent.

Les mesures prises au niveau local et au niveau du Groupe par le management de GeoPost ont permis jusqu'à présent de poursuivre la croissance de l'activité et du résultat d'exploitation. Elles portent à la fois sur la maîtrise des coûts, sur le développement des volumes par croissance externe et sur le lancement de nouvelles activités (livraison de produits frais et de repas).

Adaptation du Réseau aux évolutions du comportement des clients

La numérisation de la société et l'évolution des modes de consommation qui en découle ont des conséquences importantes sur l'activité des bureaux de poste et sur ce qu'en attendent les clients particuliers et les TPE, clientèle naturelle de ce canal de vente.

Cette évolution se traduit par une baisse importante et rapide du nombre de transactions au guichet avec un report partiel sur les automates et sur internet. L'enjeu est double : assurer un développement commercial multicanal des activités, notamment bancaires et de téléphonie mobile, et adapter physiquement le réseau (formes de présence, offres disponibles, emplacements, configuration intérieure) à la baisse du volume d'activité.

La réalisation de ces deux objectifs dans un réseau de bureaux de poste très dense peut rencontrer des difficultés opérationnelles d'ordres divers (contexte local, fluidité et adaptabilité des ressources humaines, configuration des immeubles, système d'information).

La maîtrise de ces risques passe par une conduite rigoureuse de l'adaptation physique du réseau de points de contacts (diversification des formats, relocalisations) et de l'adaptation des ressources humaines (définition de nouvelles fonctions et de nouveaux parcours professionnels, formation).

Ratios prudentiels

Les fonds propres de La Banque Postale sont gérés pour permettre à la Banque notamment de respecter les ratios réglementaires et de garantir sa solvabilité tout en distribuant à son actionnaire La Poste un niveau de dividendes conforme aux attentes et à la politique du Groupe.



Le ratio de solvabilité⁽¹⁾ constitue la mesure permettant d'apprécier la capacité des établissements financiers à faire face aux risques. Pour calculer ses exigences de fonds propres, La Banque Postale utilise en vision consolidée l'approche standard pour le calcul des exigences sur les risques de crédit, les risques de marché et le risque opérationnel, tout en travaillant à l'élaboration d'un modèle interne. La Banque Postale, qui applique le règlement n° 2000-03 du CRBF relatif aux conglomérats financiers, présente au 31 décembre 2015 un ratio de solvabilité globale de 18,7 %, et un ratio Common Equity Tier 1 de 13,2 %.

La qualité des actifs de la Banque ainsi que l'augmentation de ses fonds propres, de 750 millions d'euros en novembre 2015, lui permettent d'afficher en 2015 des ratios prudentiels supérieurs aux exigences réglementaires : le portefeuille de crédits à la clientèle, bien qu'en forte croissance, présente une qualité de risques et un niveau de garanties lui permettant de bénéficier de pondérations faibles. Les autres actifs sont constitués principalement d'un portefeuille de titres, investi principalement sur des obligations d'État ou assimilées, dans le cadre de la politique de maîtrise des risques définie par les instances de gouvernance de la Banque.

Néanmoins, il convient de demeurer vigilant au regard de possibles évolutions prudentielles complémentaires ou des incertitudes pesant sur certaines contreparties, qui pourraient venir impacter les besoins en fonds propres de La Banque Postale dans le cadre des mesures précises d'application des règles dites de « Bâle 3 » en droit européen (CRR et CRDIV).

Enfin, La Banque Postale a poursuivi une gestion prudente de sa liquidité. Celle-ci s'est concrétisée par des excédents

sur toute l'année, confortés par la qualité des actifs financiers détenus. Le ratio de liquidité de La Banque Postale (ratio LCR) se place donc, là encore, à un niveau très supérieur à l'exigence minimale réglementaire de 100 %. Il était de 218 % au 31 décembre 2015.

Risque de taux : impact des taux bas sur les résultats de la banque

Une grande partie des ressources réelles (non centralisées) de La Banque Postale sont des dépôts non rémunérés (50 milliards de dépôts à vue) ou des dépôts dont le taux ne suit pas les évolutions des marchés (25 milliards d'épargne logement). Avec ces ressources dont le coût varie peu, la banque prête environ 10 milliards d'euros supplémentaires par an à ses clients (particuliers ou entreprises), principalement à taux fixe, sur des taux corrélés aux taux de marché « longs » (swap 10 ans) du moment. Son PNB s'appuie donc de façon structurelle sur les taux à la production des crédits.

Par ailleurs, la possibilité de remboursement anticipé sur les stocks des crédits immobiliers « transmet » également la baisse des taux sur les stocks par l'effet des remboursements anticipés et des renégociations.

La persistance de taux d'intérêts bas aura un effet négatif cumulé important à horizon de trois ans d'autant plus que la crise économique mondiale se traduit par des actions fortes et prolongées des banques centrales dans une grande partie des pays développés qui réduisent la probabilité d'une remontée significative des taux longs européens.

Risques liés aux opérations de croissance externe

Les opérations de croissance externe comportent des risques spécifiques pouvant remettre en cause leurs plans d'affaires : conjoncturels (dégradation économique de l'activité ou du pays, évolution défavorable des taux, etc.), commerciaux (perte de clients majeurs, nouveaux concurrents, produits de substitution, etc.), managériaux, sociaux, juridiques, etc. Lorsque ces risques se réalisent, la rentabilité voire la viabilité de l'entité acquise peut être remise en cause.

Au sein du Groupe La Poste, les opérations de croissance externe ont jusqu'à présent été essentiellement localisées au sein des branches GeoPost, Services-Courrier-Colis et dans une moindre mesure La Banque Postale, dont une partie du développement repose sur des opérations de croissance externe. Ces entités ont procédé à des acquisitions de différentes tailles, qui peuvent impliquer des risques et notamment des difficultés liées à la mise en œuvre de l'intégration des sociétés acquises.

Afin de maîtriser les risques liés à ses acquisitions, Le Groupe La Poste appuie ses décisions sur une évaluation approfondie des opérations et leur validation à chaque échelon de ses instances de gouvernance.

▲ Au niveau du Groupe, toute acquisition à valeur d'entreprise de plus de 30 millions d'euros doit être examinée et approuvée par le Conseil d'administration, ainsi que les opérations de croissance externe réalisées dans le cadre d'une nouvelle orientation stratégique (toute implantation dans un nouveau pays ou un projet de développement d'une nouvelle activité) quel que soit leur montant. En outre, il existe un Comité des investissements interne ayant pour mission de revoir des projets d'opérations de croissance externe d'un montant inférieur à 30 millions d'euros.

▲ Au niveau opérationnel, chaque acquisition est évaluée sur la base d'une appréciation de la qualité des résultats, du plan d'affaires et des risques juridiques, menée par des experts ou des conseils externes. Les expertises locales sont sollicitées dans le cadre des marchés hors Europe compte tenu des spécificités tant réglementaires que culturelles. De plus, une grande attention est portée à l'identification d'un management approprié, bénéficiant d'une connaissance du marché local et disponible dès la prise de participation.

(1) Ratio de solvabilité = fonds propres prudentiels / actifs pondérés en risques (RWA).



Dans le domaine bancaire, les sociétés partenaires des nouvelles activités de La Banque Postale ont été sélectionnées sur appels d'offres, et les modalités des partenariats ont été soigneusement étudiées et négociées.

Ces procédures de sécurisation des opérations de croissance externe ont pour objectif de contribuer à maîtriser les risques

liés à ces acquisitions dans des domaines variés qui sont partie intégrante de la stratégie de développement du Groupe.

Le Groupe La Poste a enregistré des écarts d'acquisition à la suite des opérations réalisées par ses filiales. Au titre de l'année 2015, une dépréciation des écarts d'acquisition de 12 millions d'euros a été comptabilisée (cf. chapitre 20.1, note 15.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

Risque lié à une capacité insuffisante à générer le niveau de trésorerie nécessaire au développement du Groupe

Dans un contexte d'évolution majeure de son modèle économique et de besoin d'investissement correspondant, la capacité du Groupe à se développer durablement repose sur deux axes complémentaires :

- ▲ dégager chaque année un flux de trésorerie positif après autofinancement de ses activités et de sa croissance organique courante ainsi que du paiement des dividendes dus aux actionnaires du Groupe ;
- ▲ assurer l'accès du Groupe à ses sources de financement externe (actionnaires, marché obligataire) pour permettre la réalisation d'opérations significatives de croissance externe et de croissance organique.

Plusieurs facteurs de risque pèsent sur la réalisation de ces objectifs : diminution continue du trafic de courrier et de la fréquentation des bureaux de poste, conséquences des taux bas sur l'activité bancaire, environnement économique difficile en France et dans d'autres pays européens et non européens.

Les mesures prises pour développer de nouvelles sources de chiffre d'affaires et pour maîtriser strictement les charges d'exploitation et financières doivent permettre de compenser ces facteurs de risque et de favoriser une génération nette positive de trésorerie.

9.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

Évolution de l'emploi et des compétences

Le personnel du Groupe La Poste est constitué à la fois d'agents fonctionnaires et de salariés de droit privé, et est réparti sur la totalité du territoire au sein d'un grand nombre d'établissements. Ces caractéristiques rendent complexe toute adaptation des organisations alors même que les différentes branches de La Poste sont confrontées à des mutations rapides et profondes de leur environnement stratégique et de leurs marchés. Cela les conduit à revoir en profondeur leurs organisations du travail, ce qui n'est pas sans conséquences, tant quantitatives que qualitatives, sur les ressources humaines du Groupe.

Les risques attachés à ces évolutions sont les suivants :

Risque de développement insuffisant des compétences

Les évolutions qualitatives et quantitatives des activités de La Poste impliquent une nécessaire adaptation des compétences des postiers. Cette nécessité n'est pas nouvelle, elle a toujours été prise en compte. Néanmoins, le rythme actuel des évolutions concernées (dématérialisation du

courrier, croissance du commerce électronique, montée en puissance des nouvelles offres bancaires, omniprésence des nouvelles techniques informatiques et de communication) est tel que la question du développement continu des compétences est encore plus d'actualité. À ce titre, La Poste continuera à renforcer ses actions dans le domaine de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, d'une part, et de la formation, d'autre part.

Risques professionnels

Comme toute entreprise de main-d'œuvre, La Poste peut générer :

- ▲ des risques professionnels liés à la nature même de ses activités, qu'il s'agisse d'activités physiques (manutention et port de charges) ou de contacts avec la clientèle (incivilités, stress, agressions) ;
- ▲ des risques liés aux évolutions des organisations et à celles du contenu des branches (gestion des compétences et risque psychosocial) ;
- ▲ des risques d'image dans la relation postier-client.



Pour y faire face, l'entreprise demeure vigilante en matière de développement responsable, de prévention, d'accompagnement et de formation. En particulier, un plan d'action global a été défini au plus haut niveau de l'entreprise et est déployé pour prévenir les risques psychosociaux et améliorer le bien-être des collaborateurs dans le Groupe et, notamment, au sein de chaque ligne de métier.

Des actions prioritaires définies par la Direction générale sont déployées concernant l'accompagnement du management, l'organisation du travail et de la conduite du changement, la santé et la sécurité au travail, le renforcement de la fonction RH de proximité, ainsi que la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences et le télétravail.

Continuité des activités, sécurité et sûreté

Risque de perte d'activité commerciale et perturbation des missions de service public en cas de crise majeure

Au service quotidien de 66 millions de Français, près de 205 000 personnes⁽¹⁾ distribuent chaque jour des dizaines de millions d'objets, réalisent des millions d'opérations bancaires et accueillent 1,6 million de personnes dans les bureaux de poste. Ces chiffres permettent de mesurer l'importance économique des services rendus par Le Groupe La Poste à la population et aux entreprises, le nombre de contacts entre postiers et clients ou entre postiers eux-mêmes, ainsi que la dépendance de l'activité postale au facteur humain.

De surcroît, conformément à la législation en vigueur en matière de défense et de sécurité civile, le Groupe est tenu d'assurer certaines opérations indispensables à la vie économique de la nation et à la continuité du fonctionnement des pouvoirs publics.

Toute crise majeure (pandémie, catastrophe naturelle, sinistre grave sur un site informatique) qui empêcherait une proportion élevée de postiers de remplir leurs fonctions perturberait fortement l'exercice des missions du Groupe La Poste et ferait baisser son chiffre d'affaires. L'enjeu porte donc à la fois sur le rôle social et économique de l'entreprise et sur sa santé financière.

Les dispositifs de gestion de crise et les plans de continuité d'activité, physique et informatique, mis en place notamment dans le cadre des plans gouvernementaux (pandémie, pénurie d'hydrocarbures, terrorisme, etc.) doivent être adaptés aux différentes formes de crises possibles.

Risques liés à la cyber-sécurité

En premier lieu, une pollution virale non maîtrisée peut rendre indisponible, altérer, détruire ou divulguer une partie des systèmes d'information du Groupe, par suite d'une protection antivirus partielle, d'une détection insuffisante de la propagation du virus, de mesures de réaction trop limitées ou d'un comportement inadéquat des utilisateurs. Une telle pollution virale pourrait aboutir à une dégradation du réseau, perturbant gravement la réalisation des transactions avec les clients (aux guichets des bureaux de poste ou dans le *back-*

office bancaire) ou le déroulement de traitements de production (du courrier ou des colis).

En deuxième lieu, des intrusions dites « logiques » [acte volontaire pour pénétrer un système d'information sans y être autorisé, à l'aide d'un logiciel malveillant] pourraient intervenir du fait d'une faiblesse des différents composants et mécanismes de sécurité et de surveillance des systèmes d'information (failles techniques, gestion insuffisante des accès, etc.) ou par un comportement imprudent des utilisateurs.

Enfin, la divulgation de données d'ordre personnel ou stratégique peut entraîner des pertes directes ou indirectes de chiffre d'affaires.

C'est pourquoi le réseau de télécommunication et d'échange de données du Groupe est sous la surveillance constante (du nouveau Service de lutte contre la cybercriminalité, issu du renforcement de l'Observatoire de la sécurité des systèmes d'information, qui fonctionne 24 h/24, 7 j/7) et fait l'objet de mesures préventives conformes à l'état de l'art. À l'instar d'autres grandes entreprises, La Poste s'est dotée, au sein de ce service, d'une fonction CERT (*Computer Emergency Response Team*) qui peut prendre les mesures nécessaires en cas d'attaque. En outre, considéré en vertu de la loi de programmation militaire à laquelle il est assujéti comme opérateur d'importance vitale (OIV), le Groupe collabore étroitement avec l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (Anssi) et souscrit aux règles inhérentes à cette qualification.

Risque dans les bureaux de poste d'intensification des actes malveillants et des incivilités

Le risque d'attaques à main armée demeure important eu égard au nombre élevé de bureaux de poste et compte tenu du rôle de La Banque Postale et du type de prestations qu'elle fournit à la population française. Toutefois leur nombre est en forte diminution depuis 10 ans, ce qui est le fruit des actions menées par La Poste. En revanche, le nombre et la violence des incivilités recensées continue à augmenter.

La vigilance et les programmes de sécurisation sont en permanence renforcés.

(1) Périmètre : La Poste maison mère.



Fraudes dans le domaine bancaire

La fraude représente un coût opérationnel que La Banque Postale suit attentivement. Elle est principalement constituée de fraude monétique et comporte aussi un volet fraude identitaire. La Banque a sensiblement renforcé en 2013 puis en 2014, en synergie avec les acteurs concernés de La Poste, son plan d'action pour réduire ce coût par des mesures qui portent tant sur le pilotage que sur le renforcement des outils et des contrôles (notamment sur l'identification des pièces

frauduleuses), sur la formation des agents à la prévention ou la détection de la fraude et sur l'évolution des procédures (sécurisation des opérations).

Cet effort important a permis la baisse du coût net de la fraude entre 2014 et 2015 (- 13,6 %), malgré une augmentation de l'activité commerciale opérationnelle.

Par ailleurs, La Banque Postale bénéficie de la police d'assurance du Groupe La Poste dans le domaine de la fraude interne et externe, qui couvre notamment la fraude bancaire.

Qualité perçue par les clients

Décalage entre qualité mesurée et qualité perçue par les clients

Chaque branche d'activité du Groupe dispose d'indicateurs statistiques permettant de mesurer et de suivre la qualité de service de ses principaux services. Toutefois des dysfonctionnements ponctuels de ces processus peuvent

entraîner une perception négative de cette qualité de la part de certains clients et peser ainsi sur l'image du Groupe.

Afin de réduire ce risque, chacune des branches analyse ces incidents afin d'en tirer les leçons et de renforcer ses processus opérationnels en conséquence.

9.4 RISQUES FINANCIERS

Outre le passif bancaire, qui fait l'objet d'une gestion distincte par La Banque Postale en coordination avec le Groupe, les autres passifs financiers du Groupe sont principalement constitués d'emprunts obligataires et de découverts bancaires. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les activités opérationnelles du Groupe, d'assurer la liquidité et de permettre des acquisitions. Le Groupe contracte des instruments dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêt, qui ont pour objectif de gérer les risques de taux d'intérêt liés à son financement.

Le Groupe détient également des actifs financiers tels que de la trésorerie et des placements à court terme qui sont générés directement par ses activités et dont les risques

attachés (contrepartie et liquidité) sont gérés quotidiennement. Le Groupe La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ce système de limites est consigné dans un document, « le Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la Direction des opérations et de la trésorerie.

Un rapport d'exécution du Cahier des Limites est présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2015, il ne comporte pas d'observations particulières.

Risques financiers hors activités bancaires

Risque de liquidité

Le Groupe vise à disposer à tout moment des ressources financières suffisantes pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. La gestion de la liquidité a pour objectif de rechercher des ressources au meilleur coût et de s'assurer de leur obtention à tout instant.

Le risque de liquidité est mesuré au travers des prévisions mensuelles de trésorerie et traité par la mise en place de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers et, le cas échéant, par des émissions de titres de créance négociables à court terme (billets de trésorerie et *Euro Commercial Paper*). Le Groupe dispose par ailleurs d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 650 millions d'euros. Le contrat de prêt, signé le 20 octobre 2011 pour une durée initiale



de cinq ans, a été prolongé d'une année supplémentaire en octobre 2012 aux mêmes conditions et d'une seconde année en octobre 2013 aux mêmes conditions. Outre le crédit syndiqué de 650 millions d'euros, le Groupe a conclu en octobre 2013 une ligne de crédit confirmée de 75 millions d'euros aux mêmes conditions. Le chapitre 20 – note 32.2 de l'annexe aux comptes consolidés – fournit l'échéancier sur les passifs financiers du Groupe. Ces passifs ne sont assortis d'aucune clause particulière susceptible d'en modifier significativement les termes.

Risque de change

Les branches Services-Courrier-Colis et GeoPost exercent des activités internationales, à partir de la France ou de filiales étrangères. La majeure partie de ces activités donne lieu à des produits et à des charges libellés dans une même devise, principalement l'euro.

Le risque de change résiduel lié à l'exploitation ne porte que sur des montants très modestes au regard de la taille du Groupe.

Au 31 décembre 2015, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à + 160 millions d'euros, dont principalement + 107 millions d'euros sur la livre sterling, 18 millions d'euros sur le dollar américain et + 12 millions d'euros sur le franc suisse. L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation est de + 14 millions d'euros en 2015 (effet essentiellement de la livre sterling).

En ce qui concerne les émissions de dette en devises étrangères, elles font l'objet d'une couverture systématique, par la mise en place de swaps de devises. Ainsi, les emprunts obligataires libellés en livres sterling font l'objet d'une couverture de change à 100 % (cf. chapitre 20, note 32.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

Risque de taux

La Poste a mis en œuvre une stratégie de gestion active de son endettement obligataire reposant sur la mise en place de dérivés afin de réduire le coût de ses emprunts obligataires (cf. chapitre 20, note 32.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

Cette gestion dynamique, associée à l'activité de placement, génère de fait un risque de taux lié à l'évolution de la courbe des taux. Ce risque de taux est encadré par une limite portant sur le montant net de dettes et de placements à taux variable projetés sur douze mois glissants et sur lequel est appliqué un stress de hausse ou de baisse des taux. Le résultat de ce stress ne doit pas générer une charge financière supérieure à dix millions d'euros. Ce calcul a donné durant l'exercice un montant théorique de charges financières nettement inférieur

à ce seuil. La gestion active du taux de la dette ainsi que la décision, à chaque échéance de placement (inférieure à douze mois), de la nature du taux de remplacement, permettent de contrôler ce risque avec précision et ainsi de limiter les impacts d'une forte hausse ou baisse des taux.

Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque (cf. chapitre 20 - note 32.1 de l'annexe aux comptes consolidés) provient essentiellement des créances des clients et des titres de placement.

Au titre des activités financières, La Poste est essentiellement exposée :

- ▲ au risque de défaillance des émetteurs de ses titres de placement ;
- ▲ au risque de défaillance de ses contreparties de marché, dans le cadre des instruments dérivés.

— Titres de placement

La trésorerie de La Poste est placée sous forme de comptes rémunérés, de comptes à terme bancaires et de Titres de Créances Négociables (TCN) bénéficiant à l'achat d'une notation à court terme minimale de A2/P2 ainsi que de titres de Placements de Trésorerie Adossés (PTA)⁽¹⁾. Les risques de crédit sont encadrés par un système de limites représentant le nominal maximal à ne pas dépasser par OPCVM ou émetteur. Dans le cas où un titre en portefeuille voit l'une de ses notations à court terme passer en dessous de A2/P2, ce titre devra alors être cédé « au mieux » sauf décision dérogatoire du Directeur financier du Groupe.

En outre, afin d'encadrer le risque de perte sur le portefeuille de placements actifs (hors OPCVM de trésorerie), une limite de perte maximale a été mise en place. Cette limite représente la perte statistique sur le portefeuille de placements actifs dans un intervalle de 97,5 %. Son calcul repose sur la prise en compte des CDS de chacun des titres en portefeuille pondérée de leur maturité résiduelle. Pour ce qui est des placements adossés à une partie de la dette obligataire (PTA), des obligations de maturité supérieure à 1 an peuvent être acquises au travers notamment de la constitution de fonds dédiés. Des limites spécifiques ont été élaborées pour ces placements de trésorerie adossés (PTA), notamment celle limitant à 50 % la part des titres bancaires et celle visant à investir dans des titres disposant d'une notation A-/A3 ou au-delà lors de l'acquisition de ces obligations. Si ces titres (bancaires et non bancaires) sont dégradés par l'une des agences de notation en dessous des niveaux BBB-/Baa2, ils seront alors cédés sans aucune dérogation possible.

(1) Les PTA consistent pour La Poste à placer une partie de sa trésorerie sur des produits adossés parfaitement (nature de taux et échéance) à une partie de sa dette obligataire afin de prévoir le remboursement de celle-ci tout en neutralisant le risque de taux et en bénéficiant d'une rémunération plus intéressante sur ces placements adossés.



Instruments dérivés

Par ailleurs, compte tenu de sa présence sur les marchés de dérivés, La Poste est exposée à un risque de défaillance de ses contreparties de marchés.

L'exposition au titre de ses instruments est appréhendée au travers de la valeur de marché nette des dérivés par contrepartie après prise en compte des garanties reçues ou données au titre de contrats de collatéralisation.

Les engagements vis-à-vis des contreparties de La Poste font l'objet d'accords systématiques de collatéralisation permettant de réduire le risque de défaillance au niveau de la franchise.

Clients et autres débiteurs

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement. Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

Risques financiers liés aux activités bancaires

La note 33 des états financiers consolidés (chapitre 20.1) chiffre les expositions aux risques de l'activité bancaire.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité, tel que défini par l'arrêté du 3 novembre 2014 correspond au risque pour l'entreprise assujettie de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché (risque systémique) ou de facteurs idiosyncratiques (risque de signature propre), dans un délai déterminé et à un coût raisonnable. La structure de bilan est caractérisée par un excédent de ressources provenant de ses clientèles par rapport aux besoins de financement exprimés par ces dernières. De plus, elle détient un volume important d'actifs liquides de haute qualité pour se refinancer sur les marchés ou auprès de la Banque Centrale en cas de tirage rapide de lignes de financement octroyés.

La Banque Postale n'est donc a priori pas dépendante du marché pour faire face à ses engagements. Elle est néanmoins exposée à un risque de liquidité provenant de la transformation de ses ressources, constituées majoritairement de dépôts à vue, en emplois échancés, soit sous forme de titres de créance, soit sous forme de crédits à la clientèle.

Pour la partie court terme (jusqu'à 1 an), au-delà de la mesure du risque propre à La Banque Postale, le régulateur impose des ratios encadrant le risque de liquidité pour les établissements bancaires : ces ratios constituent des contraintes pour la gestion courante de la liquidité. Il s'agit :

- ▲ du coefficient de liquidité ;
- ▲ de l'exigence de couverture des besoins de liquidité (*Liquidity Coverage Ratio* LCR) ;
- ▲ de l'exigence de financement stable net (*Net Stable Funding Requirement* NSFR).

La politique de maîtrise de risques de La Banque Postale définit deux types de risque de liquidité avec un suivi approprié à chacun : le risque de liquidité tactique, lié à la gestion de la trésorerie de l'établissement, et le risque de liquidité

structurel, lié à l'évolution de la structure de bilan de la Banque (cf. chapitre 20, note 33.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

Ces deux risques sont encadrés par deux limites revues périodiquement en Comité ALM (*Asset and Liability Management*⁽¹⁾).

Risque de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures et la valeur économique de La Banque Postale affectées par les fluctuations des taux d'intérêt, notamment en raison du caractère structurellement placeur de l'établissement. Le niveau actuel des taux rend le risque particulièrement critique du fait de la pression sur les marges d'intérêt qu'il implique.

Le risque global de taux est mesuré sur l'agrégat constitué du bilan modélisé de l'activité de banque de détail (crédits et dépôts) et des portefeuilles d'actifs disponibles à la vente et d'actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

Il est encadré par une limite, conformément aux préconisations du Comité de Bâle sur la mesure du risque global de taux. Cet indicateur est systématiquement présenté en Comité des risques et en Comité ALM et semestriellement en Comité d'audit (cf. chapitre 20, note 33.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

Risque de crédit

Le risque de crédit est défini comme le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même groupe de clients liés, conformément au règlement UE n° 575/2013.

La Banque Postale met en œuvre des règles qui encadrent la prise de risque (cf. chapitre 20, note 33.3 de l'annexe aux comptes consolidés), notamment les règles d'engagement et les règles d'octroi des crédits, et elle met en place les outils (scores et systèmes experts) destinés à l'octroi ou à la gestion des crédits sur l'ensemble des segments sur lesquels La Banque Postale est agréée.

(1) Gestion de bilan (actif/passif).



L'ensemble des filiales de La Banque Postale sont soumises à la Politique des maîtrises des risques et à la Charte de la filière risque qui édictent des règles et une organisation commune. La direction des risques de La Banque Postale définit et met en place des indicateurs de mesure des risques de crédit, ainsi que des plans d'action en cas d'évolution défavorable de ces indicateurs.

Sur les activités de banque de détail, le risque de crédit vient principalement des crédits immobiliers, découverts et crédits à la consommation.

Sur les activités de la banque sur les personnes morales, le risque de crédit provient des crédits octroyés par le réseau avec une offre multiproduit (CBM, CBI, affacturage, crédit moyen long terme) et multisegment (entité du secteur public local, entreprises du secteur privé, etc.).

Sur les activités de marché, le risque de crédit naît des opérations de trésorerie interbancaire (dépôts, prêts, pensions) et du risque émetteur (corporate, bancaire ou souverain) sur les titres de créances négociés par la salle des marchés.

Avant chaque investissement, chaque dossier fait l'objet d'une analyse dans le cadre du schéma délégataire et peut faire l'objet d'une contre analyse en Comité régional ou Comité national selon la qualité du dossier.

Pour les contreparties sur les activités de marché, les investissements sont encadrés par des limites sur les groupes et sur chacune des contreparties par plot de maturité.

Au 31 décembre 2015, l'exposition directe et indirecte de La Banque Postale aux GIPE s'élève à 1 489 millions d'euros, en totalité au titre des expositions directes. L'exposition à ce risque est détaillée dans la note 33.3.3 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 20).

Elle est aujourd'hui sensiblement inférieure à ce qu'elle était au début de la crise grâce :

- ▲ à la gestion en extinction depuis lors qui a conduit à réduire fortement l'assiette du risque ;
- ▲ aux mesures prises au niveau de l'UE et de la Banque centrale européenne ;

- ▲ à l'augmentation des fonds propres de La Banque Postale durant cette période.

Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est la manifestation du risque de crédit à l'occasion d'opérations de marché, d'investissements ou de règlements où la Banque est potentiellement exposée au défaut de sa contrepartie.

Dans la typologie utilisée par La Banque Postale, le risque de contrepartie naît principalement des opérations sur instruments financiers à terme. Ces opérations, réalisées uniquement avec des contreparties bancaires, sont effectuées majoritairement dans le cadre de conventions prévoyant un « netting » des expositions et la mise en place d'un collatéral avec appels de marge réguliers (cf. chapitre 20 - note 33.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

Risques de marché

Le risque de marché correspond au risque des variations des paramètres de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments financiers de capitaux propres, affectant le résultat du Groupe, directement ou au travers de sa participation dans CNP Assurances, qui a une influence significative dans les comptes consolidés.

La Banque Postale est exposée aux risques de marché du fait de ses activités de gestion de trésorerie et de gestion du bilan (cf. chapitre 20 - note 33.6 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le portefeuille de marché, regroupant l'ensemble des opérations soumises aux risques de marché, englobe non seulement le portefeuille de négociation mais également des opérations du portefeuille bancaire, dont les titres disponibles à la vente et certaines opérations de prêt/emprunt.

Les risques de variation de ce portefeuille de marché, définis dans la politique de maîtrise des risques de La Banque Postale, sont appréhendés au travers d'indicateurs de sensibilité, d'une « Value at Risk » et de simulations de crises (*stress-scenarios*).

9.5 RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

De par sa taille et celle des moyens humains et matériels (parcs immobiliers, informatique, automobile, etc.) qu'il met en œuvre, de par la position historique qu'il occupe sur le marché du courrier et de par l'activité bancaire qu'il exerce, Le Groupe La Poste est soumis à un environnement juridique et réglementaire (cf. chapitre 5, section 5.7) étoffé, exigeant et en évolution constante.

Le risque existe de ne pas s'y adapter ou de ne pas s'y conformer dans les délais prescrits, avec les conséquences commerciales, juridiques, financières, civiles ou pénales que cela peut entraîner (cf. chapitre 20, section 20.4). C'est pourquoi tant la ligne hiérarchique que les personnels concernés sont largement sensibilisés aux questions de conformité, et ce dans chacun des domaines d'activité du Groupe.



Risque lié au respect des règles de concurrence

Le Groupe La Poste exerce l'ensemble de ses activités dans un univers totalement concurrentiel. Dans ce contexte, La Poste et La Banque Postale se sont dotées chacune d'une direction chargée de la conformité. Une vigilance particulière est portée à ce sujet au sein des différentes activités du Groupe.

Conformément aux engagements pris à l'égard de l'Autorité de la concurrence, La Poste a déployé en 2012 au sein de son Groupe un programme de conformité concurrence sur le modèle de celui établi par l'Autorité de la concurrence. Dans ce cadre, un membre du Comex a été nommé responsable de ce programme, des actions de communication et de formations ont été dispensées aux collaborateurs du Groupe. Un dispositif

de signalisation des dysfonctionnements aux règles de concurrence a été mis à leur disposition.

Deux filiales de GeoPost ont fait l'objet d'une procédure pour participation à une entente qui, toutefois, porte sur une période antérieure à la mise en œuvre de ce programme. L'Autorité de la concurrence a prononcé contre elles, solidairement avec La Poste, des amendes de 99 millions d'euros et 45 millions d'euros (cf. chapitre 20, section 20.4). Les sociétés ont formé un recours en annulation contre cette décision.

Un renforcement du programme de conformité concurrence et une nouvelle campagne de sensibilisation et de formation du management sont déployés.

Respect de la réglementation liée aux libertés individuelles

Les données personnelles constituent la matière première essentielle des services de l'économie numérique. Le Groupe La Poste, acteur de l'économie numérique mais aussi tiers historique de confiance, est sensible à tout ce qui peut et doit

permettre une utilisation responsable de ces données. Le vecteur de cette politique de protection est le Correspondant Informatique et Libertés (CIL) qui continue à déployer ses plans d'action.

Réglementation applicable dans le domaine bancaire et risque de non-conformité

La Banque Postale est soumise à de multiples réglementations régissant ses activités de banque, de gestion d'actifs et d'assurance et, malgré toutes les précautions prises et les contrôles mis en place, un risque de non-conformité ne peut être exclu.

De nombreux produits d'épargne ou services (moyens de paiement) distribués par La Banque Postale sont des produits réglementés, tant en ce qui concerne leur montant, leur durée, leur rémunération, leur fiscalité, que leurs bénéficiaires ou leur mode de distribution.

Le nombre de comptes et de clients concernés et la complexité croissante de la réglementation peuvent générer mécaniquement un risque opérationnel de non-respect de cette dernière, avec les conséquences financières que cela peut engendrer.

Des instructions et des systèmes spécifiques de contrôle visent à la maîtrise de ce risque. La Banque est aussi dotée d'un dispositif opérationnel de validation de conformité des produits et des documents d'information commerciale.

De son côté, la gestion interbancaire des moyens de paiement peut donner lieu à des évolutions réglementaires ou jurisprudentielles susceptibles d'en modifier l'économie au travers des commissions versées ou perçues.

S'agissant des actions menées au cours des dernières années par l'Autorité de la concurrence dans le domaine des commissions interbancaires, la procédure engagée en 2010 par l'Autorité de la concurrence à l'encontre des banques françaises pour atteinte aux règles de la concurrence lors du passage à la dématérialisation du traitement des chèques a donné lieu pour La Banque Postale à une amende de 33 millions d'euros. Cette décision de l'Autorité de la concurrence a été annulée par un arrêt de la Cour d'appel de Paris du 23 février 2012 et de ce fait a ouvert droit à restitution de la totalité de l'amende au profit de La Banque Postale. Ladite procédure fait actuellement l'objet par l'Autorité de la concurrence d'un pourvoi en cassation. Les risques liés à ce contentieux sont provisionnés par La Banque Postale dans les comptes 2015.



L'évolution de la réglementation et celle de la jurisprudence renforcent constamment les obligations des banques en matière de devoir de conseil (directive Marchés d'instruments financiers, loi DDAC et ordonnances du 5 décembre 2008 et du 30 janvier 2009 pour les produits d'assurance, etc.).

Ce contexte réglementaire accroît la complexité des modalités de commercialisation de ces produits et, en corollaire, les exigences de compétence portant sur la ligne commerciale.

Ainsi l'AMF et l'ACPR ont ouvert chacune une enquête sur les conditions de vente d'un fonds garanti à échéance, ce dossier portant sur la preuve que le devoir de conseil a bien

été respecté. Une provision a été enregistrée en conséquence dans les comptes de La Banque Postale.

La spécificité de la clientèle de La Banque Postale, caractérisée par une préférence pour des placements sécurisés, conjuguée à la fragilité conjoncturelle des marchés financiers, renforce l'exposition à ce risque. C'est pourquoi la formation et la documentation professionnelle destinées à la ligne de conseil bancaire insistent continuellement sur cet aspect.

En outre, le devoir de conseil est un thème récurrent de contrôle pour les contrôleurs bancaires.

Réglementation applicable en matière environnementale et sociétale

Propriétaire d'importants parcs immobilier (cf. chapitre 5, sections 5.6 et 5.8) et automobile, La Poste doit se mettre en conformité avec la législation relative aux économies d'énergie et à la réduction des émissions de CO₂. Cette législation comprend, outre la loi Grenelle, la loi du 16 juillet 2013, dont l'article 40 prévoyait l'obligation (avec une date limite fixée au 5 décembre 2015) d'un audit énergétique pour les grandes

entreprises sur l'ensemble de leurs activités, et ce sous peine de pénalités de 2 % du chiffre d'affaires (4 % en cas de récidive).

La Poste et ses filiales ont pris les mesures nécessaires à une mise en conformité avec cette loi. S'agissant du respect des normes elles-mêmes, toutes les nouvelles constructions immobilières les prennent en compte.

9.6 POLITIQUE DE COUVERTURE DE CERTAINS RISQUES PAR L'ASSURANCE

Le Groupe estime bénéficiaire de couvertures d'assurance raisonnables et suffisantes.

La politique générale d'assurance du Groupe s'articule autour des principes suivants :

- ▲ mutualisation du risque : lorsque cela est possible, une police de Groupe est souscrite afin de permettre d'offrir à chaque entité ou filiale, quelle que soit sa capacité

financière, des garanties optimales adaptées à ses risques propres, au meilleur prix ;

- ▲ assurance en priorité du risque d'intensité : en général, le risque de fréquence, dont le coût de l'assurance serait trop élevé, est conservé (franchise, conservation ou rétention, etc.) en tenant compte de la capacité financière de chaque entité du Groupe.

Assurance de dommages

Le programme assurance de dommages du Groupe comprend une police dite « Dommages » qui couvre tous les biens meubles et immeubles (sauf exclusions expressément prévues au contrat). Elle concerne toutes les entités du Groupe et se décompose en trois volets.

Volet 1 : Tous Dommages Sauf

Cette garantie bénéficie au Corporate La Poste et à ses filiales de premier rang. Elle fonctionne en agrégation annuelle des sinistres avec un seuil de déclenchement de 3 millions d'euros par an. La Poste reste donc son propre assureur jusqu'à ce montant. Au-delà, le risque est transféré à l'assureur.

Les principales limites de cette garantie sont les suivantes :

- ▲ 150 millions d'euros en dommages directs, dont 45 millions pour les frais supplémentaires pour les dommages résultant des événements suivants : incendie, explosions, foudre, dommages électriques et électroniques, choc de véhicule terrestre, éléments naturels et catastrophes naturelles, attentats, fumées ;
- ▲ 30 millions d'euros pour les dommages directs et les frais supplémentaires en cas d'effondrement ;
- ▲ 20 millions d'euros en cas de carence des fournisseurs.



Volet 2 : Tous Risques Valeurs

Ce contrat couvre également les risques liés aux fonds et valeurs détenus par le Groupe, y compris dans les automates bancaires.

Volet 3 : Tous risques Sauf

Les filiales de deuxième rang bénéficient d'une couverture adaptée à leurs capacités financières.

Les autres contrats d'assurance-dommages concernent principalement la couverture des risques :

- ▲ de fraude : est indemnisée la perte financière résultant d'une fraude, d'un acte de malveillance, commis directement à l'encontre du Groupe ou de l'une de ses filiales sur les biens assurés (tous documents, archives, mobiliers, matériels, marchandises, l'ensemble des programmes et données, les valeurs détenues à un titre quelconque) ;

- ▲ cyber : Le Groupe La Poste est assuré depuis le 1^{er} janvier 2015 pour ses risques dits « cyber ». Ce nouveau contrat a remplacé des contrats « Risques informatiques » et « Pertes d'Activités bancaires ».

L'objet principal du contrat cyber est d'apporter une indemnisation financière au Groupe La Poste (y compris à l'ensemble de ses filiales, comme La Banque Postale, GeoPost) dès lors que le Groupe subit un « sinistre » informatique, qu'il soit malveillant ou accidentel.

Le programme cyber peut donc être activé dès lors que la capacité informatique ou de télécommunication du Groupe est atteinte.

Le montant de garantie annuel disponible est de 50 millions d'euros.

Les franchises (par sinistre) sont les suivantes :

- 2 500 000 euros pour La Banque Postale maison mère ;
- 250 000 euros pour toutes les autres entités du Groupe.

Assurance du parc automobile

Compte tenu de l'importance de la flotte utilisée par La Poste (64 490 véhicules, thermiques et électriques), La Poste a mis en place un montage d'assurance spécifique : les véhicules de service sont couverts au tiers uniquement, avec une franchise de 250 000 euros par sinistre.

Pour les véhicules de fonction, une garantie « tous risques » a été souscrite.

Le Groupe bénéficie également d'une garantie « auto mission » au profit des collaborateurs utilisant leurs véhicules personnels à des fins professionnelles.

Assurance en matière de responsabilité civile (RC)

Une police « responsabilité générale et professionnelle des activités non financières » permet de couvrir la responsabilité civile de La Poste et de ses filiales françaises et étrangères. Les franchises sont adaptées en fonction de la nature du risque et des bénéficiaires des garanties. Les franchises principales sont comprises entre 1 500 et 100 000 euros.

Cette garantie a une limitation maximale de 70 millions d'euros.

Le Groupe bénéficie également d'une police « faute inexcusable de l'employeur » qui fait l'objet d'un contrat séparé depuis le 1^{er} janvier 2015. Cette garantie était antérieurement accordée par la police « responsabilité générale et professionnelle des activités non financières ». Cette police couvre :

- ▲ les pertes pécuniaires supportées par l'assuré suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle atteignant l'un des préposés (de droit privé) et résultant d'une faute inexcusable ;
- ▲ les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile de l'employeur suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle atteignant un agent public ;

- ▲ les frais de défense.

Cette garantie a une limitation maximale de 20 millions d'euros et une franchise de 20 000 euros par sinistre.

Par ailleurs, des assurances RC professionnelles sont souscrites pour les activités financières, couvrant les erreurs, fautes ou omissions commises dans l'exercice des activités bancaires (RC professionnelle des activités financières, RC professionnelle *consulting*).

Sont également souscrites des garanties obligatoires relatives aux activités d'intermédiation d'assurance, de gestion et de transactions immobilières ou encore d'agents habilités.

Il existe également une assurance RC des mandataires sociaux, permettant de couvrir l'ensemble des dirigeants du Groupe et de ses filiales, tels que définis au contrat, contre les conséquences pécuniaires résultant de toute réclamation introduite à leur encontre, y compris les frais de défense devant les juridictions civiles, administratives ou arbitrales, pénales, ou dans le cadre d'une procédure amiable.



Autres assurances

Assurance de transport

Le Groupe dispose de trois contrats, respectivement dédiés :

- ▲ à GeoPost et ses filiales françaises et étrangères ;
- ▲ aux activités postales françaises ;
- ▲ aux filiales de la branche Services-Courrier-Colis.

Ces contrats couvrent la responsabilité civile contractuelle et professionnelle des différentes entités du Groupe, les dommages aux biens confiés au Groupe.

Assurance en matière de construction

En sa qualité de maître d'ouvrage, le Groupe souscrit des polices de construction dont deux programmes d'assurance destinés à garantir automatiquement toute opération jusqu'à 15 millions d'euros :

- ▲ l'un dit « tous risques chantier », destiné à couvrir les dommages matériels pouvant survenir aux bâtiments en cours de construction ;

- ▲ l'autre dit « dommages ouvrage », destiné à garantir les vices cachés apparaissant sur ces mêmes bâtiments dans les 10 ans qui suivent leur réception.

Assurance des manifestations et expositions

Cette assurance obligatoire couvre la responsabilité civile du Groupe en sa qualité d'organisateur, mais également en sa qualité de participant.

Le Groupe n'a pas souscrit de contrat d'assurance « hommes clés ».

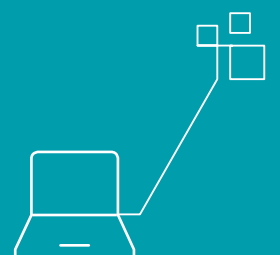
Assurance zone urbaine sensible (ZUS) et Assurance protection des agents victimes d'infraction (APAVI)

Ces assurances couvrent les dommages matériels et corporels subis par les collaborateurs du Groupe dans le cadre et à l'occasion de l'exercice de leur fonction.

10

Examen de la situation financière et des résultats

| | | |
|-------------|--|-----|
| 10.1 | Faits marquants | 142 |
| 10.2 | Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste | 154 |
| 10.3 | Résultats par secteur opérationnel | 158 |
| 10.4 | Autres agrégats-clés du compte de résultat | 172 |
| 10.5 | Endettement et solidité financière | 174 |
| 10.6 | Analyse des comptes sociaux | 182 |
| 10.7 | Événements post-clôture | 185 |



Les données financières figurant dans ce document sont issues des comptes consolidés du Groupe établis selon les normes IFRS.

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les totaux ou les variations.

10.1 FAITS MARQUANTS

10.1.1 Gouvernance du Groupe La Poste

10.1.1.1 Philippe Wahl reconduit à la tête du Groupe

Philippe Wahl a été reconduit par décret du 21 janvier 2016 à la tête du Groupe La Poste pour cinq ans.

10.1.1.2 Nominations au Comité exécutif

Nomination du Directeur général adjoint en charge de la branche Numérique

Nathalie Collin, précédemment Directrice générale adjointe en charge de la Communication depuis avril 2014 a été nommée début février 2015 Directrice générale adjointe du Groupe La Poste en charge du Numérique et de la Communication.

Nomination du Directeur général adjoint en charge de la transformation du Groupe

Philippe Bajou, précédemment Directeur général adjoint en charge du Réseau La Poste depuis 2012 a été nommé Directeur général adjoint en charge de la transformation du Groupe le 24 février 2015. À ce titre, il pilote le projet de regroupement des sièges du Groupe et conduit plus généralement la transformation des sièges, des supports et des structures.

Philippe Bajou a également en charge la direction des systèmes d'information du Groupe et assure la présidence de Poste Immo, la filiale immobilière du Groupe.

Nomination du Directeur général adjoint en charge du Réseau La Poste

Anne-Laure Bourn, précédemment directrice des opérations de La Banque Postale a été nommée directrice générale adjointe du Groupe La Poste, en charge du Réseau La Poste le 24 février 2015.

Élargissement des fonctions du Directeur général adjoint en charge des finances

Yves Brassart, Directeur général adjoint du Groupe La Poste en charge des finances depuis avril 2014, a été nommé Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement depuis le 1^{er} septembre 2015.

Nomination du Directeur général adjoint en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation

Nicolas Routier, précédemment Directeur général adjoint du Groupe La Poste en charge de la branche Services-Courrier-Colis depuis avril 2009, a été nommé Directeur général adjoint en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation depuis le 1^{er} septembre 2015.

Nomination du Directeur général adjoint en charge de la branche Services-Courrier-Colis

Philippe Dorge, précédemment directeur des ressources humaines, membre du Comité exécutif du Groupe PSA Peugeot Citroën, a été nommé Directeur général adjoint du Groupe La Poste, en charge de la branche Services-Courrier-Colis le 1^{er} septembre 2015.

Regroupement des sièges en 2016

Un des leviers majeurs du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » est porté par le projet de regroupement des sièges du Groupe et des branches.

Ce projet vise à renforcer à la fois la coopération entre les sièges et l'unité du Groupe afin de favoriser sa transformation et son développement. Les coûts maîtrisés de ce projet participeront à l'amélioration de la trajectoire financière du Groupe.

Ce regroupement se traduira par l'installation au premier semestre 2016 des équipes des sièges sur trois sites dans le sud-ouest parisien au lieu de neuf sites aujourd'hui.



10.1.2 Éléments de conjoncture

Compte tenu de son positionnement sur des activités de services, Le Groupe La Poste est influencé dans ses différents métiers par la conjoncture économique notamment en France. Les cours du pétrole et les taux de change, notamment vis-à-vis de la livre sterling, sont également importants pour les activités logistiques et internationales du Groupe (forte présence de GeoPost au Royaume-Uni). Enfin, le Groupe est sensible, pour ses activités bancaires, à l'évolution des taux d'intérêt et dans une moindre mesure à celle des marchés financiers.

Une croissance mondiale modérée

La croissance mondiale est restée modérée en 2015, conséquence du ralentissement des pays émergents. L'économie chinoise accuse le coup, entraînant des perturbations sur les marchés financiers durant l'été et en fin d'année malgré les mesures de soutien prises par les autorités. La Russie est en récession suite à la baisse du prix du pétrole et aux sanctions occidentales, de même que le Brésil qui subit la baisse des prix des matières premières et la perte de dynamisme du marché chinois. Seule l'Inde, moins exposée à l'environnement international, semble tirer son épingle du jeu en conservant une forte croissance. Outre-Atlantique, la consommation s'est certes très bien tenue, dans un contexte où les États-Unis ont presque renoué avec le plein-emploi. Mais la baisse de l'investissement dans le secteur pétrolier et la fermeté du dollar ont constitué deux freins importants.

Une reprise graduelle dans la zone euro

La reprise économique de la zone euro s'est consolidée en 2015, le PIB progressant de 1,5 % malgré les soubresauts de la crise grecque en milieu d'année. Elle s'est appuyée sur plusieurs soutiens : un prix du pétrole beaucoup moins cher, un euro plus faible et des taux d'intérêt très bas, suite à la politique monétaire très active de la BCE ; enfin, des politiques budgétaires bien moins restrictives après plusieurs années d'austérité. La consommation a été le principal pilier de cette reprise graduelle grâce aux gains de pouvoir d'achat qu'ont tirés les ménages de la baisse du prix du pétrole. Les exportations ont aussi été très dynamiques au cours du premier semestre, stimulées par l'affaiblissement de l'euro avant que les difficultés rencontrées par les pays émergents ne viennent les ralentir en milieu d'année. Parmi les pays membres, l'Espagne s'est distinguée avec un fort rebond de la croissance, qui a dépassé les 3 %. En Allemagne, le PIB a progressé de 1,5 %, grâce à la bonne tenue de la consommation privée et publique (aide aux réfugiés). Le Royaume-Uni a connu une croissance assez nettement supérieure à celle de la zone euro, un peu inférieure à 2,5 %, soutenue notamment par la consommation des ménages, sous l'effet en particulier d'une dynamique des salaires assez favorable, consécutive à un

faible taux de chômage. Dans cet environnement européen globalement porteur, la croissance économique est restée vigoureuse en Pologne (de l'ordre de 3,5 %), avec pour moteurs la consommation des ménages (hausse de l'emploi et des salaires réels) et les exportations (l'effondrement des ventes vers la Russie et l'Ukraine étant compensé par une dynamique plus favorable des marchés européens).

Une reprise progressive en France aussi

La croissance de l'économie française a accéléré en 2015, en moyenne annuelle, elle a été légèrement supérieure à 1 %. Elle a surtout été soutenue par la consommation des ménages. Les exportations ont aussi été très dynamiques au premier semestre (effets de la dépréciation de l'euro et des mesures de soutien à la compétitivité, abondantes livraisons de matériel aéronautique) avant de faiblir ensuite. Les entreprises, qui ont vu leurs marges se redresser, à partir, il est vrai, d'un niveau très faible grâce à l'allégement des coûts de production (énergie et autres matières premières moins chères, CICE et allègements des charges sociales), ont repris leurs dépenses d'équipement, tout en se montrant prudentes dans un contexte international encore très incertain. La contraction de l'investissement en logements des ménages s'est en revanche poursuivie. Toutefois, avec l'aide de la montée en puissance du dispositif fiscal dit « Pinel », des signes de redressement du marché immobilier ont été observés au second semestre. Sur le marché du travail, le rythme de croissance de l'économie française a été suffisant pour commencer à générer des créations nettes d'emplois sans pour autant mettre fin à la hausse du chômage.

Un prix du pétrole très bas, une inflation toujours très faible

Tombé à 45 dollars US mi-janvier 2015, contre 115 dollars US en juin 2014, le prix du baril de Brent de la mer du Nord était remonté vers 65 dollars US à fin avril. Il s'est néanmoins de nouveau affaibli ensuite, rechantant même sous la barre des 50 dollars US à partir de l'été et des 40 dollars US en décembre. En effet, l'excès d'offre a persisté malgré l'amorce d'une réduction de la production américaine sur la seconde partie de l'année.

Dans ce contexte, l'inflation a été nulle dans la zone euro et en France en moyenne annuelle. La variation sur un an des prix à la consommation a même été temporairement négative en début d'année. L'inflation sous-jacente, hors énergie et alimentation, (+ 0,9 % en décembre sur un an en zone euro, + 0,8 % en France) s'est toutefois légèrement redressée en cours d'année, sous l'effet de l'amélioration de la conjoncture économique.



Des taux d'intérêt faibles, les bourses en forte volatilité

En début d'année, les taux d'intérêt à moyen-long terme dans la zone euro ont poursuivi leur baisse dans le sillage de la fin 2014, d'abord sous l'effet des craintes de déflation puis dans la perspective d'une amplification des soutiens monétaires de la BCE. Tombés à un niveau très bas mi-avril, les rendements des obligations d'État les plus sûres ont ensuite connu une nette correction sous l'effet notamment d'un redressement des anticipations d'inflation. Toutefois, la crise grecque puis la montée des incertitudes sur l'environnement international ont conduit à une rechute pendant une grande partie de la seconde moitié de l'année, le Bund allemand évoluant autour de 0,60 % en décembre 2015 (contre 0,64 % en décembre 2014). De son côté, le rendement de l'OAT 10 ans était de 0,94 % en décembre 2015 (contre 0,92 % en décembre 2014).

Les taux d'intérêt à court terme sont restés extrêmement bas, sous l'effet de la politique monétaire très active de la BCE. L'Eonia, passé dans le rouge fin 2014 à cause de l'abondance des liquidités bancaires et d'un taux d'intérêt négatif sur les dépôts des banques commerciales auprès de la banque centrale, est tombé à - 0,20 % en décembre. L'Euribor 3 mois a glissé en dessous de 0 % (- 0,13 % en décembre).

Les places boursières européennes ont connu une année très contrastée. Après un fort rebond au premier trimestre (lié en partie au lancement du programme d'achats d'actifs de la BCE), elles ont ensuite nettement reflué suite aux incertitudes liées à la crise grecque et plus tard aux inquiétudes quant à l'évolution de l'environnement international. Finalement, l'Euro Stoxx 50 a progressé de 4 % sur l'année et le CAC 40 de 8,5 %.

Un affaiblissement de l'euro

Après son décrochage du second semestre 2014, l'euro s'est encore un peu affaibli face au dollar US au cours du premier trimestre 2015. Il a ensuite oscillé autour de la barre de 1,10 dollar US. Puis il a de nouveau fléchi en novembre lorsque la BCE a semblé vouloir assouplir encore sa politique monétaire alors que la remontée du taux directeur de la Fed a gagné en probabilité. Il a terminé finalement l'année à 1,09 dollar US (1,23 dollar US en décembre 2014).

Contre la livre, l'euro s'est déprécié régulièrement, de 0,79 livre sterling en décembre 2014 à 0,73 livre sterling en décembre 2015, ce qui reflète les divergences d'anticipation des politiques monétaires, les investisseurs pariant sur un relèvement du taux directeur de la Banque d'Angleterre.

10.1.3 Cadre réglementaire

Coûts de l'offre de transport et de distribution de la presse de La Poste

À la demande du gouvernement, l'Arcep a rendu un avis sur les coûts de l'offre de transport et de distribution de la presse de La Poste le 7 juillet 2015. Il apparaît dans cet avis que les comptes de la presse de service public connaissent en 2014 un déficit brut de 506 millions d'euros. La compensation versée par l'État (150 millions d'euros en 2014) reste très inférieure à ce déficit.

L'analyse de l'Arcep a souligné que, dans une perspective de moyen terme, la baisse des trafics pourrait amener La Poste à actualiser certaines règles d'allocation des coûts, notamment à la distribution. Elle note cependant que la modification des règles d'allocation aujourd'hui en vigueur n'aurait pas d'impact significatif sur le déficit presse.

L'Autorité recommande également au Gouvernement de donner aux acteurs, tant les éditeurs de presse que La Poste, le maximum de visibilité sur une longue période à travers un cadre sûr et prévisible.

Mission de transport et de distribution de la presse

Les accords tripartites du 23 juillet 2008, dits « accords Schwartz », ont défini pour la période 2009-2015, la contribution de l'État, sous la forme d'une participation financière annuelle visant à compenser les surcoûts de la mission de service public de transport et de distribution de la presse.

Cependant, en 2014 et 2015, La Poste n'a touché respectivement que 150 et 130 millions d'euros, soit une baisse de 50 millions d'euros sur la compensation prévue pour chacune de ces deux années au titre de la mission de transport et de distribution de la presse dévolue à La Poste par rapport aux montants mentionnés dans les accords Schwartz.

Les effets des accords Schwartz prenant fin le 31 décembre 2015, le ministère de la Culture et de la Communication a annoncé en juin 2015 le lancement d'une réforme des aides à la presse, concernant notamment la diffusion postale de la presse. Le projet de loi de finance 2016 prévoit un montant de compensation de 119 millions d'euros.



Par ailleurs, les tarifs des prestations offertes à la presse au titre de cette mission de service public sont homologués par le ministre chargé des postes après avis public de l'Arcep (article L. 4 du CPCE⁽¹⁾). Dans ce cadre, La Poste a soumis le 8 décembre des propositions de hausses tarifaires au Ministre chargé des postes.

Évolution des tarifs courrier et colis

Évolution des tarifs du courrier

Au 1^{er} janvier 2015, la Lettre verte est passée de 0,61 euro à 0,68 euro et la Lettre prioritaire de 0,66 euro à 0,76 euro. L'avantage tarifaire proposé par la Lettre verte, désormais majoritairement utilisée par les clients, est donc renforcé et porté à 8 centimes par rapport à la Lettre prioritaire, contre 5 centimes auparavant.

Alors que le territoire français est l'un des plus étendus d'Europe et que La Poste distribue le courrier six jours sur sept en tous points du territoire, là où d'autres opérateurs n'assurent cette distribution que cinq jours sur sept, ses tarifs restent comparables à ceux des autres pays européens. De plus, ces évolutions n'ont qu'un faible impact sur le budget des ménages : la hausse représente moins de 4 euros par ménage et par an.

Soucieuse de la compétitivité des entreprises dans un contexte économique encore fragile notamment pour les PME et TPE, La Poste a limité la hausse du courrier industriel de gestion à 3 % et celle du courrier publicitaire (marketing direct) à 1,4 %.

Évolution des tarifs du colis

Au 1^{er} janvier 2015, les tarifs du colis métropole et outre-mer ont augmenté, respectivement de 2 % et 3 % pour le grand public. Pour les entreprises, la hausse a été limitée à 0,8 %, tandis que le colis international a vu ses tarifs diminuer en moyenne de 6,6 % pour accompagner les entreprises françaises dans leur développement à l'international.

Évolution de l'environnement bancaire

En 2015, les piliers de l'Union bancaire ont continué à être déployés. Le Mécanisme de Surveillance Unique est opérationnel depuis novembre 2014 avec la prise en charge par La Banque Centrale Européenne de la surveillance de l'ensemble des banques significatives de la zone euro.

L'institution monétaire a mené en 2015 un exercice de revue et d'évaluation (SREP) qui s'est conclu par la publication des exigences de fonds propres au titre du Pilier 2. Le niveau exigé au 1^{er} janvier 2016 pour La Banque Postale s'élève à 9,25 % assorti d'un coussin de fonds propres additionnel de 0,0625 %, soit 9,3125 %.

Autre pilier de l'Union, la résolution des crises bancaires, se concrétise avec la transposition en droit français de la directive européenne sur le redressement et la résolution des crises bancaires (BRRD) par ordonnance du 20 août 2015. L'objectif est de prévenir et de gérer efficacement la survenance de crises bancaires afin d'en limiter les impacts sur le secteur bancaire et financier et sur l'économie en général. Dans le cadre de la gestion de ces crises, a été instauré le Mécanisme de Résolution Unique, instituant notamment un Fonds de Résolution Unique au 1^{er} janvier 2016. Ce fonds se substituera progressivement aux fonds nationaux. Il est abondé par le secteur bancaire depuis début 2015 et doit atteindre en huit ans environ 55 milliards d'euros.

L'environnement prudentiel des assurances évolue également avec la transposition en droit français de la directive européenne « Solvabilité II » par ordonnance le 2 avril 2015. L'ensemble des dispositions sont entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2016. Cette réforme vise à mieux adapter les fonds propres des compagnies d'assurances aux risques qu'elles encourent avec leurs activités.

Actualisation du périmètre d'action de la mission de contrôle auprès du Groupe La Poste

Le décret 2015-1148 du 15 septembre 2015 relatif à l'exercice du contrôle économique et financier de l'État sur La Poste et certaines sociétés du Groupe La Poste a actualisé la liste des sociétés du Groupe La Poste qui sont soumises au périmètre d'action de la Mission de contrôle auprès du Groupe La Poste. Ce décret liste les sociétés du Groupe qui sont soumises au contrôle économique et financier de l'État et est consultable à l'adresse suivante :

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2015/9/15/EINU1518880D/jo>

(1) Code des postes et des communications électroniques.

10.1.4 Croissance externe, partenariats et innovations

10.1.4.1 Services-Courrier-Colis

Expéditions et retours en boîte aux lettres

Le Groupe La Poste propose désormais un nouveau service connecté permettant d'expédier ou de retourner des colis via les boîtes aux lettres normalisées des particuliers (trois foyers français sur quatre possèdent une boîte aux lettres normalisée). Ce service innovant a été au cœur de la campagne de publicité « Plus proche, plus connectée. Une nouvelle idée de La Poste » lancée le 25 octobre dernier, tant il est un exemple marquant de la continuité entre le physique et le numérique au sein du Groupe.

Ce nouveau service connecté est simple d'utilisation et déjà disponible auprès de 9 000 clients entreprises et e-marchands. Après avoir affranchi en ligne son Colissimo et sélectionné ce service avant 23 heures sur le site internet de La Poste, le client imprime, colle l'étiquette sur son colis et le dépose avant 8 heures le lendemain matin dans sa boîte aux lettres normalisée. Pour un retour de colis, la demande de prise en charge doit être faite sur le site marchand.

Le facteur récupère ces colis durant sa tournée et dépose un avis papier de prise en charge. Le client est également averti par mail de la prise en charge de son colis et de toutes les étapes clés de son parcours.

La préférence de livraison

Le Courrier poursuit le développement de services pour augmenter la satisfaction de ses clients. La préférence de livraison est un nouveau service, accessible via internet, qui offre au client la possibilité de choisir le jour auquel le facteur lui remettra ses lettres recommandées, du lundi au samedi, ou de sélectionner le bureau de poste dans lequel il viendra les chercher.

Une fois inscrit au service, le client est prévenu par email de la prochaine distribution de ses lettres recommandées. En cas d'absence ou pour toute autre raison, il peut librement changer de modalité de remise, ou éventuellement se désabonner du service, en changeant ses préférences en ligne, dans son « compte La Poste ».

Dispositifs de veille des personnes âgées

La Poste a mis en place deux dispositifs de veille et d'accompagnement des personnes âgées et isolées suite à deux accords :

— Partenariat avec la MSA

Le Groupe La Poste et la Caisse centrale de la MSA (Mutualité sociale agricole) ont signé une convention de partenariat le 26 février 2015. Cette convention a pour ambition d'associer leurs deux réseaux de proximité afin de proposer une offre de service aux populations des territoires ruraux, en ciblant plus particulièrement les personnes âgées isolées.

L'objectif est la lutte contre l'isolement géographique et social et l'amélioration de la qualité de vie. Des expérimentations sont menées sur le portage de médicaments, la collecte à domicile de dossiers, le maintien et le développement du lien social.

Plus de 72 000 facteurs et plus de 17 000 points de contacts de La Poste offrent aux côtés des 35 caisses et aux 25 000 délégués de la MSA, des services complémentaires aux territoires, dans le prolongement de leurs missions de service public.

— Accord avec la CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse)

Cette nouvelle mission confiée aux facteurs, est testée auprès de 60 000 retraités de la Côte d'Or, de l'Indre, de la Haute-Marne et de la Savoie.

Avec le consentement de la personne âgée bénéficiaire, le facteur intervient à son domicile afin de détecter au plus tôt l'émergence d'un risque sérieux : fragilité économique ou sociale, dégradation de l'autonomie, etc. Ce signalement est établi sur la base de critères comme l'utilisation régulière d'une canne, une gêne pour effectuer les activités quotidiennes ou encore le fait de recevoir moins d'une visite par semaine de l'entourage. Suite à un signalement, une pré-évaluation est établie sur la base de nouvelles questions posées par le facteur.

De plus, La Poste a proposé, de façon exceptionnelle durant l'été 2015, aux mairies et aux centres communaux d'action sociale de tous les départements placés sous vigilance canicule, d'organiser des visites de prévention auprès des personnes âgées ou handicapées isolées inscrites dans leur fichier canicule. Cette visite unique et exceptionnelle a été l'occasion d'apporter les messages de prévention (hydratation régulière, mise à l'abri de la chaleur, etc.) aux personnes rencontrées. Elle a également permis de signaler aux services sanitaires et sociaux celles paraissant nécessiter une action complémentaire.



Acquisition de Hit Mail Romania

En mars 2009, le Groupe avait acquis 60 % du sous-groupe Hit Mail Romania, acteur du marché publicitaire local (marketing direct). En mai 2015, les 40 % restant du capital ont été acquis. Le chiffre d'affaires de Hit Mail Romania s'élève à 9,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Élargissement de la gamme Recy'go

L'offre Recy'go s'élargit pour devenir sur 2015, une gamme de services plus complète. Ainsi les TPE, PME et collectivités locales titulaires d'un contrat Recy'go peuvent désormais bénéficier, en plus de la collecte de leurs papiers de nouvelles solutions :

- ▲ de collecte de leurs cartons : ces derniers sont ensuite dirigés vers des cartonniers recycleurs français ;
- ▲ de désarchivage : Recy'go Désarchivage permet une collecte ponctuelle chez un client qui déménage ou souhaite déstocker ses archives. Collecté par le facteur, le papier est ensuite trié puis recyclé ou broyé, selon le choix du client ;
- ▲ de collecte de papiers confidentiels : Kadna'box permet un traitement spécifique des documents sensibles. La box, une fois fermée, ne peut plus être ouverte, garantissant ainsi une confidentialité maximale du contenu. Collectée par le facteur, elle est ensuite broyée avec le papier qu'elle contient. Le client peut ensuite imprimer son certificat de destruction en ligne.

Fin mars, un service de collecte des mobiles usagés a aussi été mis en place dans les bureaux de poste en partenariat avec La Poste Mobile et un nouveau service de collecte des piles est en cours de test.

Simplification de la gamme courrier-colis

Depuis le 1^{er} janvier 2015, une nouvelle gamme Courrier-Colis est proposée au grand public visant à simplifier l'offre via la suppression de 60 références. Elle s'articule autour de trois nouveautés :

- ▲ la gamme des produits est désormais structurée autour d'une épaisseur pivot de 3 cm. Les petits objets de moins de 3 cm (CD, DVD, petits livres, etc.) peuvent ainsi être affranchis au tarif des correspondances (Lettre prioritaire/Lettre verte/Écopli) ou Colissimo, en fonction des options de livraison et d'assurance souhaitées par les clients. Au-delà de 3 cm, c'est l'offre Colissimo qui est proposée ;
- ▲ le lancement de la nouvelle gamme s'accompagne d'une simplification du nombre d'emballages prépayés et de la création d'un large choix d'emballages à affranchir pour s'adapter à tous les besoins des particuliers et des professionnels au guichet. Ces emballages à affranchir sont vendus en complément des affranchissements au prix unique de 1,50 euro ;
- ▲ La Poste propose également un enrichissement du service universel avec la création d'une Lettre suivie (apposition d'un code barre sur une enveloppe classique) distribuée en 48 h, destinée à l'envoi suivi de documents ou de

merchandises jusqu'à 3 cm d'épaisseur également. Son tarif est de 3,20 euros TTC (emballage compris) soit une diminution de 28 centimes par rapport au Prêt-à-Poster Lettre max 2014, qu'elle remplace.

10.1.4.2 GeoPost

Lancement de Chronofresh

Avec l'offre Chronofresh lancée en novembre 2015, Chronopost, premier acteur national de la livraison express de colis jusqu'à 30 kg aux entreprises et aux particuliers, propose un nouveau service de livraison express de produits alimentaires sous température dirigée (entre 0 et 4 °C et - 18 °C). Intégrant la traçabilité du colis tout au long du transport et le suivi de sa température garantissant le strict respect de la chaîne du froid, cette nouvelle offre s'adresse aux particuliers comme aux professionnels, quel que soit le volume traité.

Dans un marché de l'alimentaire en pleine mutation, dans la tendance du « manger mieux », et dont la part du e-commerce se développe fortement, Chronofresh permet une livraison le lendemain avant 13 h et, dès février 2016, une livraison sur rendez-vous dans un créneau de 2 heures dès le soir même en Île-de-France et dans 8 villes (Lille, Lyon, Rennes, Montpellier, Toulouse, Nantes, Bordeaux, Strasbourg) du lundi au samedi. Cette offre sera étendue partout en France métropolitaine (sauf Corse) à partir de septembre 2016.

Prise de contrôle de Resto-in

Dans un contexte de forte croissance du marché de l'e-commerce alimentaire en France et en Europe, GeoPost a pris fin octobre 2015, une participation majoritaire de 80 % dans Resto-in, une place de marché de restaurants offrant une solution de livraison rapide de repas à domicile. Créée en 2006, Resto-in propose actuellement dans neuf grandes villes européennes (cinq pays) une offre de services à valeur ajoutée pour les consommateurs. Resto-in a réalisé un chiffre d'affaires de 15,7 millions d'euros et livré 322 000 repas en 2015.

Cet investissement constitue la deuxième étape du développement sur le marché de l'alimentaire, après le lancement de l'offre Chronofresh de Chronopost.

Prise de participation dans Stuart

En juin 2015, GeoPost a pris une participation de 22 % dans Stuart pour accompagner le développement de cette jeune pousse créée fin 2014 par les managers de Resto-in, spécialisée dans la course urbaine urgente. Stuart a développé une application mobile, opérationnelle depuis fin 2015 sur Paris, pour les commerces et entreprises souhaitant faire livrer un colis par un coursier professionnel en moins d'une heure. Cette participation permettra à La Poste de tester le marché de la course urbaine urgente, complémentaire des tournées de livraison du Groupe.



Avec Resto-in et Stuart, Le Groupe La Poste a choisi un partenaire commun qui s'engage dans le développement de services innovants de courses urgentes avec la volonté de contribuer, avec La Poste, à la construction d'un modèle responsable pour le secteur.

Acquisition en cours des parts du partenaire dans Armadillo

GeoPost a engagé en 2015 des négociations avec ses partenaires en vue d'acquiescer les 50 % de capital non détenu dans Armadillo holding GmbH, expressiste opérant en Russie, au Kazakhstan et en Biélorussie.

Premier acteur du marché domestique russe en volume avec près de 15 % de part de marché en 2015, Armadillo, historiquement présent en BtoB, s'est également développé sur le segment dynamique du BtoC. Cette acquisition permettra à GeoPost de consolider ses positions en Europe de l'Est.

Cette transaction devrait être finalisée début 2016. De ce fait, au 31 décembre 2015, Armadillo holding GmbH reste consolidé par mise en équivalence dans les comptes du Groupe.

Poursuite du développement du réseau Pickup

Pickup, filiale du Groupe La Poste, a complété son réseau de relais en implantant en Île-de-France trois Pickup Store. Véritables boutiques en propre, les Pickup Store offrent aux e-acheteurs des solutions pratiques de retrait, d'échange ou de dépôt de colis avec une large amplitude horaire (7 h 30-20 h) :

- ▲ en plus de l'activité colis, les Pickup Store proposent, avec leurs partenaires, la vente de vin (Repaire de Baccus), d'épicerie fine (Comptoir des Abbayes), de services de pressing, de cordonnerie et de retouche (GroomBox, filiales de 5 à sec), de réparation mobile (Mon SAV) et bientôt de fleurs (Monceau Fleurs) ;
- ▲ référencée sur tous les sites utilisant la livraison en relais Pickup, l'utilisation des Pickup Store est simple et rapide, comme un point relais : lorsque le colis est mis à disposition, un email et/ou un SMS est envoyé au client. Il suffit alors de se rendre en boutique et venir retirer son colis.

De plus, le réseau de consignes Pickup Station, déployé depuis fin 2014, compte désormais plus de 200 consignes en France. Situées principalement sur les trajets quotidiens des e-acheteurs (gares SNCF, RER Tram, Bus, parkings, pôles universitaires, bureaux de poste, centres commerciaux), elles sont référencées chez plus de 6 500 sites marchands qui proposent la livraison dans ces Pickup Station via les offres de Chronopost et de Colissimo.

Acquisition de DPD Systemlogistik

GeoPost a acquis en mars 2015 DPD Systemlogistik (42 millions d'euros de chiffre d'affaires depuis son intégration en avril 2015), un franchisé du réseau DPD Allemagne opérant essentiellement en Bavière et appartenant précédemment à Royal Mail. En parallèle à cette opération, GeoPost a acquis

les 10 % de parts que DPD Systemlogistik détenait dans le franchiseur DPD GmbH, portant sa participation à 94 %. Cette acquisition permettra à GeoPost de renforcer ses synergies sur le territoire allemand.

Acquisition de Worldlink

GeoPost a fait l'acquisition en février 2015 de Worldlink, un commissionnaire de transport implanté sur l'aéroport international de Perth (Australie) et offrant une gamme complète de services dans la gestion du fret aérien et maritime.

Avec un chiffre d'affaires annuel d'environ 26 millions d'euros en 2015, Worldlink opère sur un marché de niche : l'activité de fret de denrées périssables (prestation de stockage et inspection, gestion douanière et sécurité). L'acquisition de WorldLink permettra à Tigers (filiale du groupe spécialisée dans le *freight forwarding*) de pénétrer immédiatement ce marché et d'accroître son accès aux grands donneurs d'ordre du secteur.

Elle assurera également une meilleure couverture logistique des flux exports australiens, des synergies avec les activités de Tigers en Chine et plus généralement dans la zone Asie-Pacifique, région clé dans la dynamique globale du commerce international et du *freight forwarding*.

Partenariat avec PostNord

GeoPost et PostNord, le leader sur le marché scandinave de la livraison de colis, ont étendu en date du 1^{er} juillet 2015 leur partenariat stratégique sur le segment des colis. Cette coopération élargie repose sur une stratégie BtoC affirmée qui reliera notamment les réseaux colis des deux partenaires, créant un réseau harmonisé de 26 000 points relais en Europe.

Les colis internationaux de PostNord expédiés depuis le Danemark, la Suède, la Norvège et la Finlande vers le reste de l'Europe seront acheminés via le réseau de GeoPost. Ainsi les clients de PostNord pourront accéder au réseau de plus de 20 000 points relais de GeoPost, répartis dans 10 pays européens, pour les dépôts comme pour les retraits, ainsi qu'aux solutions de livraisons les plus innovantes (notamment Predict).

L'ampleur de ce partenariat, qui a constamment gagné en importance depuis ses débuts en 2002, aura également un impact visuel en Scandinavie. D'ici la fin de l'année, 200 véhicules de livraison de la flotte de PostNord arboreront la marque DPD (marque commerciale de GeoPost) au Danemark, en Suède, en Norvège et en Finlande, reflétant ainsi la nouvelle dimension du service de livraison à l'échelle européenne.

Cession d'IBC

GeoPost a cédé les titres qu'elle détenait dans le groupe IBC (expressiste nord-américain) ainsi que dans sa filiale de Trinidad dont le potentiel de développement devenait incertain eu égard à sa taille dans un marché domestique américain dominé par les deux grands opérateurs Fedex et UPS. Le chiffre d'affaires d'IBC à fin décembre 2014 s'élevait à 47 millions d'euros.



10.1.4.3 La Banque Postale

Accords commerciaux avec la CNP

La Banque Postale et CNP Assurances, partenaires historiques en assurances, ont annoncé début décembre la conclusion d'un protocole d'accord préliminaire pour le renouvellement de leur partenariat à compter de 2016 pour une durée de dix ans.

Ce partenariat comprend les volets suivants :

- ▲ le renouvellement du partenariat en assurance-vie et capitalisation avec un périmètre élargi à BPE ;
- ▲ la mise en place d'un partenariat direct en assurance des emprunteurs collective (ADE) pour le crédit immobilier, CNP se substituant sur ce segment d'activité à La Banque Postale Prévoyance ;
- ▲ la cession par CNP Assurances à La Banque Postale de sa participation dans leur coentreprise, La Banque Postale Prévoyance, cette dernière conservant notamment les activités de prévoyance individuelle.

La conclusion d'accords définitifs devrait intervenir au cours du premier trimestre 2016, les accords actuels se poursuivant jusqu'à leur mise en place.

Partenariat avec Malakoff Médéric et la Mutuelle Générale

Dans la perspective de la généralisation de la complémentaire santé à tous les salariés à compter du 1^{er} janvier 2016, La Banque Postale, Malakoff Médéric et la Mutuelle Générale ont signé le 1^{er} avril 2015 un partenariat en assurance santé collective :

- ▲ l'offre, proposée par La Banque Postale Assurance Santé, est distribuée depuis le 2 avril 2015 par le réseau de proximité de La Banque Postale ;
- ▲ Malakoff Médéric et la Mutuelle Générale détiennent respectivement 14 % et 35 % de participation dans La Banque Postale Assurance Santé, La Banque Postale détenant le solde de 51 %.

Cette nouvelle offre s'appuie sur l'expertise de Malakoff Médéric et de La Mutuelle Générale en matière de produits et services d'assurance collective. Elle s'inscrit dans le développement de La Banque Postale sur le marché des entreprises et des professionnels.

La Banque Postale Asset Management : partenariats avec Aegon Asset Management et Malakoff Médéric

La Banque Postale, La Banque Postale Asset Management et Aegon Asset Management ont signé le 18 février un accord de partenariat capitalistique et industriel dans la gestion d'actifs. LBPAM et Aegon AM, gérant respectivement 150⁽¹⁾ et 300 milliards d'encours, vont travailler ensemble pour accélérer

le développement d'une offre complète de services incluant fonds internationaux et fonds multiactifs. Cet accord permet de développer et d'élargir les expertises de La Banque Postale Asset Management (LBPAM) sur le marché français et de lui donner accès à un réseau de distribution international. L'opération comporte une prise de participation de 25 % d'Aegon Asset Management dans le capital de LBPAM, finalisée le 4 juin 2015.

De façon concomitante, en février 2015, La Banque Postale et Malakoff Médéric ont annoncé le projet de fusion de leurs filiales LBPAM et Fédéris Gestion d'Actifs afin de développer un grand pôle dans la gestion d'actifs pour mieux servir leurs clients grâce à une gamme élargie de produits. Cette opération s'est concrétisée le 30 juillet par l'apport de Fédéris à LBPAM et une prise de participation par Malakoff Médéric à hauteur de 5 % au capital de LBPAM. Avec Fédéris Gestion d'Actifs (13^e acteur français avec 27 milliards d'euros d'actifs sous gestion), dotée d'une forte expertise en fonds ISR (investissement socialement responsable), La Banque Postale Asset Management renforce sa place de 5^e acteur français, avec 177 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Cet ensemble devient par ailleurs le 4^e acteur du marché des institutionnels.

La Banque Postale devient majoritaire au capital de Ciloger

Le Conseil de surveillance de La Banque Postale a autorisé le 8 avril 2015 l'entrée en négociations exclusives avec Nexity pour acquérir la participation de cette dernière au capital de Ciloger (société de gestion de portefeuille de SCPI et OPCI, produits de « pierre-papier »). L'opération s'est concrétisée le 2 juillet après autorisation des autorités compétentes. La Banque Postale détient désormais 90 % des parts de Ciloger, contre 45 % auparavant. Cette opération est en droite ligne avec la volonté de La Banque Postale de se développer dans les métiers de la gestion d'actifs, au service de ses clients.

Ciloger est ainsi consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2015.

Adaptation de la participation du Groupe La Poste au capital de XAnge Private Equity

La Banque Postale et Siparex ont annoncé le 11 mai 2015 la signature d'un accord de rapprochement entre la société XAnge Private Equity (société de capital investissement dans les start-up innovantes et les PME à fort potentiel) et Siparex. Cette opération, finalisée le 29 juillet, permet à Siparex de détenir la majorité du capital d'XAnge Private Equity. De son côté, La Banque Postale qui détenait 90 % de XAnge Private Equity, est sortie intégralement du capital tandis que La Poste a pris une participation directe de 20 %. XAnge Private Equity et Siparex Proximité Innovation ayant fusionné en décembre, La Poste est désormais actionnaire du nouvel ensemble à hauteur de 10,1 %.

Le Groupe La Poste poursuit son implication dans le capital investissement, stratégie initiée dès les années 2000.

(1) Avant intégration de Fédéris Gestion d'Actifs.



Fusion de BPE et La Banque Postale Gestion Privée

Deux filiales patrimoniales de La Banque Postale, La Banque Postale Gestion Privée (LBPGP), société de gestion de portefeuille spécialiste de la gestion sous mandat et BPE, banque patrimoniale du Groupe La Banque Postale depuis 2013, se sont rapprochées le 30 novembre 2015. Ce nouvel ensemble patrimonial simplifié et intégré au sein de BPE fournit à La Banque Postale des moyens supplémentaires pour renforcer le service en faveur de sa clientèle patrimoniale. La mise en commun des expertises de BPE et de LBPGP est propice au développement de nouveaux savoir-faire avec notamment le renforcement de l'ingénierie patrimoniale et fiscale, ou encore le futur développement de la gestion discrétionnaire. L'offre patrimoniale va également bénéficier d'un élargissement grâce à l'appui des entités spécialisées de La Banque Postale dans les domaines de l'assurance, de la prévoyance et de la gestion d'actifs. La Banque Postale et BPE sont ainsi en mesure de prendre en charge de façon différenciée les besoins des clients patrimoniaux.

10.1.4.4 Le Réseau La Poste

Premières maisons de services au public

La Poste a inauguré les premières maisons de services au public (MSAP) dans ses bureaux de poste à Bagnac-sur-Célé (Lot), Meilhan-sur-Garonne (Lot-et-Garonne), Pleine-Fougères (Ille-et-Vilaine) : 40 MSAP à fin 2015. Avec plus de 17 000 points de contact dans toute la France, La Poste possède en effet toute l'infrastructure nécessaire, tant sur le plan humain que logistique et a donc conclu un partenariat avec l'État en juin 2015 afin d'accueillir 500 MSAP d'ici fin 2016. Elle contribue ainsi à la réduction de la fracture numérique par la mise à disposition d'équipements connectés, garantit un accueil de proximité et participe au maintien des services de proximité (CAF, Pôle Emploi, Assurance Maladie et Vieillesse, GRDF et ERDF, etc.) dans les zones les plus fragiles comme les zones rurales ou de montagne.

Le Groupe participe ainsi à la dynamique de développement des territoires, dans la lignée du plan stratégique La Poste 2020 : Conquérir l'avenir et à l'un de ses projets prioritaires communs qui est celui de contribuer à la modernisation de l'action publique.

De nouveaux partenariats en milieu urbain

Acteur des vies en mouvement, Le Réseau La Poste repense son rôle et sa présence au cœur des territoires et propose de nouveaux formats de points de contact en zones urbaines appelés « La Poste relais », plus souples et mieux adaptés au rythme de vie des clients. 56 points de contact ont été ouverts en milieu urbain en 2015 et surtout des discussions sont engagées avec de grands partenaires nationaux. Le déploiement à plus grande échelle aura lieu en 2016 en fonction des opportunités identifiées, de l'avancement des projets de ville et des accords trouvés avec les partenaires.

Ardoiz : faire entrer les seniors dans le monde digital

Depuis le 8 juin, Le Réseau La Poste teste la commercialisation d'Ardoiz, une tablette spécialement conçue et développée pour faciliter l'accès des seniors à internet, dans trente-trois bureaux de poste pilotes en Loire-Atlantique et Vendée. Cette nouvelle tablette leur permet de garder plus aisément le contact avec leurs proches (envoi et réception d'email, partage de photos, communication en temps réel, etc.), d'avoir accès à des contenus mis à jour quotidiennement par le groupe Bayard (Notre temps), de profiter d'internet et d'applications ludiques, etc. Les clients sont accompagnés à domicile par La Poste pour la prise en main (mise en service de la tablette, connexion à internet, premiers pas), les conseillers répondent également à toutes les questions grâce à un numéro téléphonique dédié. 513 tablettes ont été commercialisées durant cette phase de test et le Groupe réfléchit actuellement à la généralisation de la commercialisation de cette offre sur l'ensemble du territoire en 2016.

Avec Ardoiz, La Poste poursuit sa volonté d'expérimenter de nouveaux leviers de croissance reposant sur des offres et des innovations de services répondant aux besoins des Français.

10.1.4.5 Le Numérique

Dans un contexte de transformation numérique de la société, Le Groupe a l'ambition de s'affirmer comme un opérateur universel des échanges physiques et numériques au service des particuliers, des professionnels, des entreprises et des services de l'État. Dans ce cadre, le Groupe innove avec de nouvelles offres de services numérisés.



Loggin La Poste

L'offre numérique complète « Loggin La Poste » s'appuie sur la généralisation d'un compte client unique et la mise en place d'un programme de connaissance client transverse permettant au Groupe de proposer une expérience multicanale personnalisée et des offres et services au plus près des attentes des clients. Elle intègre les services numériques du Groupe La Poste, son offre d'e-gestion personnelle et administrative (le coffre-fort intelligent Digiposte), une plateforme de gestion des objets connectés et l'Identité Numérique La Poste.

Le Loggin La Poste permettra aux clients de s'identifier sur les différents sites tiers qui le reconnaîtront et de concentrer en un seul lieu ses données personnelles confidentielles (adresse de livraison, code d'entrée, etc.) afin de les utiliser de manière simple et sécurisée.

L'option « Identité Numérique » de La Poste permet la vérification de la pièce d'identité du détenteur, grâce au passage du facteur à domicile, permettant d'attester de son identité en ligne.

La Poste fait d'ailleurs partie des trois premiers organismes retenus par l'État, dont la direction générale des impôts, pour fournir des identités numériques dans le cadre du programme France Connect, le système d'authentification unique pour tous les services publics en ligne qui sera lancé en 2016. L'Identité Numérique de La Poste permettra ainsi d'accéder à tous les services administratifs.

Digiposte Pass

Fort de son capital confiance et de son expertise dans la protection des données personnelles, La Poste a lancé en mai 2015 Digiposte Pass, une application mobile gratuite qui collecte, trie, classe et conserve tous types de documents personnels et administratifs dans un coffre-fort numérique et les rend accessibles à tout moment.

Facilitateur indispensable pour finaliser un dossier (inscription, abonnement, adhésion, acquisition, etc.), Digiposte Pass indique la liste des documents indispensables à la constitution de ces dossiers, les regroupe, les trie par catégorie et les récupère directement dans un espace sécurisé et pérenne.

Plate-Forme de gestion des objets connectés

La Poste développe la première plate-forme de gestion des services et objets connectés. Cette plate-forme permet au groupe de se positionner sur le secteur de l'IOT (*Internet Of Things* ou internet des objets).

Dans ce cadre, La Poste a lancé à la fin du premier semestre 2015 le programme French IOT. Ce programme a pour objet de fédérer et d'entraîner un nombre significatif de start-up, de grands groupes et de territoires, en facilitant le développement des cas d'usages et de services sur la plate-forme numérique du Groupe. 100 start-up ont été sélectionnées pour ce programme, dont 15 ont accompagné La Poste au CES 2016 ⁽¹⁾ de Las Vegas, avec de grands groupes industriels français partenaires de la plate-forme ainsi que des facteurs qui assureront la présentation de services postaux proposés sur la plate-forme.

10.1.5 Émissions de deux emprunts obligataires

Pour accompagner ses projets de développement, financer ses besoins généraux et conforter sa solidité financière, le Groupe a procédé avec succès à l'émission de deux emprunts obligataires d'un montant total de 750 millions d'euros à échéance juin 2025.

En juin, le Groupe a procédé à l'émission d'une première tranche d'un montant de 500 millions d'euros de maturité juin 2025 assortie d'un coupon annuel à taux fixe de 1,125 % et d'un taux de rendement actuariel de 1,2 %.

En septembre, le Groupe a procédé à une nouvelle émission obligataire de 250 millions d'euros correspondant à un abondement de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en juin. Cette nouvelle tranche présente un même coupon annuel à taux fixe de 1,125 % et un taux de rendement actuariel de 1,43 %.

Le montant total de cette nouvelle souche obligataire est ainsi porté à 750 millions d'euros.

(1) CES : Consumer Electronics Show, salon consacré à l'innovation technologique en électronique grand public.



10.1.6 Engagement du Groupe en faveur du développement responsable

La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux est au cœur du plan stratégique : « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ». En 2015, Le Groupe La Poste a confirmé son engagement dans ce domaine en 2015, comme en témoignent les faits marquants ci-dessous :

Une position de leader dans les classements extra-financiers ⁽¹⁾

Le Groupe est arrivé à la 2^e place du classement dans la notation extrafinancière de l'agence Vigeo.

La Banque Postale est arrivée à la 1^{re} place du classement extra-financier d'Oekom Research (mené fin 2014 et évaluant les acteurs du secteur financier à l'échelle internationale) : avec sa note « C + » et son statut « Prime », elle peut figurer parmi les entreprises éligibles à intégrer les fonds d'investissement socialement responsable (ISR).

Développement de l'offre sociale et environnementale du Groupe

Tout au long de l'année 2015, toutes les branches du Groupe ont développé des offres responsables (cf. chapitre 5.8 du document de référence sur la Responsabilité sociale et environnementale et chapitres 5.1 à 5.6 relatifs aux branches), notamment :

- ▲ sur la Silver économie, avec par exemple la nouvelle gamme d'assurance dépendance de La Banque Postale ou le lancement par La Poste, en juin 2015, de la tablette numérique Ardoiz dans 33 bureaux de poste de Loire-Atlantique et Vendée, pour faciliter l'accès des seniors à internet ;
- ▲ en matière de produits et services responsables, La Poste a par exemple :
 - enrichi la gamme verte de La Banque Postale d'une offre pour le financement des travaux de rénovation énergétique et pour favoriser l'éco-mobilité,
 - élargi l'offre Recy'go de prestations aux TPE-PME et aux collectivités locales, à la collecte des cartons, au désarchivage et à la destruction de documents sensibles.

Des tests sont également en cours avec Nespresso sur la collecte des petits objets métalliques,

- lancé Mobiperf, par la filiale Mobigreen, à destination des entreprises et collectivités locales, pour leur permettre de réduire durablement leurs consommations de CO₂. Le dispositif comprend un accompagnement sur 24 mois.

Initiatives en matière de transition énergétique

Dans les transports : l'ambition du Groupe est de devenir un référent de la logistique urbaine dans les métropoles et les grandes unités urbaines. À ce jour, les premiers dispositifs de livraison en mode propre ont commencé leur déploiement à Lyon, Bordeaux, Toulouse, Grenoble ou Strasbourg. Des Pickup Stations (consignes automatiques à colis) sont par ailleurs déjà en place à Paris, Bordeaux, Lyon ou Orléans.

Dans les bâtiments : Le Groupe La Poste achète de l'électricité 100 % d'origine renouvelable pour approvisionner ses 1 300 sites majeurs en 2015 (soit les deux-tiers de la consommation électrique des bâtiments postaux). Outre une réduction de son empreinte carbone, cette nouvelle mesure permet au Groupe de réaliser une économie de 3 millions d'euros par an sur sa facture énergétique, et permet également à La Poste d'alimenter sa flotte de véhicules électriques en électricité d'origine renouvelable.

Partenariats pour lutter contre le changement climatique.

Le Groupe a été partenaire en 2015 de la COP 21 : il a notamment assuré le recyclage des papiers de la conférence ⁽²⁾, mis à disposition trois véhicules électriques pour faciliter la logistique, tout en offrant ses services traditionnels 24 h/24 (courrier, change, cartes téléphoniques et versement des émoluments des congressistes) dans un bureau de poste implanté dans la zone des négociations. La Poste a par ailleurs édité un carnet de timbres sur le climat et commercialisé le timbre officiel de la COP 21. Enfin, un vaste programme de communication a été déployé : bureaux de poste et véhicules des facteurs partout en France ont arboré les couleurs de la COP 21.

(1) La notation extra-financière est une évaluation d'une entreprise qui ne se base pas uniquement sur ses performances économiques mais aussi sur son comportement vis-à-vis de l'environnement, sur le respect des valeurs sociales, sur son engagement sociétal et son gouvernement d'entreprise. Chaque domaine d'analyse donne lieu à une évaluation selon différents critères (transparence, innovation, communication...) et est pondéré pour obtenir une note finale.

(2) Recyclage assuré par Recy'go en partenariat avec Arjowiggins.



Le Groupe s'est également associé à l'initiative internationale RE100 portée par « The Climate Group », pour contribuer au développement à l'échelle mondiale des énergies renouvelables

(ENR). Le Groupe La Poste devient ainsi la 39^e entreprise mondiale, le premier opérateur postal et la première entreprise française à devenir partenaire de cette initiative.

10.1.7 La Poste, un employeur responsable

Dialogue social

L'année a été marquée par la signature de nombreux accords, et notamment l'accord majoritaire « Un avenir pour chaque postier » sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation, la santé, les conditions de travail, le management et la fonction des ressources humaines.

La Poste a également signé un accord majoritaire sur le « complément de rémunération » et des accords sur les salaires à l'issue de la négociation annuelle obligatoire et sur l'intéressement des postiers pour la période 2015-2017. L'accord sur l'évolution des grilles indiciaires des fonctionnaires de La Poste a été signé de façon unanime et les décrets d'application sont en cours de publication.

La Poste a signé en mai 2015 un accord majoritaire en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap et, en juillet, un troisième accord sur l'égalité entre les femmes et les hommes.

En novembre, les élections des représentants du personnel au Conseil d'administration du Groupe se sont déroulées de façon innovante via un système de vote électronique intégral, avec une participation globale de plus de 62 %.

Dans les branches, des négociations additionnelles se sont tenues sur les conditions de travail des facteurs, l'avenir des métiers bancaires et le management commercial ; un accord majoritaire a été signé en juillet sur le management commercial au Réseau et dans les Services financiers pour la période 2015-2017 ; un autre accord majoritaire a été signé en décembre, pour la période 2016-2020, sur l'avenir des métiers bancaires des centres financiers et nationaux.

Formation et évolution professionnelle

La formation et l'évolution professionnelle constituent un enjeu majeur. À ce titre, les mesures issues de l'accord « Un avenir pour chaque postier » en matière d'évolution professionnelle ont été mises en œuvre. À noter en 2015 :

- ▲ la création et les premiers travaux de l'Observatoire des métiers ;
- ▲ le lancement des parcours qualifiants (plus de 5 000 postiers en 2015) ;
- ▲ la mise en place d'un programme de formation numérique pour tous ;

- ▲ la création des deux premiers Espaces Mobilité Groupe, destinés à développer l'évolution professionnelle des postiers à l'échelle du Groupe ; la troisième édition de la semaine de l'évolution professionnelle ;
- ▲ plus de 80 % des postiers ont bénéficié d'une formation (en hausse de trois points sur un an).

Santé et qualité de vie au travail

En 2015, La Poste a compté plus de 8 500 employés en situation de handicap. Le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi a plus que doublé en trois ans.

Fin 2015, La Poste compte 1 401 télétravailleurs dans le cadre de l'accord signé en 2013.

La Poste a organisé une semaine de la Qualité de Vie au Travail et une semaine du Handicap et de la Diversité en novembre.

La question de l'absentéisme a fait l'objet d'analyses détaillées ; un pilotage fin a été mis en place pour examiner les causes du phénomène et déployer de nouvelles actions en 2016.

Les fonctions de préventeurs, d'infirmiers de santé au travail, d'assistants sociaux et d'assistants de santé au travail ont par ailleurs été redéfinies, pour un meilleur suivi et une meilleure attention portée à chaque postier.

Professionalisation des filières RH et management

La professionnalisation des filières de ressources humaines, comme la promotion d'une culture managériale commune au sein du Groupe, ont appelé en 2015 les actions suivantes :

- ▲ 3 380 nouveaux managers ont été formés à leur rôle de ressources humaines à l'Institut du management ; un programme spécifique « management 2020 » a été mis en place pour 120 dirigeants ;
- ▲ la fonction de conseiller en évolution professionnelle a été généralisée à l'ensemble de La Poste ;
- ▲ la gouvernance du système d'information des ressources humaines s'unifie pour l'ensemble du Groupe, par harmonisation des outils et mutualisation des investissements.



10.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DU GROUPE LA POSTE

10.2.1 Résultats consolidés du Groupe La Poste

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | | Évolution à périmètre et change constants (vs n-1) | |
|---|---------------|---------------|--------------------|-----------------|--|-----------------|
| | | | en m€ | en % | en m€ | en % |
| Performance opérationnelle du Groupe | | | | | | |
| Produits opérationnels | 23 045 | 22 163 | + 882 | + 4,0 % | + 563 | + 2,5 % |
| Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint) | 875 | 719 | + 156 | + 21,6 % | + 115 | + 15,3 % |
| <i>Marge opérationnelle</i> | 3,8 % | 3,2 % | - | 0,6 pt | - | 0,4 pt |
| Résultat net part du Groupe | 635 | 513 | + 123 | + 23,9 % | + 82 | + 15,0 % |
| <i>Marge nette</i> | 2,8 % | 2,3 % | - | 0,4 pt | - | 0,3 pt |
| Flux de trésorerie disponible | 730 | 150 | + 580 | n.s. | | |
| Chiffres clés – La Banque Postale | | | | | | |
| Produit net bancaire | 5 745 | 5 673 | + 72 | + 1,3 % | + 42 | + 0,7 % |
| <i>Coefficient d'exploitation</i> | 82,1 % | 82,7 % | - | - 0,6 pt | | |

n.s. : non significatif.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|---|---------------|---------------|--------------------|-----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Indicateurs Financiers clés | | | | |
| Dette nette ^(a) | 3 657 | 4 005 | - 348 | - 8,7 % |
| Capitaux propres Part du Groupe ^(b) | 9 723 | 9 112 | + 610 | + 6,7 % |
| <i>Dette nette/CP</i> | 37,6 % | 44,0 % | - | - 6,3 pt |
| <i>Résultat net/CP</i> | 6,5 % | 5,6 % | - | 0,9 pt |
| Common Equity Tier 1 ^(c) | 13,2 % | 12,7 % | - | 0,5 pt |
| Ratio crédits sur dépôts | 75 % | 75 % | - | - 0,4 pt |

(a) La dette nette du Groupe ne prend pas en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.

(b) Donnée 2014 pro forma.

(c) Ratio CET 1 avec application des mesures transitoires.



10.2.1.1 Produits opérationnels

Les produits opérationnels du Groupe La Poste s'établissent à 23 045 millions d'euros à fin 2015, soit une progression de

882 millions d'euros (+ 4,0 %). Toutes les branches voient leur chiffre d'affaires augmenter sur la période, avec une croissance particulièrement dynamique des activités express (GeoPost) et l'impact favorable de la hausse tarifaire du courrier au 1^{er} janvier 2015.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 pro forma | Variation (vs pro forma) | | Évolution à périmètre et change constants (vs pro forma) | |
|-------------------------------|---------------|-------------------------|--------------------------|----------------|--|----------------|
| | | | en m€ | en % | en m€ | en % |
| Services-Courrier-Colis | 11 461 | 11 388 | + 73 | + 0,6 % | + 80 | + 0,7 % |
| GeoPost | 5 675 | 4 921 | + 754 | + 15,3 % | + 456 | + 9,1 % |
| La Banque Postale | 5 745 | 5 673 | + 72 | + 1,3 % | + 42 | + 0,7 % |
| Numérique | 560 | 533 | + 27 | + 5,0 % | + 27 | + 5,0 % |
| Autres secteurs et intercos | (396) | (352) | - 44 | + 12,5 % | - 43 | + 12,3 % |
| PRODUITS OPÉRATIONNELS | 23 045 | 22 163 | + 882 | + 4,0 % | + 563 | + 2,5 % |

La progression de 882 millions d'euros des produits opérationnels du Groupe se décompose ainsi :

- ▲ une croissance organique de 563 millions d'euros, soit 2,5 % ;
- ▲ des effets périmètre à hauteur de 159 millions d'euros, qui proviennent essentiellement de GeoPost pour 138 millions d'euros (principalement Siodemka, Worldnet, Systemlogistik et Tigers Australie) ;
- ▲ des effets change positifs pour 160 millions d'euros, dont un impact favorable de 107 millions d'euros sur la seule livre sterling.

Les produits opérationnels de l'année sont marqués par les éléments suivants :

- ▲ le chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis s'élève à 11 461 millions d'euros avec une progression de 73 millions d'euros, soit 0,6 % :
 - les activités Services et Courrier réalisent un chiffre d'affaires de 9 859 millions d'euros. Le chiffre d'affaires du courrier à 9 334 millions d'euros, est stable par rapport à 2014. La baisse des volumes estimée à 6,5 % (soit - 604 millions d'euros y compris effet mix négatif) a été compensée en grande partie par l'augmentation tarifaire du début d'année (7 % en moyenne, soit + 569 millions d'euros). La politique d'innovation et de développement des services (+ 11 millions d'euros par rapport à 2014) est poursuivie tandis que l'international continue sa croissance grâce à l'import (+ 20 millions d'euros par rapport à 2014). Le chiffre d'affaires des filiales positionnées sur les activités e-logistiques et marketing direct, affiche un chiffre d'affaires dynamique en hausse de 6,4 % par rapport à 2014 à 525 millions d'euros,

- les activités Colis réalisent un chiffre d'affaires de 1 602 millions d'euros en 2015. Dans un environnement très concurrentiel, le chiffre d'affaires progresse de 2,3 % avec un trafic à nouveau en croissance + 1,6 % (contre - 2,7 % en 2014) en lien avec la stratégie de reconquête commerciale engagée ;
- ▲ le chiffre d'affaires de GeoPost progresse de 15,3 % pour s'établir à 5 675 millions d'euros. Retraité de l'effet périmètre et change, la progression organique s'établit à 456 millions d'euros, soit 9,1 %. Cette forte progression du chiffre d'affaires est soutenue par une croissance organique des volumes sur l'ensemble des zones (10,9 % en moyenne) avec une dynamique toute particulière au Royaume Uni (18,6 %) ;
- ▲ le produit net bancaire de La Banque Postale progresse de 1,3 % et atteint 5 745 millions d'euros. Après retraitement de la provision épargne logement, le produit net bancaire est stable en 2015. Le contexte persistant de taux bas (OAT en moyenne à 0,85 % en 2015) a provoqué une vague de remboursements anticipés et de renégociations des crédits immobiliers, défavorable aux banques de détail françaises. Ainsi, le produit net bancaire du pôle banque de détail retraité de la provision épargne logement baisse de 0,7 % (39 millions d'euros) malgré la bonne dynamique commerciale des crédits et de l'équipement clientèle. Le produit net bancaire de la partie Gestion d'actifs (+ 35 millions d'euros) et Assurance (+ 8 millions d'euros) continuent leur montée en puissance.

Le chiffre d'affaires de la branche Numérique, à 560 millions d'euros, est en hausse de 5,0 % avec notamment le développement de www.laposte.fr et de la refacturation des projets transverses pour le compte des branches (webmail, marque digitale, etc.).



10.2.1.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation du Groupe, après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, s'établit à 875 millions

d'euros à fin décembre 2015, en hausse de 156 millions d'euros par rapport à 2014. Cette progression du résultat d'exploitation est portée par les actions de développement et de maîtrise des charges d'exploitation engagées dans le cadre du plan La Poste 2020.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 pro forma | Variation (vs pro forma) | | Évolution à périmètre et change constants (vs pro forma) | |
|---|------------|-------------------------|--------------------------|-----------------|--|-----------------|
| | | | en m€ | en % | en m€ | en % |
| Services – Courrier – Colis | 697 | 419 | + 278 | + 66,3 % | + 273 | + 64,9 % |
| GeoPost | 268 | 284 | - 17 | - 5,9 % | - 44 | - 14,2 |
| La Banque Postale | 851 | 842 | + 9 | + 1,1 % | + 0 | + 0,0 % |
| Réseau La Poste | (14) | 31 | - 45 | n.s. | - 45 | n.s. |
| Numérique | (14) | (62) | + 48 | - 77,1 % | + 48 | - 77,1 % |
| Immobilier | 27 | 60 | - 33 | - 55,2 % | - 33 | - 55,2 % |
| Supports et Structures | (221) | (160) | - 60 | + 37,5 % | - 60 | + 37,5 % |
| Non affecté et éliminations | (719) | (694) | - 25 | + 3,6 % | - 25 | + 3,6 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 875 | 719 | + 156 | + 21,6 % | + 115 | + 15,3 % |

n.s. : non significatif.

Les éléments marquants du résultat d'exploitation par branche d'activité sont les suivants :

- ▲ la forte progression du résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis de 278 millions d'euros est principalement portée par la hausse tarifaire courrier du 1^{er} janvier 2015 et les efforts importants de maîtrise des charges pour répondre à l'accélération de la décroissance des volumes courrier. Le pôle Colis affiche par ailleurs une progression marquée de son résultat d'exploitation grâce à un chiffre d'affaires en croissance et des coûts maîtrisés ;
- ▲ le résultat d'exploitation de GeoPost s'élève à 268 millions d'euros, en baisse de 17 millions par rapport à 2014. Retraité de la provision au titre de l'amende notifiée par l'Autorité de la concurrence suite à l'enquête sur le secteur du transport de colis (dotation d'une provision de 45 millions d'euros en 2014 et de 99 millions d'euros complémentaires en 2015) et de l'effet périmètre et change, le résultat d'exploitation est néanmoins en progression de 10 millions d'euros. Le dynamisme du chiffre d'affaires est en partie atténué par les coûts des nombreux projets initiés en 2015, dont notamment la mise en place de la nouvelle stratégie européenne de GeoPost incluant la nouvelle marque DPD ;
- ▲ le résultat d'exploitation de La Banque Postale progresse de 9 millions d'euros à fin 2015 pour atteindre 851 millions d'euros, malgré un contexte de taux défavorable et le lancement de projets de majeurs (refonte de la distribution avec Cap Client 3.0, rénovation de la plate-forme bancaire

Concerto, etc.). Il est porté par une bonne dynamique commerciale, les commissions et par les efforts de maîtrise des charges. Le coefficient d'exploitation continue son amélioration et s'établit à 82,1 % à fin 2015 soit - 0,6 point ;

- ▲ la variation du résultat d'exploitation du Réseau La Poste est liée principalement à la baisse de la facturation aux branches, traduisant les efforts de réduction des coûts ;
- ▲ le résultat d'exploitation de la branche Numérique est en amélioration mais reste négatif à - 14 millions d'euros à fin décembre 2015 compte tenu de charges non récurrentes de projets transverses sur les filiales ;
- ▲ autres secteurs d'activité :
 - l'Immobilier affiche un résultat d'exploitation de 27 millions d'euros, en baisse de 33 millions d'euros par rapport à l'année 2014 avec une réduction de la facturation intragroupe et des cessions d'actifs moins nombreuses,
 - le secteur Supports et structures est notamment impacté par des coûts exceptionnels provisionnés dans le cadre du projet de déménagement du siège qui dégagera néanmoins des économies substantielles à moyen terme,
 - la baisse du résultat du secteur Non affecté et éliminations est principalement liée à la forte augmentation en 2015 de la part des adhésions aux dispositifs de fin carrière considérées comme transverses au Groupe et donc non affectées à une branche en particulier.



10.2.1.3 Résultat financier

Le résultat financier est de 154 millions d'euros (charge), en amélioration de 44 millions d'euros par rapport à 2014, avec notamment :

- ▲ une baisse du coût de l'endettement financier net de 24 millions d'euros provenant essentiellement de la variation de juste valeur des swaps rattachés à la dette et du spread de crédit de la dette qui génèrent un écart favorable de 23 millions d'euros par rapport à 2014 (produit de 19 millions d'euros en 2015) ;
- ▲ une amélioration de 20 millions d'euros des autres éléments du résultat financier (essentiellement charge d'actualisation de la dette sociale).

10.2.1.4 Résultat net

Le résultat net part du Groupe, à 635 millions d'euros, progresse de 123 millions d'euros par rapport à décembre 2014. Au-delà du résultat courant avant impôt en hausse de 200 millions d'euros, on note :

- ▲ une augmentation de la charge d'impôt de 72 millions d'euros, conséquence principalement de la progression du résultat courant avant impôt ;
- ▲ une hausse de 7 millions d'euros de la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, essentiellement la CNP Assurances ;
- ▲ une hausse de 13 millions d'euros de la quote-part attribuée aux intérêts minoritaires.

10.2.1.5 Flux de trésorerie disponible

Le flux de trésorerie disponible est positif à 730 millions d'euros. Il progresse de 580 millions d'euros par rapport à l'année précédente avec :

- ▲ un flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en hausse de 544 millions d'euros (1 574 millions d'euros en 2015) marqué par une progression de l'excédent brut d'exploitation de + 162 millions d'euros, mais aussi par une

variation de BFR en écart favorable de 140 millions d'euros par rapport à celle de 2014 et une hausse de 265 millions d'euros provenant du CICE imputé sur IS (résultant de l'application des règles fiscales en matière d'imputation du CICE) ;

- ▲ une consommation de trésorerie provenant des activités d'investissements hors banque en baisse de 35 millions d'euros par rapport à 2014 (845 millions d'euros en 2015) avec une baisse des achats d'actifs incorporels et corporels (66 millions d'euros) partiellement compensée par une diminution relative des cessions d'actifs (37 millions d'euros).

10.2.1.6 Variation de la dette nette

La dette nette du Groupe baisse de 348 millions d'euros sur l'année 2015. Elle atteint 3 657 millions d'euros, avec une dette brute en hausse de 308 millions d'euros à 7 313 millions d'euros et une trésorerie et autres éléments d'actifs en hausse de 656 millions d'euros à 3 656 millions d'euros.

La variation de la dette nette ⁽¹⁾ du Groupe en 2015 provient des éléments suivants :

- ▲ flux de trésorerie disponible de 730 millions d'euros ;
- ▲ intérêts financiers versés pour un montant de 145 millions d'euros, en baisse de 5 millions d'euros par rapport à l'année 2014 ;
- ▲ dividendes versés à l'ensemble des actionnaires du Groupe, à hauteur de 173 millions d'euros, en baisse de 1 million d'euros ;
- ▲ autres flux de trésorerie et variation de la dette nette provenant des activités de financement pour un montant de - 64 millions d'euros, comprenant notamment les rachats d'intérêts minoritaires et l'incidence des variations de périmètre sur la dette brute.

10.2.1.7 Ratios financiers

Le ratio « dette nette/capitaux propres » diminue à 0,38 confirmant la structure financière saine du Groupe.

(1) La dette nette du Groupe ne prend pas en compte La Banque Postale, pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.

10.3 RÉSULTATS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

10.3.1 Synthèse des résultats opérationnels

10.3.1.1 Secteurs opérationnels

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels.

Un secteur est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la Direction générale du Groupe en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs opérationnels sont notamment les suivants : nature des produits distribués, type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés, processus de production, réseau de distribution et environnement réglementaire.

La définition des secteurs opérationnels est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du Groupe La Poste.

Évolutions de périmètre en 2015

- ▲ Nouveau découpage du périmètre des secteurs Services-Courrier-Colis et Numérique : le périmètre des filiales Courrier, partie prenante du secteur Services-Courrier-Colis évolue avec le transfert des activités d'éditions, de dématérialisation et d'archivage (entités du sous-pôle Docapost DPS) au profit du secteur Numérique qui concentre désormais les activités d'éditions, de dématérialisation, de e-marketing (data marketing, gestion de campagne, connaissance clients, etc.), de gestion de plates-formes numériques et de La Poste en ligne, ainsi que la responsabilité de transformation numérique du Groupe.
- ▲ Transfert de la DSEM (direction du support et de la maintenance) du secteur Supports et Structures vers le secteur Réseau La Poste.

- ▲ Transfert de la direction commerciale bancaire du Groupement de Moyens (secteur La Banque Postale) vers Le Réseau La Poste. Ce transfert ne génère aucun coût supplémentaire pour la branche La Banque Postale.

Les autres secteurs restent inchangés

- ▲ La branche GeoPost est centrée sur les activités express BtoB et BtoC du Groupe en France et à l'international sous les principales marques suivantes : DPD, Chronopost et Secur.
- ▲ La branche La Banque Postale regroupe les activités Banque et Assurance du sous-groupe La Banque Postale ainsi que celles du Groupement de moyens (entité de La Poste maison mère).
- ▲ La branche Réseau La Poste (précédemment nommée l'Enseigne) comprend les activités de vente et de distribution des produits et services du Groupe La Poste auprès du grand public. L'activité de téléphonie mobile, sous la marque La Poste Mobile, est également logée dans cette branche via la coentreprise avec le Groupe Numéricable-SFR.
- ▲ Le secteur Immobilier comprend les activités de gestion du parc, de gestion d'actifs et de maîtrise d'ouvrage réalisées par le sous-groupe Poste Immo et l'activité de la direction opérationnelle de l'Immobilier de La Poste maison mère.
- ▲ Le secteur Supports et Structures regroupe les directions supports et services de siège Groupe.
- ▲ Le secteur Non affecté comprend notamment les coûts de la mission d'accessibilité du service universel postal, les coûts de la mission d'aménagement du territoire ainsi que l'abattement sur la fiscalité locale correspondant et les charges transitoires liées aux dispositifs de fin de carrière considérées comme transverses au Groupe et donc non affectées aux branches.



10.3.1.2 Résultats par secteur opérationnel

Données au 31 décembre 2015

| (en millions d'euros) | Services- Courrier-Colis | GeoPost | La Banque Postale | Numérique | Réseau La Poste | Immobilier | Supports et Structures | Non affecté | Élim. | Total |
|---|-----------------------------|--------------|----------------------|-------------|--------------------|------------|---------------------------|----------------|----------|---------------|
| CA & PNB Externes | 11 192 | 5 606 | 5 730 | 471 | 36 | 10 | 0 | | | 23 045 |
| CA & PNB Intersecteurs | 269 | 69 | 15 | 89 | 4 168 | 822 | 676 | (6 108) | | 0 |
| Produits opérationnels | 11 461 | 5 675 | 5 745 | 560 | 4 204 | 832 | 676 | (6 108) | | 23 045 |
| Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 694 | 264 | 851 | (14) | (9) | 25 | (221) | (719) | 0 | 871 |
| Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 3 | 4 | | | (5) | 2 | | | 0 | 3 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 697 | 268 | 851 | (14) | (14) | 27 | (221) | (719) | 0 | 875 |
| Marge opérationnelle | 6,1 % | 4,7 % | | - 2,5 % | | 3,2 % | | | | 3,8 % |

Données au 31 décembre 2014

| (en millions d'euros) | Services- Courrier-Colis | GeoPost | La Banque Postale | Numérique | Réseau La Poste | Immobilier | Supports et Structures | Non affecté | Élim. | Total |
|---|-----------------------------|--------------|----------------------|-------------|--------------------|------------|---------------------------|----------------|----------|---------------|
| CA & PNB Externes | 11 131 | 4 847 | 5 660 | 487 | 27 | 10 | 0 | | 0 | 22 163 |
| CA & PNB Intersecteurs | 257 | 74 | 13 | 46 | 4 238 | 833 | 668 | (6 128) | | |
| Produits opérationnels | 11 388 | 4 921 | 5 673 | 533 | 4 265 | 843 | 668 | (6 128) | | 22 163 |
| Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 417 | 276 | 842 | (62) | 34 | 49 | (160) | (694) | 0 | 701 |
| Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 2 | 8 | | | (3) | 10 | | | 0 | 18 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 419 | 284 | 842 | (62) | 31 | 60 | (160) | (694) | 0 | 719 |
| Marge opérationnelle | 3,7 % | 5,8 % | | - 11,7 % | | 7,1 % | | | | 3,2 % |



10.3.2 Branche Services–Courrier-Colis

La branche Services-Courrier-Colis comprend :

- ▲ l'ensemble de l'activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicité et de presse) ainsi que les nouveaux services de proximité ;
- ▲ l'ensemble de l'activité colis de La Poste maison mère, spécialiste de la livraison rapide (J+2) des colis de moins de 30 kg aux particuliers BtoC ou CtoC en France ;
- ▲ les filiales intervenant sur les marchés du marketing direct (principalement Mediapost France et Sogec) et des solutions logistiques et e-logistiques (Viapost, STP et Neolog pour l'essentiel), auxquelles il faut ajouter la coentreprise avec Swiss Post dans le courrier transfrontière (Asendia) qui est mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe et de la branche.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 <i>pro forma</i> | Variation (vs pro forma) | |
|---|------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Chiffre d'affaires | 11 461 | 11 388 | + 73 | + 0,6 % |
| <i>Dont CA hors Groupe</i> | 11 192 | 11 131 | + 61 | + 0,5 % |
| Charges opérationnelles | (10 766) | (10 971) | + 205 | - 1,9 % |
| Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 694 | 417 | + 278 | + 66,6 % |
| Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 3 | 2 | + 0 | + 5,7 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 697 | 419 | + 278 | + 66,3 % |
| <i>Marge opérationnelle</i> | 6,1 % | 3,7 % | | 2,4 pt |

10.3.2.1 Activité Services et Courrier

Le chiffre d'affaires global s'élève au 31 décembre 2015 à 9 859 millions d'euros, soit une hausse de 37 millions d'euros.

- ▲ Le chiffre d'affaires des Services et Courrier, à 9 334 millions d'euros, augmente de 6 millions d'euros par rapport à 2014, soit + 0,1 %. Cette variation s'explique pour l'essentiel par :
 - l'augmentation tarifaire du 1^{er} janvier 2015 de 7 % en moyenne à hauteur de + 569 millions d'euros ;
 - la baisse des volumes estimée à - 6,5 % en cumul au 31 décembre 2015, soit un impact, couplée à un effet mix négatif, de - 604 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. Le recul s'analyse par une croissance économique encore fragile en France, la rationalisation des envois des entreprises ainsi que par le marketing direct en forte décroissance (- 7,9 %) dans un contexte de restriction générale des budgets publicitaires ;
 - le produit des élections en hausse de 23 millions d'euros, compensé par la diminution de la contribution presse de - 20 millions d'euros ;
 - l'augmentation de l'international de 20 millions d'euros grâce à l'import ;
- la progression des services de + 11 millions d'euros. En effet l'élargissement de la gamme a permis de générer 9 millions d'euros. Ces services se composent de recy'go avec 4 800 contrats et des « services proxy » lancés en 2014 (décomposés en sept gammes : Proxi Vigie, Proxi Data, Proxi Course, etc.). Ces derniers sont assurés par tous les facteurs sur l'ensemble du territoire et s'appuient sur leur réseau connecté Facteo (99,3 % livrés fin 2015). Au 31 décembre 2015, 4,5 millions de contrats ont été signés représentant 2 prestations par tournée par semaine ;
- la qualité de service reste à un niveau élevé avec un taux de distribution de la Lettre prioritaire à J+1 de 85,5 %.
- ▲ Le chiffre d'affaires des filiales s'élève à 525 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une hausse de 31 millions d'euros par rapport à 2014. Hors effet périmètre (sortie de Neopress en septembre 2014), la progression de 38 millions d'euros (+ 7,9 %) résulte principalement :
 - d'une progression du chiffre d'affaires du pôle Mediapost (+ 9,7 millions d'euros soit + 2,5 %) grâce à une politique offensive de conquête commerciale en France sur les imprimés publicitaires avec un volume en forte croissance à + 7,3 % dont l'impact est atténué par un effet prix négatif lié au marché très concurrentiel. Le chiffre



d'affaires a également été tiré par le développement des activités de relais de croissance Print et Data & Conseil ; ainsi que par la reprise d'une bonne dynamique commerciale en Espagne ;

- d'une augmentation du chiffre d'affaires de la filiale e-logistique Viapost (+ 28,8 millions d'euros soit + 31,6 %) portée par une croissance commerciale soutenue depuis mi-2014 notamment sur les clients Click & Mortar avec l'arrivée marquée en 2015 d'un client majeur. Après lui avoir confié en 2014 la gestion de son site de préparation de commandes pour ses magasins, Viapost exploite pour ce client depuis mi-2015 deux nouvelles plates-formes dédiées. Ces capacités permettent à la filiale de proposer une offre nouvelle de bout en bout, de la prise en charge des flux import jusqu'à la distribution terminale.

10.3.2.2 Activité Colis

À fin décembre 2015, le chiffre d'affaires du Colis s'élève à 1 602 millions d'euros, en progression de 36 millions d'euros (soit + 2,3 %) :

- ▲ après avoir connu une décroissance de 2,7 % l'année dernière, le trafic repart en croissance et atteint 274 millions d'objets en 2015 (+ 1,6 % soit + 26 millions d'euros d'effet volume sur le chiffre d'affaires dont 6 millions d'euros liés à l'impact des jours ouvrés). Cette amélioration de la tendance, constatée depuis le premier semestre 2015, concrétise les effets de la stratégie de reconquête commerciale engagée par le Colis.

Cette reconquête s'appuie sur les volumes BtoC qui affichent une progression de 2,3 % par rapport à 2014 avec, sur le marché domestique, la progression du volume sur le produit Colissimo de + 3,9 %, compensée par la poursuite de la décroissance du volume sur le produit Coliéco, toujours en lien avec la baisse d'activité de certains véricistes traditionnels. Les volumes export sont en forte progression (+ 45 %, représentant désormais 2 % des volumes BtoC en 2015 contre 1 % en 2014), traduisant les plans d'actions initiés par le Colis pour accompagner le développement de ses clients à l'international, cet axe présentant un potentiel de croissance majeur. Les volumes imports affichent également une forte croissance par rapport à 2014.

Les volumes CtoC sont de nouveau en diminution par rapport à 2014 (- 6,4 %), traduisant à la fois une modification progressive des usages des clients (le développement des achats en ligne permet désormais de faire livrer directement un produit vers le destinataire final au lieu de procéder à un achat physique puis à un envoi vers le destinataire final) ainsi que le développement de modes de livraison alternatifs ;

- ▲ les hausses tarifaires de mars 2014 et de janvier 2015 ainsi que l'évolution du mix produit liée à l'export impactent positivement le chiffre d'affaires pour 15 millions d'euros ;
- ▲ les autres prestations de services et le fuel jouent pour - 19 millions d'euros, en lien avec la baisse des cours du pétrole ;
- ▲ à noter enfin que La Poste propose depuis le début de l'année de nouveaux emballages en bureau, offrant ainsi à ses clients des contenants normalisés pour les différents envois. Les ventes de ces emballages s'élèvent à 14 millions d'euros en 2015 pour le Colis.

La généralisation depuis fin octobre de l'offre d'expédition et du retour en boîte aux lettres, après une phase de test débutée fin 2014, associée à cette politique de conquête commerciale, devrait permettre au Colis de conforter sa dynamique de croissance sur 2016.

La qualité de service reste très élevée avec un taux de distribution à J+2 de 94,3 % sur 2015, en progression par rapport à 2014, notamment lors du pic de fin d'année.

10.3.2.3 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis s'élève à 697 millions d'euros au 31 décembre 2015, en forte augmentation de 278 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2014, soit + 66,3 %.

Bien que toutes les activités soient en progression marquée, cette augmentation est d'abord impulsée par la hausse importante des tarifs courrier au 1^{er} janvier 2015 qui a permis de compenser la baisse des volumes distribués. Les efforts de maîtrise des charges, notamment au sein de l'activité courrier pour faire face à la baisse des volumes objets, ont dans ce contexte pu directement contribuer à l'amélioration du résultat d'exploitation.



10.3.3 GeoPost

GeoPost, filiale du Groupe La Poste, couvre les activités de colis rapide et express en France et à l'étranger sous les principales marques commerciales suivantes : DPDgroup, Chronopost en France, Seur en Espagne, Interlink Express au Royaume Uni et Tigers (activité de commissionnaire de transports basée en Asie et en Australie). Les filiales de ce pôle interviennent de façon historique majoritairement sur les segments d'entreprise à entreprise (BtoB) mais également de façon croissante sur le BtoC (30 % des volumes y compris joint-venture en 2015 après 28 % en 2014).

L'effet report des acquisitions intervenues en 2014 (achat de franchises Seur, prise de contrôle de Worldnet et achat de l'entité polonaise Siodemka), ainsi que l'impact des mouvements de périmètre 2015 (acquisition de WorldLink en Australie, de Systemlogistik en Allemagne, de Resto-in en France, de franchises Seur et cession d'IBC) conduisent à un effet périmètre positif sur le chiffre d'affaires de GeoPost de + 138 millions d'euros à fin 2015.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|---|------------|------------|--------------------|----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Chiffre d'affaires | 5 675 | 4 921 | + 754 | + 15,3 % |
| <i>Dont CA hors Groupe</i> | 5 606 | 4 847 | + 759 | + 15,7 % |
| Charges opérationnelles | (5 411) | (4 645) | - 767 | + 16,5 % |
| Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 264 | 276 | - 12 | - 4,5 % |
| Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 4 | 8 | - 4 | - 53,2 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 268 | 284 | - 17 | - 5,9 % |
| <i>Marge opérationnelle</i> | 4,7 % | 5,8 % | | - 1,1 pt |

10.3.3.1 Nouvelle progression marquée des volumes

Le chiffre d'affaires 2015 de GeoPost est de 5 675 millions d'euros, en croissance de + 754 millions d'euros (+ 15,3 %) par rapport à 2014. Retraitée des effets périmètre (+ 138 millions d'euros) et change (160 millions d'euros dont + 107 millions d'euros sur la livre), la croissance organique reste très forte à 456 millions d'euros, soit + 9,1 %.

Cette très bonne performance est portée par un effet volume de 540 millions d'euros, soit une progression des volumes organiques de 10,9 %. L'effet prix et mix clients joue défavorablement sur l'évolution du chiffre d'affaires pour 82 millions d'euros, traduisant également le poids croissant des volumes BtoC, alors que les autres prestations, ainsi que l'impact des jours ouvrés et du fuel sont en retrait de 3 millions d'euros.

GeoPost a lancé au premier semestre 2015 sa nouvelle marque commerciale internationale, DPDgroup. Développer la visibilité de sa marque fait partie de la stratégie de GeoPost visant à accompagner ses clients de façon unifiée dans leurs échanges transfrontaliers, tout en offrant une qualité de service maximale. Les filiales de GeoPost ont dans ce cadre adopté un code visuel commun sous la bannière DPDgroup dans 22 pays européens, à l'exception de Chronopost en France, Seur en Espagne, et

Interlink Express au Royaume Uni qui conservent leur marque actuelle en raison de leur forte implantation sur leurs marchés locaux, mais qui adopteront progressivement l'identité visuelle de DPDgroup. Cette opération contribuera à conforter la progression à moyen terme de l'activité de GeoPost.

Les évolutions organiques du chiffre d'affaires sur l'année 2015 sont positives sur l'ensemble des zones géographiques et poursuivent pour l'essentiel les tendances observées précédemment :

- ▲ au Royaume-Uni, la très bonne progression des volumes se poursuit en lien avec le développement du BtoC, la conquête commerciale sur les grands comptes et l'extension de la livraison au dimanche. Elle impacte favorablement le chiffre d'affaires qui croît de 17 %. Cette progression s'accompagne d'un effet prix et mix légèrement négatif (part croissante du BtoC et des grands comptes). Afin d'accompagner le développement des volumes d'une plus grande capacité de traitement, DPD UK a inauguré fin septembre le plus grand *hub* de tri de colis d'Europe à Hinckley, près de Birmingham. Édifié sur un terrain d'une superficie de 13 hectares, soit l'équivalent de 19 terrains de football, il est doté des dernières technologies, notamment une ligne de tri automatisée longue de 3 000 mètres et capable de traiter 720 000 colis par nuit ;



- ▲ en France, l'activité poursuit son développement avec un chiffre d'affaires qui progresse de + 5 % sur DPD France (ex-Exapaq) et + 8 % sur Chronopost. Le développement de la livraison en relais, l'extension de l'offre Predict (service permettant de choisir le jour et le lieu de livraison, sur un créneau horaire de 2 heures) et des points de contact (déploiement des consignes automatiques « Stations Pickup ») jouent favorablement sur les volumes de Chronopost, notamment ceux confiés par les grands comptes en BtoC, ainsi que sur les volumes internationaux. Ce développement est atténué par un effet prix et mix négatif. La progression des volumes chez DPD France est pour sa part soutenue par son excellence de service, appréciée de sa clientèle PME. Chronopost a lancé une nouvelle offre Chronopost Fresh (livraison de produit frais) en mai 2015 qui devrait contribuer à soutenir la croissance des volumes en 2016 ;
- ▲ au Benelux, le chiffre d'affaires progresse de 14 % en lien avec les volumes qui progressent notamment sur les flux internationaux et malgré un effet prix/mix en légère baisse (- 1 %) ;
- ▲ le chiffre d'affaires sur les filiales espagnoles poursuit son développement (+ 9,5 %), porté par des volumes en forte augmentation sur l'année 2015 (+ 12 %, après une croissance de 14 % fin décembre 2014) intégrant notamment l'impact annuel de la conquête de plusieurs grands comptes au second semestre 2014 (notamment sur le e-commerce) ;
- ▲ en Allemagne la croissance organique du chiffre d'affaires est de 8 % par rapport à 2014, grâce aux actions menées par DPD Allemagne depuis la fin du second semestre 2014 afin de renforcer sa position sur le marché domestique du BtoC (démarrage de partenariats avec de grands acteurs du e-commerce, extension du réseau allemand de point relais, livraison le samedi, ect.). Les volumes et le mix augmentent ainsi de façon satisfaisante. De plus, l'acquisition de Systemlogistic en avril 2015, un franchisé du réseau DPD Allemagne opérant essentiellement en Bavière, permettra à DPD de renforcer les synergies au sein du périmètre allemand ;
- ▲ la Pologne voit son activité organique progresser de 9,1 %, portée par les volumes (+ 12 %). L'entité Siodemka acquise

au second semestre 2014, a été complètement intégrée dans DPD Pologne, constituant ainsi un groupe leader sur le BtoC au sein du marché polonais à fort potentiel ;

- ▲ l'activité de Tigers est en légère progression par rapport à 2014 avec + 0,4 % dans un contexte 2015 de marché du fret irrégulier (fret maritime chahuté et retour à la croissance du fret aérien) et subissant d'importantes mutations (géographiquement de plus en plus porté vers les flux régionaux).

La dynamique de l'activité de GeoPost s'accompagne du déploiement de la nouvelle identité, du développement des capacités de traitement (mise en place de nouveaux hubs et dépôts) et de solutions de livraisons complémentaires (expansion du maillage de points relais, généralisation de Predict, développement de la livraison le week-end).

10.3.3.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation 2015 de GeoPost atteint 268 millions d'euros, en retrait de 17 millions d'euros par rapport à 2014, en raison de la constitution d'une provision complémentaire de 99 millions d'euros en décembre 2015 au titre de l'amende notifiée par l'Autorité de la concurrence à la suite d'une enquête sur le secteur du transport de colis. Après retraitement de l'impact de la provision de 45 millions d'euros passée en juin 2014 au titre de cette amende, du complément de provision 2015, ainsi que de l'impact du périmètre et du change de 27 millions d'euros, le résultat d'exploitation 2015 est en progression de 10 millions d'euros par rapport à 2014.

Cette évolution intègre le coût des différents projets transverses évoqués ci-dessus, indispensables pour assurer la poursuite de la forte croissance de GeoPost dans le futur et l'effort de repositionnement de l'Allemagne vers le segment en croissance du toC (poursuite de la mise en place de la livraison le samedi et réorganisation de tournées de livraisons). À noter également l'impact négatif d'éléments non récurrents (dépréciations de titres notamment).

10.3.4 La Banque Postale

Ce secteur d'activité regroupe La Banque Postale, ses filiales et le Groupement de moyens constitué entre La Poste et La Banque Postale régi par une convention de répartition de frais. L'ensemble des charges relatives au Groupement de moyens (principalement les coûts des personnels de La Poste travaillant exclusivement pour La Banque Postale) est refacturé à l'euro / l'euro à La Banque Postale.

10.3.4.1 Environnement économique et financier

Le taux de l'OAT a atteint mi-avril son point bas historique à 0,35 % avant de se réorienter à la hausse vers un point d'équilibre aux alentours de 1,0 % sur le second semestre. La baisse des taux courts s'est accentuée avec un Eonia qui a terminé l'année à - 0,2 % et un Euribor 3 mois également en territoire négatif à - 0,1 %, atteignant son point bas en décembre à - 0,13 %. Se reporter à la section 10.1.2 pour plus de détail.



Le taux du livret A a été abaissé à 0,75 % au 1^{er} août.

Si le CAC 40 a approché les 5 300 points pendant le premier trimestre, il s'est ensuite montré volatile au gré des craintes quant à l'évolution du contexte international et des annonces des banques centrales européennes et américaines. Il finit l'année à 4 637 points, en hausse de 9 % par rapport à fin 2014.

10.3.4.2 Activités commerciales

Conformément aux ambitions de son plan stratégique, La Banque Postale réorganise son réseau commercial pour mieux servir ses clients. Entamée en 2014 avec la mise en place d'un management unique, La Banque Postale et Le Réseau La Poste concrétisent la priorité bancaire du réseau des bureaux de poste au travers notamment d'un dispositif

ambitieux de développement des compétences bancaires (cf. section 10.3.5). Par ailleurs, La Banque Postale structure ses filières dédiées aux professionnels et aux clients patrimoniaux. Ainsi, les premières promotions de responsables de clientèle professionnelle sont déjà opérationnelles sur le terrain, l'objectif à 2020 étant de déployer 1 000 conseillers afin de proposer un conseil adapté à cette clientèle. Les entités BPE et LBPGP ont quant à elles fusionné fin 2015 pour créer un ensemble spécialisé en conseil auprès de la clientèle patrimoniale.

La persistance des taux bas et l'abaissement du taux du livret A en août pèsent sur la collecte de La Banque Postale et conduisent à un arbitrage des clients en défaveur des livrets au profit de placements à la rémunération encore attractive avec en premier lieu les Plans d'Épargne Logement. Malgré ce contexte peu favorable, les encours globaux progressent de 2,1 % pour atteindre 305,6 milliards d'euros (+ 6,2 milliards d'euros) :

| (en milliards d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation | |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | | | en md€ | en % |
| Dépôts à vue | 54,0 | 50,4 | + 3,6 | + 7,2 % |
| Épargne ordinaire | 81,1 | 84,0 | - 2,9 | - 3,5 % |
| Livret A | 60,2 | 62,7 | - 2,5 | - 4,0 % |
| LEP | 7,9 | 8,1 | - 0,2 | - 2,0 % |
| LDD | 7,3 | 7,3 | - 0,1 | - 1,0 % |
| Autres livrets | 5,7 | 5,9 | - 0,2 | - 3,1 % |
| Épargne logement | 30,6 | 28,2 | + 2,4 | + 8,3 % |
| OPCVM ^(a) | 13,4 | 12,7 | + 0,7 | + 5,8 % |
| Assurance-Vie ^(a) | 125,2 | 123,1 | + 2,1 | + 1,7 % |
| Autres ^(b) | 1,3 | 1,0 | + 0,3 | + 32,2 % |
| ÉPARGNE CLIENTÈLE | 305,6 | 299,4 | + 6,2 | + 2,1 % |

(a) Produits distribués par le réseau de La Banque Postale, BPE et EasyBourse (OPCVM).

(b) Comptes à terme et PEP.

Les encours de dépôts à vue, à 54,0 milliards d'euros, affichent une croissance significative de 3,6 milliards d'euros. Cette progression est particulièrement dynamique sur les encours des personnes morales qui atteignent 5,1 milliards d'euros en hausse de 21 % par rapport à décembre 2014, reflet du développement de La Banque Postale sur ce segment de clientèle.

Les livrets, devenus moins attractifs pour les épargnants, ont fait l'objet de retraits importants en 2015, et particulièrement sur le second semestre, après l'annonce du passage sous la barre de 1 % du taux du livret A. Les encours d'épargne ordinaire sont ainsi en retrait de 2,9 milliards d'euros (- 3,5 %).

Portée par le plan d'épargne logement, l'épargne logement atteint 30,6 milliards d'euros d'encours à fin décembre 2015, en progression de 2,4 milliards d'euros.

Les encours d'OPCVM s'affichent à 13,4 milliards d'euros en hausse de 0,7 milliard d'euros dans un contexte de taux pourtant défavorable aux fonds monétaires.

Les encours d'assurance-vie, à 125,2 milliards d'euros, sont pour leur part en hausse de 2,1 milliards d'euros (+ 1,7 %) avec une part croissante d'unités de compte. En 2015, les contrats en unités de comptes ont atteint 15,5 % du chiffre d'affaires en nette hausse par rapport à l'année 2014 (+ 2,3 points).



Les encours de crédits à la clientèle sont en forte progression de 4,4 milliards d'euros (+ 6,9 %) à 69,2 milliards d'euros au 31 décembre 2015 :

| (en milliards d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation | |
|--|-------------|-------------|--------------|----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Crédits immobiliers | 54,1 | 53,4 | + 0,7 | + 1,2 % |
| Crédits à la consommation | 4,5 | 4,0 | + 0,5 | + 12,9 % |
| Autres crédits ^(a) | 0,8 | 0,8 | 0,0 | - 1,2 % |
| Crédits aux personnes morales ^(b) | 9,7 | 6,5 | + 3,3 | + 50,4 % |
| CRÉDITS CLIENTÈLE | 69,2 | 64,7 | + 4,4 | + 6,9 % |

(a) DAV débiteurs et différés cartes bancaires.

(b) Entreprises, bailleurs sociaux, associations et collectivités territoriales.

Dans un marché dynamisé par les fortes demandes de rachats et renégociations engendrées par les niveaux de taux historiquement bas atteints cette année, les encours de crédits à l'habitat de La Banque Postale continuent de progresser à 54,1 milliards d'euros (+ 1,2 %). Près de 13 milliards d'euros de prêts ont été mis en force au cours de cette année, en croissance de 43 % par rapport à 2015, incluant une part importante de rachats externes.

L'activité de crédits à la consommation, portée depuis 2010 par La Banque Postale Financement (filiale détenue à 65 % par La Banque Postale et 35 % par la Société Générale), affiche toujours un développement soutenu avec des encours en hausse de 12,9 % à 4,5 milliards d'euros.

La Banque Postale finance également depuis 2012 les entreprises et le secteur public local. Cette activité connaît une croissance rapide et atteint déjà 9,7 milliards d'encours à fin 2015 (+ 50,4 % sur un an). La progression est particulièrement vive sur les crédits moyen/long terme, et ce malgré la cession

régulière d'encours à la Caisse Française de Financement Local (3,4 milliards d'euros en 2015 et 6,0 milliards d'euros depuis le lancement de l'activité), conformément au modèle de développement mis en place lors de l'entrée de La Banque Postale sur le marché du secteur public local. La Banque Postale continue son développement commercial sur ce segment de clientèle avec la signature en février de conventions de partenariats avec Bpifrance. Ces accords permettent à La Banque Postale de compléter son offre auprès des professionnels et des petites et moyennes entreprises.

10.3.4.3 Performance opérationnelle

Le produit net bancaire (PNB) de La Banque Postale s'élève à 5 745 millions d'euros ⁽¹⁾ en 2015, en progression de 1,3 % (+ 72 millions d'euros) porté par la bonne dynamique commerciale mais pénalisé par un contexte de taux défavorable. Retraité de la variation de la provision épargne logement, le PNB est stable.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 pro forma ^(a) | Variation (vs pro forma) | |
|---|--------------|--|--------------------------|----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Gestion d'actifs | 144 | 109 | + 35 | + 32,4 % |
| Assurance ^(b) | 186 | 178 | + 8 | + 4,3 % |
| Banque de détail | 5 415 | 5 386 | + 29 | + 0,5 % |
| Marge nette d'intérêts | 3 217 | 3 332 | - 115 | - 3,5 % |
| Commissions ^(c) | 2 281 | 2 182 | + 99 | + 4,5 % |
| Autres produits et charges ^(c) | (83) | (128) | + 45 | - 35,4 % |
| PRODUIT NET BANCAIRE | 5 745 | 5 673 | + 72 | + 1,3 % |

(a) 2014 pro forma de la bascule des activités de LBPGP du pôle gestion d'actifs au pôle banque de détail.

(b) Impact du reclassement en PNB des primes d'assurances impayées en 2015.

(c) Reclassement de poste à poste de commissions de mouvement sur titres en 2015.

(1) Dont 30 millions d'euros d'effet périmètre : intégrations de Sofiap en mai 2014, de Fédérés en août 2015 et de Ciloger en novembre 2015.



Le PNB du pôle Gestion d'Actifs s'établit à 144 millions d'euros avec une croissance soutenue de 35 millions d'euros (+ 32,4 %) dont 20 millions d'euros liés aux intégrations de Fédéris et Ciloger. Ces bons résultats sont à attribuer notamment au succès du lancement de nouveaux fonds et à un effet marché favorable. Le partenariat conclu entre LBP Asset Management et Aegon Asset Management et l'intégration de Fédéris Asset Management vont contribuer à dynamiser encore davantage les résultats du métier en développant les expertises et l'offre de LBPAM (cf. section 10.1.4.3).

À 186 millions d'euros, le PNB du pôle Assurance affiche une progression de 4,3 % par rapport à 2014 malgré le reclassement en PNB des impayés de LBP IARD et LBP Assurance Santé, auparavant classés en coût du risque (11 millions d'euros en 2014). Retraité de cet impact, le PNB progresse de 11,0 % sous l'effet des bons résultats commerciaux des offres de prévoyance, notamment en assurance emprunteur, et des offres d'assurances IARD et Santé. Les portefeuilles de contrats des filiales continuent ainsi de se développer, les progressions des portefeuilles de LBP IARD et LBP Assurance Santé étant particulièrement soutenues à respectivement + 19 % et + 29 % sur l'année. Le pôle propose un panel complet de produits d'assurance à destination des particuliers et élargit son offre aux professionnels avec le lancement de l'offre d'assurance

santé collective le 2 avril 2015 en partenariat avec la Mutuelle Générale et Malakoff Médéric (cf. section 10.1.4.3)

Après retraitement de la provision épargne logement, le PNB du pôle banque de détail affiche une baisse de - 0,7 % (- 39 millions d'euros).

- ▲ La Marge Nette d'Intérêts (MNI) retraitée est en repli de 183 millions d'euros en raison de deux faits majeurs : l'attrition des revenus de portefeuille financier et l'impact des renégociations et des rachats de l'année sur les rendements des crédits immobiliers. Le dynamisme des filiales (crédits à la consommation notamment) et des crédits aux personnes morales atténue ces impacts.
- ▲ Avec une progression de 144 millions d'euros par rapport à 2014 (+ 7,0 %), les commissions et les autres produits et charges progressent, portés par le développement de l'équipement de la clientèle en forfaits et produits d'assurance (pour la vente desquels la banque de détail est commissionnée). Le taux d'équipement des dépôts à vue en offres groupées progresse ainsi de 1,8 point sur l'année. Il convient cependant de noter que les indemnités perçues sur les remboursements anticipés de crédits immobiliers participent également à cette progression.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation | |
|--|--------------|--------------|-------------|----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Produit net bancaire ^(a) | 5 745 | 5 673 | + 72 | + 1,3 % |
| Frais de gestion | (4 730) | (4 669) | - 61 | + 1,3 % |
| Résultat brut d'exploitation | 1 016 | 1 005 | + 11 | + 1,1 % |
| Coût du risque ^(a) | (181) | (163) | - 18 | + 11,0 % |
| Gains et pertes sur autres actifs ^(b) | 16 | 0 | + 16 | n.s. |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 851 | 842 | + 9 | + 1,1 % |
| Coefficient d'exploitation LBP | 82,1 % | 82,7 % | | - 0,6 pt |

n.s. : non significatif.

(a) Impact du reclassement de coût du risque à PNB des primes d'assurances impayées en 2015.

(b) Revalorisation de la participation détenue dans Ciloger antérieurement à la prise de contrôle en juillet 2015.

Les frais de gestion de la branche Banque Postale sont maîtrisés à 4 730 millions d'euros ⁽¹⁾ (+ 1,3 % par rapport à 2014) dans un contexte de développement des filiales et de lancement de projets majeurs. La Banque Postale investit en effet dans la transformation de son système d'information afin d'accompagner son développement commercial et d'améliorer son efficacité opérationnelle. Ce vaste programme se décline au travers notamment des projets Cap Client 3.0 (refonte de la distribution) et Concerto (rénovation de la plate-forme bancaire).

Comme indiqué au 31 décembre 2014, La Banque Postale fait l'objet d'un contrôle fiscal qui porte notamment sur la conformité des règles applicables à l'épargne réglementée et dans le cadre duquel des provisions sont constituées. Le dénouement de la procédure concernant la période 2009 à 2011 a eu lieu en 2015.

Le Résultat brut d'exploitation de la branche s'élève à 1 016 millions d'euros en progression de 11 millions d'euros par rapport à 2014 (+ 1,1 %). Le coefficient d'exploitation de La Banque Postale continue de s'améliorer à 82,1 % au 31 décembre 2015 (82,7 % à fin décembre 2014).

Le coût du risque, à 181 millions d'euros, affiche une hausse de 18 millions d'euros ⁽²⁾ (29 millions d'euros retraité du changement de classification des primes impayées). Cette évolution est à attribuer à la croissance des encours et au renforcement de la couverture des risques des crédits. Le coût du risque des crédits, rapporté aux encours, se maintient à un niveau bas de 23 points de base.

(1) Dont 19 millions d'euros d'effet périmètre.

(2) Dont 2 millions d'euros d'effet périmètre.



Le résultat d'exploitation de la branche La Banque Postale s'élève ainsi à 851 millions d'euros en 2015, et intègre un produit de 17 millions d'euros constaté lors de la prise de contrôle de Ciloger (réévaluation de la participation antérieure).

10.3.4.4 Structure financière

La Banque Postale présente une structure financière solide avec un ratio Common Equity Tier 1 ⁽¹⁾ atteignant 13,2 % contre 12,7 % au 31 décembre 2014. Ce niveau est très supérieur à l'exigence

minimale de 9,3125 % fixée par la Banque Centrale Européenne et applicable au 1^{er} janvier 2016 (cf. section 10.1.3).

Le ratio global de solvabilité s'élève pour sa part à 18,7 % contre 17,0 % un an plus tôt, renforcé par une émission de 750 millions d'euros de titres subordonnés Tier 2 réalisée le 10 novembre.

Le ratio de levier ⁽²⁾ estimé à fin décembre 2015 s'établit à 5,2 %.

La position de liquidité du bilan demeure très confortable avec un ratio crédits sur dépôts à 75 % et un ratio LCR (ratio de liquidité court terme) estimé à 218 %.

10.3.5 Le Réseau La Poste

La branche Réseau La Poste agrège les activités de vente et de distribution, auprès du grand public, des produits et services du Groupe La Poste ainsi que la filiale La Poste

Telecom (correspondant à la ligne quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint) distribuant son offre sous la marque « La Poste Mobile ».

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 pro forma | Variation (vs pro forma) | |
|---|-------------|-------------------------|--------------------------|-------------|
| | | | en m€ | en % |
| Chiffre d'affaires | 4 204 | 4 265 | - 61 | - 1,4 % |
| Dont CA hors Groupe | 36 | 27 | + 9 | + 0,3 % |
| Charges opérationnelles | (4 213) | (4 231) | + 18 | - 0,4 % |
| Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | (9) | 34 | - 43 | n.s. |
| Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | (5) | (3) | - 2 | + 54,5 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | (14) | 31 | - 45 | N.S. |

n.s. : non significatif.

Le chiffre d'affaires interne représente la facturation des prestations réalisées par Le Réseau La Poste pour le compte des autres branches. Il est régi par des accords de services :

- ▲ conventions de services assises sur des inducteurs opérationnels (chiffre des ventes, objets traités) avec la branche Services-Courrier-Colis et la branche GeoPost (Chronopost) ;
- ▲ pour La Banque Postale, convention de services basée sur les opérations traitées pour l'activité financière aux guichets

et facturation au réel des coûts de la ligne conseil bancaire intégrée au Réseau (conseillers financiers, conseillers spécialisés en immobilier, etc.) ;

- ▲ transfert au secteur « Non affecté » des coûts liés aux missions d'accessibilité du service universel postal, des coûts liés à la mission d'aménagement du territoire et des charges transitoires (notamment les dispositifs de fin de carrière).

(1) Ratio CET1 avec application des mesures transitoires. Le ratio CET1 fully loaded s'élève à 14,2 %.

(2) Ratio estimé avec prise en compte de l'acte délégué publié par la Commission européenne le 10 octobre 2014 sur le traitement de l'épargne centralisée à la CDC, sous réserve de l'autorisation de la Banque centrale européenne. Hors acte délégué, le ratio est estimé à 3,5 %.



10.3.5.1 Réseau La Poste

Avec 17 111 points de contact en France, dont 7 829 en partenariat (agences postales communales et relais poste) au 31 décembre 2015, Le Réseau La Poste est le réseau de distribution physique le plus dense du territoire. Face à la poursuite de la baisse des volumes du courrier et à celle de la fréquentation des clients en bureaux de poste, passée en une décennie de 2,7 millions de visites par jour à 1,7 million actuellement, Le Réseau La Poste doit repenser son rôle et sa présence afin de se repositionner sur les lieux, modes de vie et besoins des clients et gagner en attractivité. Plusieurs chantiers entrepris en 2014, se sont poursuivis sur 2015, en s'appuyant sur les axes suivants :

- ▲ accélération du développement commercial fondé sur l'excellence du service et la capacité du Réseau La Poste à répondre aux attentes des clients :
 - simplification du parcours client en bureaux de poste, dans la continuité de la réduction du nombre de références des produits courrier-colis,
 - intégration des guichetiers à la dynamique bancaire, permettant aux clients d'accéder rapidement à des produits bancaires simples (cartes bancaires, offres d'assurance pour appareils nomades, etc.),
 - mise en place en 2015 sur les 500 zones de marché, créées en 2014, d'un objectif commercial commun destiné à garantir la synergie commerciale avec la branche Services-Courrier-Colis ;
- ▲ poursuite de la responsabilisation et de la déconcentration du pouvoir de décisions des managers de terrain avec la refonte de l'organisation opérationnelle en bureaux de poste, pour être plus concentrée et plus proche des clients. Ce chantier, opérationnel depuis le 2 janvier 2016, est accompagné d'un dispositif de formation ambitieux dispensé par l'École de La Banque et du Réseau, créée en 2014, pour accompagner ces évolutions ;
- ▲ développement du numérique : dans les bureaux de poste le digital est présent depuis plusieurs années via les automates qui permettent aux clients d'effectuer directement les opérations simples (achats de timbres, affranchissements, recommandés, envois de colis, etc.). La poursuite du déploiement, initié fin 2014, de terminaux tactiles Smartéo pour les guichetiers permet également de faciliter la relation commerciale en accédant rapidement aux différents services et applications informatiques (195 bureaux équipés de 432 terminaux tactiles au 31 décembre). Le Réseau propose également dans cinq bureaux de poste une offre d'impressions et de conseil en 3D, ainsi que le retrait de colis commandés sur internet et retirés dans des consignes Pickup en façade du bureau grâce à un code d'accès reçu directement par SMS par le client (72 bureaux équipés à fin 2015) ;
- ▲ plus d'accessibilité et des formats adaptés aux usages des clients : au-delà du numérique, le Réseau de demain s'adapte aux nouveaux modes de vie des Français, modes de vie qui varient d'un territoire à l'autre :
 - en rural, plusieurs nouvelles formes de mutualisation sont déployées, comme l'accueil dans les bureaux de

poste de maisons de services au public (40 installations sur le second semestre 2015, objectif de 500 à fin 2016), prévus comme des lieux d'accueil, d'information et d'orientation à destination des usagers de services publics, ou encore le facteur-guichetier avec la branche Services-Courrier-Colis qui permet de maintenir la présence de La Poste dans des villages où les bureaux sont très peu fréquentés (263 bureaux supplémentaires sur l'année et 305 à fin 2015),

- en urbain, une nouvelle approche se met en place en concertation avec les municipalités afin de mieux comprendre les projets de la ville et travailler avec leurs acteurs. La démarche est actuellement initiée avec les grandes métropoles et des projets sont en cours avec de grandes enseignes nationales. Dans cette dynamique, 56 nouveaux points de contact « La Poste Relais » ont été ouverts en 2015, l'objectif étant d'améliorer l'accessibilité, notamment grâce à des horaires d'ouverture élargis, à l'offre de produits du Groupe La Poste pour les clients, des points de contact supplémentaires pouvant être créés dans les zones à très fort trafic.

Au total 328 nouveaux partenariats ont été créés sur l'année 2015 ;

- ▲ maîtriser les coûts de ce réseau commercial dont l'utilisation par les branches du Groupe leur est refacturée. Grâce aux plans d'actions déployés, les coûts d'exploitation du Réseau sont en baisse de 0,4 % sur 2015 par rapport à l'année précédente, et même de 2,1 % sur les charges hors amortissements & provisions.

10.3.5.2 La Poste Mobile

La Poste Telecom, opérateur de réseau mobile virtuel du Groupe détenu à 51 % en partenariat avec le Groupe Numéricable-SFR qui détient les 49 % restant, propose son offre sous la marque « La Poste Mobile ».

La filiale poursuit son développement, et grâce à la commercialisation de 588 010 nouvelles lignes sur l'année, détient après quatre ans d'existence, un parc d'un peu plus de 1,2 million de lignes au 31 décembre 2015, en croissance de 8 % par rapport à 2014.

La Poste Mobile a par ailleurs commercialisé près de 36 000 souscriptions ADSL sur l'année dans le cadre de son offre « Quatro » (TV, internet, téléphonie fixe et mobile) en partenariat avec le Groupe Numéricable-SFR (45 000 box commercialisées sur 2014).

L'adaptation permanente des offres aux besoins des clients (forfaits illimités, 4G, offre quadruple play en partenariat avec la box ADSL du Groupe Numéricable-SFR mais également sous la marque La Poste Mobile via la fibre à partir du premier trimestre 2016) tout en conservant des gammes simples et accessibles au plus grand nombre, l'étendue du Réseau La Poste, le nombre de ses vendeurs et les valeurs de confiance que représente le Groupe, sont les clés du succès de La Poste Mobile.



10.3.6 Branche Numérique

Créée dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » lancé début 2014 par Le Groupe La Poste, la branche Numérique est composée de la direction du Numérique (expérience clients, services en ligne, confiance numérique, innovation, transformation interne) et de trois filiales BtoB : Docapost (spécialiste de la transformation numérique des organisations), Mediapost Communication (maîtrise des médias digitaux et traitement des datas) et Start'inPost (accélérateur industriel de start-up).

Véritable acteur de l'accélération de la transformation numérique du Groupe et du développement de chiffre d'affaires aux bornes du Groupe, la branche Numérique rassemble plus de 4 900 collaborateurs autour de trois missions clés :

- ▲ mettre ses expertises au service du Groupe et des branches : développement de nouvelles offres, centre

d'expertise de méthodes agiles et d'architecture ouverte, innovation, transformation numérique interne avec la DRH Groupe. Dans ce cadre, elle est en charge de la politique data du Groupe avec le pilotage du projet prioritaire commun « connaissance des clients particuliers, pros et entreprises » destiné à unifier les bases de données des différentes entités du Groupe ;

- ▲ assurer un rôle de réseau de distribution numérique via La Poste en ligne avec une ambition forte de développement de chiffre d'affaires pour les branches ;
- ▲ gérer une activité économique en propre avec ses deux filiales, Docapost et Mediapost Communication dont l'objectif est de développer de nouvelles activités numériques.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs pro forma) | |
|--------------------------------|-------------|-------------|--------------------------|-----------------|
| | | pro forma | en m€ | en % |
| Chiffre d'affaires | 560 | 533 | + 27 | + 5,0 % |
| Dont CA hors groupe | + 471 | + 487 | - 17 | - 3,4 % |
| Charges opérationnelles | (574) | (595) | + 21 | - 3,5 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | (14) | (62) | + 48 | - 77,1 % |
| Marge opérationnelle | - 2,5 % | - 11,7 % | | 9,1 pt |

10.3.6.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2015 est de 560 millions d'euros, en progression de 27 millions d'euros par rapport à 2014 (soit + 5,0 %) :

- ▲ la direction numérique, qui contribue au développement de l'activité numérique des branches du Groupe, réalise un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros, en progression de 42 millions d'euros par rapport à 2014. Ce dernier est porté par la mise en place à compter du 1^{er} janvier 2015 du commissionnement sur les ventes en ligne du site www.laposte.fr ainsi que les revenus publicitaires associés. De plus, la branche Numérique comptabilise à compter de 2015 la facturation de prestations internes vis-à-vis des autres entités du Groupe (dont le coût de la politique d'innovation du Groupe) ;
- ▲ le pôle Docapost poursuit la transformation de son cœur de métier pour intervenir désormais sur la transformation numérique :
 - de secteurs économiques (ou d'activités) : Santé, Administration, Middle market (TPE et PME sur l'ensemble de leur chaîne de valeur),
 - de grandes fonctions encore internalisées dans les entreprises : RH, Finance, Achats et Relation clients.

Docapost leur propose différents services comme la création de plates-formes numériques, la dématérialisation, la gestion d'opération de vote interne en ligne, la sécurisation des échanges électroniques, des solutions de e-paiement, etc.

Le chiffre d'affaires de Docapost de 427 millions d'euros à fin décembre 2015 affiche une baisse de 9 millions d'euros, soit - 2 %. La dynamique commerciale positive observée sur les segments porteurs évoqués ci-dessus se traduit par une conquête de nouveaux contrats de 60 millions d'euros en 2015 et une progression des activités du socle numérique. Néanmoins, cette croissance ne permet pas de compenser sur l'année le recul programmé des activités « traditionnelles » comme le traitement des chèques et l'édition, ainsi que la perte d'un client significatif fin 2014 dans le domaine de la gestion de la relation clients ;

- ▲ Le chiffre d'affaires 2015 du pôle Mediapost Communication de 95 millions d'euros est en retrait de 2 millions d'euros (- 2 %). Les marchés en forte croissance de la commercialisation de plate-forme de gestion de campagnes marketing multicanal et de la connaissance client ⁽¹⁾ poursuivent leur développement. Néanmoins, les difficultés sur le marché publicitaire affectent l'activité de régie.

(1) Plate-forme de gestion de campagne marketing multicanal en mode SAAS (Software as a Service) permettant d'exécuter des actions marketing sur les canaux email, SMS, courrier ou encore sur les réseaux sociaux, d'implémenter des bases de données client afin d'améliorer la segmentation de la population pour les ciblage marketing, de créer et planifier les envois de messages publicitaires ou d'analyser les résultats des campagnes.



10.3.6.2 Résultat d'exploitation

La progression des charges d'exploitation inclut des coûts non récurrents liés à des litiges ainsi que la montée en puissance de certains projets transverses. Dans ce contexte, le résultat

d'exploitation consolidé 2015 de la branche Numérique de - 14 millions d'euros, est en amélioration de + 48 millions d'euros par rapport à 2014, qui intégrait également une part importante de charges non récurrentes de réorganisation. Hors éléments non récurrents, le résultat d'exploitation de la branche Numérique serait de 11 millions d'euros.

10.3.7 Autres Secteurs

10.3.7.1 L'Immobilier

Le secteur Immobilier correspond à la filiale Poste Immo et à la direction de l'immobilier de La Poste maison mère.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|---|------------|------------|--------------------|-----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Chiffre d'affaires | 832 | 843 | - 12 | - 1,4 % |
| Dont CA hors groupe | 10 | 10 | - 1 | - 8,2 % |
| Charges opérationnelles courantes | (802) | (811) | + 8 | - 1,0 % |
| Résultat de cessions | (4) | 17 | - 21 | n.s. |
| Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 25 | 49 | - 24 | - 49,3 % |
| Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 2 | 10 | - 9 | - 84,7 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 27 | 60 | - 33 | - 55,4 % |
| Marge opérationnelle | 3,2 % | 7,1 % | | - 3,9 pt |

n.s. : non significatif.

Le chiffre d'affaires du pôle immobilier s'élève à près de 832 millions d'euros en 2015, en baisse de 12 millions d'euros, soit - 1,4 %, par rapport à 2014, dont 11 millions d'euros sur les facturations intragroupe.

La baisse des facturations internes est liée principalement à une réduction des loyers et des charges locatives sur surfaces patrimoniales, facturées aux branches (réduction des surfaces d'exploitation).

Les charges du pôle immobilier sont maîtrisées, grâce à la baisse des charges sur surfaces patrimoniales, au moindre recours aux prises à bail en externe au Groupe (politique de réduction des surfaces utilisées par les branches), ainsi qu'à la baisse des amortissements historiques liés aux aménagements demandés par les branches. Ces tendances reflètent la contribution du pôle immobilier à la maîtrise des charges du Groupe, malgré la montée en charge du déploiement de projets emblématiques (Poste du Louvre, Musée de La Poste, etc.).

Le fait que le pôle immobilier prenne intégralement en charge le coût de la vacance patrimoniale à compter de 2015 (frais de

portage), afin d'inciter les métiers à restituer des surfaces patrimoniales ne répondant plus à leurs besoins, explique que les charges d'exploitation baissent moins rapidement que les facturations.

Le résultat des cessions d'actifs baisse significativement (- 21 millions d'euros), du fait de ventes majeures réalisées au premier semestre 2014, incluant notamment les sites de Lyon Hôtel des Postes, du bureau de poste Place de Clichy et de La Poste Principale de Saint-Ouen.

La livraison en 2014 de projets immobiliers majeurs, principalement des immeubles d'Issy-les-Moulineaux et de la rue Cler (quartier École Militaire à Paris), menés avec des partenaires spécialisés en co-promotion/développement, explique la baisse du résultat des sociétés sous contrôle conjoint en 2015.

Le résultat d'exploitation, après intégration des résultats sous contrôle conjoint, s'élève à 27 millions d'euros, en baisse de 33 millions d'euros par rapport à 2014.



10.3.7.2 Supports et structures

Le secteur Supports et structures correspond aux directions supports (principalement Informatique, Gestion de parc de véhicules et Approvisionnements) qui refacturent leurs prestations aux autres branches d'activité, et aux coûts du Siège Groupe.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 <i>pro forma</i> | Variation (vs pro forma) | |
|--------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Produits opérationnels | 676 | 668 | + 8 | + 1,2 % |
| Charges opérationnelles | (896) | (828) | - 68 | + 8,2 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | (221) | (160) | - 60 | + 37,5 % |

Les produits opérationnels s'établissent à 676 millions d'euros en 2015 dont :

- ▲ 633 millions d'euros pour les produits intragroupe résultant de la facturation des prestations fournies aux autres branches d'activité par les Supports et les centres de services « facturants » du Siège. Les prix unitaires sont fixés préalablement à l'exercice par convention de service et la facturation dépend des volumes réalisés ;
- ▲ 43 millions d'euros de frais de siège Groupe supportés par les filiales (*management fees*).

Les facturations augmentent de 1,2 %. Cette progression est liée à un reclassement comptable de charges initialement considérées comme des débours (classées en moindres charges) et désormais refacturées en chiffre d'affaires. Retraité de cet effet, le chiffre d'affaires est en baisse de 30 millions d'euros traduisant la contribution de ces entités à la maîtrise des charges du Groupe.

Hors impact du reclassement comptable et malgré la baisse des charges liée notamment aux efforts de productivité, les charges d'exploitation progressent de 30 millions d'euros compte tenu de coûts non récurrents dont notamment la provision déménagement des sièges.

10.3.7.3 Charges non affectées

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------------|----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Coût net de la présence territoriale | (574) | (599) | + 25 | - 4,1 % |
| Autres charges opérationnelles | (144) | (95) | - 49 | + 52,0 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | (719) | (694) | - 25 | - 3,6 % |

Le secteur Non affecté comprend les coûts de la mission d'accessibilité du service universel postal, les coûts de la mission d'aménagement du territoire, l'abattement sur la

fiscalité locale correspondant et enfin les charges transitoires liées aux dispositifs de fin de carrière considérés comme transverses au Groupe et donc non affectées aux branches.

10.4 AUTRES AGRÉGATS-CLÉS DU COMPTE DE RÉSULTAT

10.4.1 Résultat financier

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|--|--------------|--------------|--------------------|-----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Charge nette d'intérêts | (152) | (153) | + 1 | - 0,8 % |
| Variation de « juste valeur » y compris spread de crédit de la dette | 19 | (4) | + 23 | n.s. |
| Coût de l'endettement financier net | (133) | (157) | + 24 | - 15,4 % |
| Autres éléments du résultat financier | (21) | (41) | + 20 | - 49,3 % |
| RÉSULTAT FINANCIER | (154) | (198) | + 44 | - 22,4 % |

n.s. : non significatif.

Le résultat financier s'améliore de 44 millions d'euros sur l'année 2015 par rapport à 2014 et atteint - 154 millions d'euros.

La charge nette d'intérêts s'établit à 152 millions d'euros en 2015 et diminue légèrement par rapport à l'exercice 2014 (1 million d'euros). La baisse du coût moyen estimé de la dette à quatre ans de La Poste (2,65 % contre 3,04 % à fin 2014), compense l'augmentation de la dette brute moyenne sur l'année 2015 (émission de deux emprunts obligataires en juin puis en septembre 2015 pour un total de 750 millions d'euros) par rapport à l'année 2014 (remboursement en juillet 2014 de l'emprunt de 250 millions de francs suisses).

La variation de juste valeur de la dette et des dérivés qui correspond à un produit de 19 millions d'euros sur l'exercice, génère un écart favorable de 23 millions d'euros par rapport à 2014. La variation de juste valeur des dérivés s'établit à + 15 millions d'euros (les swaps de refixation étant échus ou approchant de leur échéance) alors qu'un léger élargissement du spread de La Poste entraîne un produit de 4 millions d'euros, ces deux points expliquant une variation de 19 millions d'euros pour l'année 2015.

Les autres éléments du résultat financier (21 millions d'euros en 2015), en baisse de 20 millions d'euros par rapport à 2014, correspondent essentiellement à la charge d'actualisation de la dette sociale (24 millions d'euros en 2015, en baisse de 20 millions d'euros par rapport à 2014).



10.4.2 Résultat net part du Groupe

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|---|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| | | | <i>en m€</i> | <i>en %</i> |
| Produits opérationnels | 23 045 | 22 163 | + 882 | + 4,0 % |
| Charges opérationnelles | (22 174) | (21 462) | - 712 | + 3,3 % |
| Résultat d'exploitation | 871 | 701 | + 170 | + 24,2 % |
| Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint | 3 | 18 | - 14 | - 82,3 % |
| Résultat d'Exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 875 | 719 | + 156 | + 21,6 % |
| Résultat financier | (154) | (198) | + 44 | - 22,4 % |
| Résultat courant avant impôt | 721 | 521 | + 200 | + 38,4 % |
| Impôt sur le résultat | (253) | (182) | - 72 | + 39,4 % |
| Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence | 207 | 200 | + 7 | + 3,5 % |
| RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ | 675 | 539 | + 135 | + 25,1 % |
| Résultat net part du Groupe | 635 | 513 | + 123 | + 23,9 % |
| Intérêts minoritaires | 39 | 27 | + 13 | + 48,8 % |

Le résultat net part du Groupe s'établit à 635 millions d'euros à fin décembre 2015. Il est en hausse de 123 millions d'euros par rapport à 2014. Cette progression est essentiellement soutenue par le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint en hausse de 156 millions d'euros (cf. section 10.3).

Le résultat courant avant impôts progresse de 200 millions d'euros pour s'établir à 721 millions d'euros, après prise en compte de l'amélioration du résultat financier de 44 millions d'euros (cf. section 10.4).

La charge d'impôt du Groupe à 253 millions d'euros est en hausse de 72 millions d'euros, se décomposant en 315 millions d'euros de charge d'impôt courants (en hausse de 53 millions d'euros) et 62 millions d'euros de produits d'impôts différés (cf. chapitre 20 – Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés).

La quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence s'établit à 207 millions d'euros à fin 2015. Elle progresse de 7 millions d'euros d'augmentation par rapport à 2014 et intègre principalement la contribution de CNP Assurances que le Groupe détient à hauteur de 20,15 %.



10.5 ENDETTEMENT ET SOLIDITÉ FINANCIÈRE

Les tableaux présentés ci-dessous sont aménagés pour prendre en compte la coexistence d'activités bancaires et d'activités industrielles et commerciales au sein d'un même groupe et donner une appréciation plus économique de leur contribution respective à la génération de trésorerie du Groupe.

La Poste, en tant que maison mère du Groupe, assure en effet le financement des activités industrielles et commerciales et les besoins en fonds propres de La Banque Postale. Dans ce cadre, La Banque Postale, bien que consolidée par intégration globale, est appréhendée ci-dessous au travers des dividendes qu'elle distribue à sa maison mère, considérés comme les flux de trésorerie qui restent disponibles pour le Groupe, une fois satisfaites les obligations réglementaires en termes de fonds propres.

Ainsi, la dette nette du Groupe ne prend pas directement en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas

pertinent. La dette nette du Groupe varie donc essentiellement en fonction des éléments suivants :

- ▲ la capacité des activités industrielles et commerciales à dégager des flux de trésorerie disponibles excédentaires (Excédent Brut d'Exploitation, variations du besoin en fonds de roulement, investissements et croissance externe éventuelle) ;
- ▲ les dividendes versés par La Banque Postale à La Poste (dont les coupons des titres hybrides AT1) ou provenant des entités mises en équivalence et inversement les augmentations de capital éventuelles dans ces entités ;
- ▲ la charge d'impôt sur les sociétés résultant notamment du groupe d'intégration fiscale constitué entre La Poste et ses filiales ;
- ▲ le coût des capitaux employés par La Poste, mesuré au travers des intérêts versés sur la dette nette et des dividendes versés à ses actionnaires.

10.5.1 Variation de la dette nette

10.5.1.1 Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont en hausse de 544 millions d'euros à fin 2015 :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|--|--------------|--------------|--------------------|-----------------|
| | | | <i>en m€</i> | <i>en %</i> |
| Excédent Brut d'Exploitation (Hors Banque) | 1 106 | 944 | + 162 | + 17,2 % |
| Dividendes reçus de LBP et des Sociétés mises en équivalence | 419 | 340 | + 80 | + 23,4 % |
| Variation du besoin en fonds de roulement | (33) | (173) | + 140 | - 80,9 % |
| CICE de la période | (341) | (346) | + 5 | - 1,5 % |
| Impôts payés | 431 | 305 | + 126 | + 41,4 % |
| Autres éléments des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | (7) | (38) | + 31 | - 80,7 % |
| FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES | 1 574 | 1 030 | + 544 | + 52,8 % |



L'excédent brut d'exploitation (EBE) hors Banque s'améliore de 162 millions d'euros en 2015, cette progression étant principalement liée à la branche Service-Courrier-Colis qui progresse de 280 millions d'euros sur la période, soutenue par la hausse tarifaire et la maîtrise de ses charges d'exploitation. Cette progression est partiellement compensée par la baisse de l'EBE de GeoPost (97 millions d'euros), consécutive à un versement sous séquestre de 144 millions d'euros au titre de l'amende notifiée par l'Autorité de la concurrence suite à une enquête sur le secteur du transport de colis.

Les dividendes reçus de La Banque Postale et des sociétés mises en équivalence progressent globalement de 80 millions d'euros, notamment du fait des bons résultats de La Banque Postale en 2014 (incidence favorable de 44 millions d'euros sur les dividendes versés au Groupe) et par une progression de 31 millions d'euros des dividendes versés à Poste Immo par ses sociétés mises en équivalence.

Le BFR s'est dégradé de 33 millions d'euros en 2015 suite notamment à la baisse de dettes sociales et fiscales et à l'accroissement d'activité de GeoPost. Au regard de la variation de BFR enregistrée en 2014 (impact défavorable de 173 millions d'euros), la variation enregistrée en 2015 induit un effet positif de 140 millions d'euros sur la comparaison entre les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles 2015 et 2014.

Le flux d'impôts de 431 millions d'euros payé à fin décembre 2015 correspond :

- ▲ à l'impôt avant imputation de CICE qui génère un flux excédentaire de 105 millions d'euros, constitué d'un décaissement global de 203 millions d'euros au titre de la liquidation 2014 et des acomptes 2015, compensé par 308 millions d'euros reçus de La Banque Postale dans le cadre du dispositif d'intégration fiscale ;
- ▲ au CICE imputé sur l'impôt qui génère un flux positif de 326 millions d'euros, dont 153 millions d'euros imputés sur la liquidation d'IS 2014 et 173 millions d'euros imputés sur les acomptes d'IS 2015, conformément à la précision apportée à l'interprétation des textes par l'administration fiscale ⁽¹⁾.

10.5.1.2 Flux de trésorerie des activités d'investissement hors Banque

Les flux nets de décaissements au titre des investissements hors Banque s'élèvent à 845 millions d'euros à fin 2015, soit une consommation de trésorerie en diminution de 35 millions d'euros par rapport à 2014.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|--|--------------|--------------|--------------------|----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Achats d'actifs incorporels et corporels | (778) | (844) | + 66 | - 7,8 % |
| Achats d'actifs financiers | (35) | (16) | - 19 | n.s. |
| Cession d'actifs | 99 | 136 | - 37 | - 27,2 % |
| Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise | (130) | (152) | + 22 | - 14,5 % |
| Cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée | (1) | (5) | + 4 | - 82,3 % |
| FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT HORS BANQUE | (845) | (880) | + 35 | - 4,0 % |

n.s. : non significatif.

(1) BOI-BIC-RICI-10-150-30-10-20150204 n°10, publié le 04/02/2015 : « Remarque : En matière d'impôt sur les sociétés, les créances qui n'ont pas pu être imputées en totalité sur le solde de l'impôt peuvent s'imputer sur les acomptes d'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice suivant ».



Achats d'actifs corporels et incorporels

Les achats d'actifs incorporels et corporels se répartissent par secteur comme indiqué ci-dessous :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 pro forma | Variation (vs pro forma) | |
|--|--------------|-------------------------|--------------------------|----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Services-Courrier-Colis | (201) | (196) | - 5 | + 2,5 % |
| GeoPost | (152) | (226) | + 74 | - 32,9 % |
| Réseau La Poste | (34) | (45) | + 11 | - 23,8 % |
| Numérique | (51) | (37) | - 14 | + 37,4 % |
| Immobilier | (208) | (213) | + 6 | - 2,7 % |
| Supports & Autres | (133) | (127) | - 6 | + 5,0 % |
| Achat d'actifs incorporels et corporels | (778) | (844) | + 66 | - 7,8 % |
| Variation des fournisseurs d'immobilisations | (11) | 25 | - 36 | n.s. |
| INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE | (789) | (819) | + 30 | - 3,7 % |

n.s. : non significatif.

Les achats d'actifs corporels et incorporels sont en baisse par rapport à 2014 de 66 millions d'euros. Dans un contexte de maîtrise des dépenses du Groupe, la politique d'investissement ciblée des investissements de GeoPost, de l'Immobilier et du Réseau La Poste permet de compenser la progression des investissements du Numérique (14 millions d'euros). Plus précisément, la tendance est la suivante pour chacune des secteurs du Groupe :

- ▲ la branche Services-Courrier-Colis affiche une progression de 5 millions d'euros, à 201 millions d'euros avec :
 - Courrier maison mère : 139 millions d'euros, en baisse de - 6 millions d'euros par rapport à 2014. Les investissements sont essentiellement constitués de développements de logiciels et d'achats de matériels informatiques dans l'objectif d'optimiser la logistique, d'améliorer le suivi des plis et du service clients et enfin d'accompagner le développement des nouveaux services facteurs,
 - Colis : 25 millions d'euros, stable par rapport à 2014. Les investissements sont principalement liés à la mécanisation des plates-formes colis ainsi qu'à l'amélioration des systèmes d'information,
 - Filiales Courrier : 36 millions d'euros, en hausse de 10 millions d'euros par rapport à 2014, provenant

principalement de nouvelles mécanisations et d'aménagements de sites chez STP et Neolog. Les investissements concernent également le renouvellement et l'extension du parc de machines de tri Duplo chez Mediapost et Neolog ;

- ▲ GeoPost : 152 millions d'euros, avec une baisse de 74 millions d'euros notamment liée à la fin du cycle d'investissement majeur entrepris au Royaume Uni en 2014 avec la création d'un nouveau *hub* à Birmingham et par un cadencement de projets différent de celui de 2014. Les investissements de 2015 ont été essentiellement réalisés dans des dépôts (83 millions d'euros), notamment en France (19 millions d'euros), en Allemagne (27 millions d'euros) et au Royaume-Uni (15 millions d'euros), et pour le développement des systèmes d'information (38 millions d'euros) ;
- ▲ Réseau : flux sur investissement en baisse de 11 millions d'euros par rapport à 2014, la baisse provenant de la variation du poste de fournisseurs d'immobilisations (- 12 millions d'euros). Les investissements réalisés portent essentiellement sur les travaux d'exploitation et de maintenance des bureaux de poste. À noter la présentation des données 2014 au pro forma du transfert de la DSEM vers le Réseau (au 1^{er} janvier 2015) pour un flux total de 27 millions d'euros ;



- ▲ Numérique : 51 millions d'euros, en hausse de 14 millions d'euros par rapport à 2014, dont 5 millions d'euros à la maison mère en partie liés au développement du site www.laposte.fr et 6 millions d'euros chez Docapost provenant principalement des coûts de construction du *hub* numérique. Les développements pour le compte de ses clients, notamment dans le cadre de son activité d'élaboration de plates-formes informatiques, sont stables ;
- ▲ Immobilier : flux sur investissements en baisse de 6 millions d'euros, mais investissements réalisés en progression de 11 millions d'euros avec un ralentissement des projets d'aménagement des bureaux de poste (incidence de - 17 millions d'euros) et une hausse de 28 millions d'euros provenant du déploiement des projets tertiaires ;
- ▲ Supports et autres : en progression de 6 millions d'euros.

Les achats d'actifs incorporels et corporels pour chacune des branches s'entendent y compris la variation des fournisseurs d'immobilisations et correspondent à un décaissement de trésorerie. Les investissements réalisés Hors Banque reflètent la position de bilan et intègrent les variations de fournisseurs d'immobilisations qui sont en écart de 36 millions d'euros par rapport à 2014. Les locations financières ne sont pas prises en compte dans ce tableau, conformément à la norme IAS 7 relative au tableau de flux de trésorerie.

Achats d'actifs financiers

Les achats d'actifs financiers (dépôts de garantie et titres de participation) ne comprennent pas les « Placements de trésorerie à plus de 3 mois » (respectivement 492 millions d'euros et 563 millions

d'euros à fin 2015 et fin 2014) considérés majoritairement comme adossés à la dette obligataire et s'inscrivant dans le cadre de la gestion de trésorerie courante du Groupe. Ces derniers sont présentés en déduction de la dette nette⁽¹⁾.

Les achats d'actifs financiers réalisés à fin 2015 sont de 35 millions d'euros. Ils sont en hausse de 19 millions d'euros par rapport à fin 2014.

Acquisitions et croissance externe

Les acquisitions, sous déduction de la trésorerie acquise, sont de 130 millions d'euros. Elles ont principalement été réalisées par GeoPost à hauteur de 128 millions qui a notamment procédé à l'acquisition de DPD Systemlogistik (consolidé dans DPD Allemagne), de Worldlink en Australie, de Signet (Royaume-Uni), de Resto-in ainsi qu'à une prise de participation de 22 % dans l'entité Stuart, acteur de livraison urbaine urgente. À noter également, la cession des entités IBC qui intervenaient sur le marché nord-américain.

Cessions d'actifs

Les cessions d'actifs, à 99 millions d'euros, sont inférieures de 37 millions d'euros à celles de 2014, la baisse provenant essentiellement des cessions d'actifs industriels.

Les cessions d'actifs recouvrent notamment les ventes de véhicules du Groupe pour 19 millions d'euros en baisse de 6 millions d'euros, et les cessions d'immeubles du parc immobilier de La Poste pour 57 millions d'euros, en baisse de 23 millions d'euros.

(1) La dette nette du Groupe ne prend pas en compte La Banque Postale, pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.



10.5.1.3 Variation de la dette nette

La dette nette du Groupe diminue de 348 millions d'euros par rapport à la dette nette pro forma 2014, passant de 4 005 millions d'euros à 3 657 millions d'euros.

Outre un flux de trésorerie disponible excédentaire de 730 millions d'euros, en hausse de 580 millions d'euros par

rapport à décembre 2014, le Groupe a versé 173 millions d'euros de dividendes aux actionnaires principaux en 2015 au titre du résultat 2014 et payé 145 millions d'euros d'intérêts financiers nets, en baisse de 5 millions d'euros par rapport à 2014.

Le flux net de trésorerie disponible à fin 2015 est de 412 millions d'euros. Il est supérieur de 586 millions d'euros au flux net de trésorerie disponible de 2014.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|---|------------|--------------|--------------------|-------------|
| | | | en m€ | en % |
| Flux de trésorerie des activités opérationnelles | 1 574 | 1 030 | + 544 | + 52,8 % |
| Flux de trésorerie des activités d'investissement | (845) | (880) | + 35 | - 4,0 % |
| Flux de trésorerie disponible | 730 | 150 | + 580 | n.s. |
| Dividendes versés | (173) | (174) | + 1 | - 0,8 % |
| Intérêts financiers nets versés | (145) | (150) | + 5 | - 3,7 % |
| Flux net de trésorerie disponible | 412 | (174) | + 586 | n.s. |
| Augmentation de Capital | 0 | 0 | 0 | - 99,6 % |
| Incidence des variations de périmètre sur la dette brute | (29) | (13) | - 15 | n.s. |
| Rachat d'intérêts minoritaires | (27) | (3) | - 24 | n.s. |
| Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur | 15 | (6) | + 22 | n.s. |
| Augmentation des dettes de location-financement | (9) | (7) | - 2 | + 24,5 % |
| Variation des ICNE sur instruments financiers | (4) | 1 | - 4 | n.s. |
| Autres éléments | (11) | 4 | - 15 | n.s. |
| VARIATION DE LA DETTE NETTE ^(a) | 348 | (200) | + 548 | n.s. |

n.s. : non significatif.

[a] « - » : augmentation / « + » : diminution.



10.5.2 Variation de trésorerie

La trésorerie du Groupe La Poste est passée de 1 389 millions d'euros à fin 2014 pro forma, à 2 457 millions d'euros à fin 2015, soit une hausse de 1 067 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- ▲ un flux net de trésorerie disponible positif de 412 millions d'euros ;
- ▲ une augmentation de la trésorerie provenant des emprunts pour un montant de 445 millions d'euros dont principalement :
 - 750 millions d'euros sur deux émissions d'emprunts obligataires d'une durée de dix ans placés en OPCVM,
 - 269 millions d'euros provenant de la baisse de l'encours des billets de trésorerie (encours de 16 millions d'euros à fin décembre 2015 contre 285 millions d'euros à fin 2014) ;

- ▲ une variation des actifs financiers de gestion de trésorerie de 66 millions d'euros ;
- ▲ une variation des flux de trésorerie intragroupe de + 244 millions d'euros qui traduit une diminution du montant placé à La Banque Postale notamment au travers du compte courant rémunéré ;
- ▲ une contribution des autres flux liés aux opérations de financement pour un montant de - 72 millions d'euros provenant essentiellement des flux sur dépôts et cautionnements reçus et l'incidence des rachats d'intérêts minoritaires pour un montant de - 27 millions d'euros.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|--|--------------|--------------|--------------------|-----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Flux net de trésorerie disponible | 412 | (174) | + 586 | n.s. |
| Augmentation de capital | 0 | 0 | 0 | - 99,6 % |
| Variation de trésorerie provenant des emprunts | 445 | (39) | + 484 | n.s. |
| Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie | 66 | 86 | - 21 | - 23,8 % |
| Autres flux liés aux opérations de financement | (72) | (8) | - 63 | n.s. |
| Flux de trésorerie Intragroupe | 244 | (581) | + 825 | n.s. |
| Autres éléments | (28) | 2 | - 30 | n.s. |
| Variation de la trésorerie | 1 067 | (714) | + 1 782 | n.s. |
| Trésorerie à l'ouverture | 1 389 | 2 104 | - 714 | - 34,0 % |
| TRÉSORERIE À LA CLÔTURE | 2 457 | 1 389 | + 1 067 | + 76,8 % |

n.s. : non significatif.



10.5.3 Décomposition de l'endettement financier

10.5.3.1 Endettement brut

L'endettement brut du Groupe a progressé de 308 millions d'euros au cours de l'année 2015. Il est désormais de 7 313 millions d'euros.

Le détail de l'endettement brut du Groupe à fin 2015 et à fin 2014 est donné ci-dessous :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|---|--------------|--------------|--------------------|-----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Obligations | 6 656 | 5 995 | + 661 | + 11,0 % |
| Obligations Court terme | 787 | 0 | + 787 | - |
| Obligations Moyen et long terme | 5 869 | 5 995 | - 126 | - 2,1 % |
| Bons La Poste | 59 | 61 | - 2 | - 2,9 % |
| Bons La Poste Court terme | 59 | 61 | - 2 | - 2,9 % |
| Bons La Poste Moyen et Long terme | 0 | 0 | + 0 | - |
| Billets de trésorerie | 16 | 285 | - 269 | - 94,4 % |
| Billets de trésorerie Court terme | 16 | 285 | - 269 | - 94,4 % |
| Billets de trésorerie Moyen et Long terme | 0 | 0 | + 0 | - |
| Dépôts et cautionnements reçus | 320 | 379 | - 60 | - 15,7 % |
| Dépôts et cautionnements reçus Court terme | 293 | 353 | - 60 | - 16,9 % |
| Dépôts et cautionnements reçus Moyen Long terme | 26 | 26 | + 0 | + 0,7 % |
| Intérêts courus | 132 | 128 | + 4 | + 3,3 % |
| Intérêts courus | 132 | 128 | + 4 | + 3,3 % |
| Autres | 130 | 157 | - 27 | - 17,0 % |
| Autres Court terme | 57 | 58 | - 1 | - 1,8 % |
| Autres Moyen Long terme | 73 | 99 | - 26 | - 25,9 % |
| ENDETTEMENT BRUT | 7 313 | 7 005 | + 308 | + 4,4 % |
| Endettement brut court terme | 1 345 | 885 | + 460 | + 52,0 % |
| Endettement brut moyen long terme | 5 968 | 6 120 | - 152 | - 2,5 % |

La dette obligataire brute de La Poste est constituée d'une dizaine d'emprunts à taux fixe d'origine, variabilisés pour certains dans le cadre de placements à taux variables, puis pour certains, refixés en fonction des anticipations de remontée des taux. La répartition de la dette obligataire est de 96 % en euros et 4 % en livre sterling. La dette obligataire en devises est adossée à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les principaux mouvements intervenus sur la dette brute au cours de l'année 2015 sont les suivants :

- ▲ dette obligataire qui a augmenté en juste valeur de 661 millions d'euros principalement suite à l'émission de

deux emprunts obligataires pour un total de 750 millions d'euros sur une durée de dix ans. La dette obligataire brute s'établit désormais à 6 656 millions d'euros ;

- ▲ billets de trésorerie en diminution nette de 269 millions d'euros (16 millions d'euros à fin décembre 2015) ;
- ▲ dépôts et cautionnements reçus en diminution de 60 millions d'euros (principalement liée à la variation de valeur du portefeuille de dérivés) ;
- ▲ variation des intérêts courus non échus de 4 millions d'euros.

Le coût moyen de la dette à quatre ans sur la période 2015-2018 s'établit à 2,65 % en 2015 (contre 3,83 % avant gestion active).



10.5.3.2 Endettement net

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation (vs n-1) | |
|---------------------------------------|----------------|--------------|--------------------|----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Dette brute à la clôture | 7 313 | 7 005 | + 308 | + 4,4 % |
| Trésorerie | (2 457) | (1 389) | - 1 067 | + 76,8 % |
| Autres éléments d'actif | (1 199) | (1 610) | + 411 | - 25,5 % |
| ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE | + 3 657 | 4 005 | - 348 | - 8,7 % |

L'endettement net du Groupe s'élève à 3 657 millions d'euros à fin 2015, en baisse de 348 millions d'euros par rapport à fin 2014.

La trésorerie et équivalents de trésorerie progressent de 1 067 millions d'euros, et s'établissent à 2 457 millions d'euros (dont progression de 750 millions d'euros placés en OPCVM suite à l'émission obligataire).

Les autres éléments d'actifs 1 199 millions d'euros sont en baisse de 411 millions d'euros. Ils correspondent :

- ▲ aux placements supérieurs à 3 mois, dont une partie des placements de trésorerie adossés à de futures échéances

obligataires. Ils s'élèvent à 492 millions d'euros à fin décembre 2015 et sont en baisse de 71 millions d'euros ;

- ▲ aux dérivés actifs associés à la dette dont la juste valeur s'élève à 311 millions d'euros à la fin 2015 (en baisse de 78 millions d'euros à fin 2015) ;
- ▲ à la situation financière nette envers La Banque Postale pour un montant de 390 millions d'euros, en baisse de 244 millions d'euros principalement due à la baisse de l'encours placé sur le compte rémunéré.

10.5.4 Capitaux propres et structure financière

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 pro forma | Variation (vs pro forma) | |
|--|---------------|-------------------------|--------------------------|----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Capitaux propres Part du Groupe (ouverture) | 9 113 | 8 615 | + 498 | + 5,8 % |
| Augmentation de capital | 0 | 0 | + 0 | - |
| Résultat net part du Groupe | 635 | 513 | + 123 | + 23,9 % |
| Distribution de dividendes | (173) | (171) | - 2 | + 1,2 % |
| Résultat latent sur instruments financiers | 64 | 275 | - 211 | - 76,8 % |
| Écart de conversion | (29) | 28 | - 57 | n.s. |
| Écarts actuariels | 19 | (118) | + 137 | n.s. |
| Autres éléments | 93 | (30) | + 124 | n.s. |
| Capitaux propres Part du Groupe (clôture) | 9 723 | 9 112 | + 610 | + 6,7 % |
| Intérêts minoritaires | 292 | 270 | + 22 | + 8,3 % |
| CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE) | 10 015 | 9 382 | + 633 | + 6,7 % |

n.s. : non significatif.

Les capitaux propres part du Groupe s'élèvent à 9 723 millions d'euros à fin décembre 2015, soit une progression de 610 millions d'euros.



10.5.5 Notation financière

Les notes à long et court termes ainsi que les perspectives attribuées aux entités du Groupe La Poste par les agences de notation financière Standard & Poor's et Fitch Ratings sont les suivantes :

| Société | Agences | Notation Long Terme | Notation Court Terme | Perspective | Dernière révision |
|----------|---------------------|---------------------|----------------------|-------------|-------------------|
| La Poste | Fitch Ratings | A+ | F1 | Stable | 7 décembre 2015 |
| | Standard and Poor's | A | A-1 | Stable | 20 novembre 2015 |

| Société | Agences | Notation Long Terme | Notation Court Terme | Perspective | Dernière révision |
|-------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-------------|-------------------|
| La Banque Postale | Fitch Ratings | A- | F1 | Stable | 21 mai 2015 |
| | Standard and Poor's | A | A-1 | Stable | 3 décembre 2015 |

10.6 ANALYSE DES COMPTES SOCIAUX

Les comptes sociaux de La Poste sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan Comptable Général.

10.6.1 Résultat d'exploitation

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Produits opérationnels | 14 467 | 14 415 | + 52 | + 0,4 % |
| Charges opérationnelles | (14 735) | (14 810) | + 76 | - 0,5 % |
| Résultat d'exploitation | (268) | (395) | + 127 | - 32,2 % |
| Résultat financier | 431 | 513 | - 82 | - 16,0 % |
| Résultat exceptionnel | (1) | (20) | + 19 | - 94,4 % |
| Impôt | 185 | 265 | - 80 | - 30,2 % |
| RÉSULTAT NET | 347 | 363 | - 16 | - 4,4 % |

Les produits d'exploitation de La Poste sont constitués principalement :

- ▲ du chiffre d'affaires des activités courrier et colis de la branche Services-Courrier-Colis ;
- ▲ des facturations du Réseau La Poste aux filiales clientes du Groupe ;

- ▲ de la facturation du groupement de moyens (charges de personnel des centres financiers et de la ligne conseil bancaire) à La Banque Postale.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 14 467 millions d'euros en 2015, en augmentation de 0,4 % par rapport à 2014.

Les charges d'exploitation s'établissent à 14 735 millions d'euros en 2015, en baisse de 0,5 %.



10.6.2 Résultat financier

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation | |
|--|------------|------------|--------------|-----------------|
| | | | <i>en m€</i> | <i>en %</i> |
| Résultat net des prêts et des emprunts | 17 | 11 | + 5 | + 46,7 % |
| Revenus des participations | 377 | 445 | - 68 | - 15,2 % |
| Autres produits et charges financières | 37 | 57 | - 20 | - 34,7 % |
| RÉSULTAT FINANCIER | 431 | 513 | - 82 | - 16,0 % |

Les dividendes (revenus des participations) reçus des filiales s'élevèrent à 377 millions d'euros, dont 305 millions de La Banque Postale et 67 millions de GeoPost. La baisse de 68 millions d'euros est principalement due à la baisse des dividendes versés par Poste Immo. En 2013, Poste Immo avait comptabilisé une plus-value de cession interne des titres de la SCI Tertiaire Saint-Romain pour 64 millions d'euros, ce qui avait généré un résultat net et des dividendes plus importants.

Les autres produits et charges financiers sont constitués principalement de rémunérations de placements à terme et de reprises de provisions sur instruments financiers.

Le résultat financier s'établit à 431 millions d'euros à fin décembre 2015 contre 513 millions d'euros à fin décembre, soit une baisse de 82 millions d'euros.

10.6.3 Résultat net

Le résultat avant impôts progresse de 64 millions d'euros, passant de 98 millions d'euros en 2014 à 162 millions d'euros en 2015.

Le produit d'impôt diminue de 80 millions d'euros lié à la reconnaissance en résultat du produit d'intégration fiscale correspondant aux charges d'impôts des filiales membres du groupe d'intégration fiscale.

Le résultat net de La Poste s'établit à 347 millions d'euros, en baisse de 16 millions d'euros par rapport à 2014.

10.6.4 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

| | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Situation financière au 31/12/N | | | | | |
| Capital social <i>(en millions d'euros)</i> | 3 800 | 3 800 | 3 800 | 3 400 | 3 400 |
| Nombre d'actions | 950 000 000 | 950 000 000 | 950 000 000 | 850 000 000 | 850 000 000 |
| Résultats de l'exercice <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | |
| Chiffre d'affaires hors taxes | 12 031 | 11 916 | 12 089 | 12 373 | 12 696 |
| Résultat avant impôts, amortissements et provisions | 687 | 482 | 195 | 248 | 665 |
| Impôt sur les bénéfices | 185 | 265 | 314 | 175 | 96 |
| Résultat après impôts, amortissements et provisions | 347 | 363 | 84 | 66 | 179 |
| Bénéfice distribué | 171 | 171 | 171 | 144 | 136 |
| Résultats par action <i>(euro/action)</i> | | | | | |
| Résultat avant impôts amortissements et provisions | 0,72 | 0,51 | 0,21 | 0,29 | 0,78 |
| Résultat après impôts, amortissements et provisions | 0,37 | 0,38 | 0,09 | 0,08 | 0,21 |
| Bénéfice distribué | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,17 | 0,16 |
| Personnel | | | | | |
| Nombre de salariés <i>(en équivalent agent/année)</i> | 204 420 | 212 077 | 218 941 | 221 656 | 226 502 |
| Salaires et traitements | 6 559 | 6 735 | 6 792 | 6 821 | 6 868 |
| Charges sociales | 1 518 | 1 557 | 1 546 | 1 528 | 1 374 |



10.6.5 Bilan

| Actif (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Actif immobilisé | 12 493 | 12 505 |
| Actif circulant | 2 799 | 2 576 |
| Trésorerie | 3 186 | 2 425 |
| TOTAL | 18 478 | 17 507 |

| Passif (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Capitaux propres | 5 826 | 5 650 |
| Provisions | 2 060 | 1 839 |
| Dettes financières | 6 983 | 6 563 |
| Passif circulant | 3 609 | 3 455 |
| TOTAL | 18 478 | 17 507 |

Actif

L'actif immobilisé est stable par rapport à décembre 2014.

L'augmentation de l'actif circulant correspond principalement à la créance du courrier international et à la créance sur l'État relative au CICE (Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi).

La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) s'élève à 3 186 millions d'euros au 31 décembre 2015, en augmentation de 761 millions d'euros.

Passif

Le montant des capitaux propres est de 5 826 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 2 060 millions d'euros et les dettes financières à 6 983 millions d'euros. Le passif circulant atteint 3 609 millions d'euros.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | Variation | |
|--|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| | | | en m€ | en % |
| Dettes fournisseurs inférieures à 60 jours | 1 185 | 1 042 | + 144 | + 13,8 % |
| Dettes fournisseurs supérieures à 60 jours | 21 | 17 | + 4 | + 21,0 % |
| DETTES FOURNISSEURS | 1 206 | 1 059 | + 147 | + 13,9 % |

Depuis le 1^{er} décembre 2008, La Poste SA applique les dispositions de la Loi de modernisation de l'économie (LME) en réglant ses fournisseurs à 60 jours date d'émission de la facture.

Les dettes fournisseurs s'élèvent à 1 206 millions d'euros au 31 décembre 2015 dont 758 millions d'euros de dettes fournisseurs d'exploitation et 364 millions d'euros de dettes concernant les opérateurs postaux étrangers.

10.7 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Néant.

Les informations relatives aux capitaux et flux de trésorerie sont décrites dans le chapitre 10, section 10.5.

Les informations relatives à la structure de financement de l'émetteur sont présentées dans le chapitre 10, section 10.5.3 et 10.5.4.

Avec une progression de ses revenus de 4 %, Le Groupe La Poste a continué à se développer à un rythme soutenu en 2015, malgré un environnement économique défavorable. À une croissance économique encore morose et la diminution structurelle des volumes de courrier s'est en effet ajouté un contexte de taux historiquement bas, défavorable aux banques de détail. L'OAT à dix ans est ainsi resté en dessous de 1 % pendant l'essentiel de l'année 2015 avec un plus bas à 0,35 % à la mi-avril et l'Eonia a été négatif sur l'ensemble de l'exercice.

Le Groupe reste mobilisé sur sa trajectoire stratégique, définie en 2014 dans le cadre du plan « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ». Les réalisations des quatre premiers semestres du plan ont jusque-là été supérieures aux objectifs fixés.

L'objectif de résultat d'exploitation est de 1,9 milliard d'euros en 2020.

Le succès de cette trajectoire repose sur la transformation en profondeur du modèle économique du Groupe pour se repositionner sur les nombreux segments en croissance que la digitalisation de l'économie a fait émerger (e-commerce, banque digitale, services de proximité, internet des objets, etc.). Le contexte économique défavorable ne peut qu'encourager le Groupe à accentuer encore sa mutation au cours des exercices à venir.

Plus précisément, pour chacune des branches, les principales orientations seront les suivantes :

- ▲ la branche **Services-Courrier-Colis** s'appuiera sur l'augmentation tarifaire intervenue au 1^{er} janvier 2016, la rationalisation continue de son appareil logistique et le développement dans les nouveaux services et le colis pour conserver un résultat d'exploitation fortement positif en 2016, même si en léger recul ;
- ▲ la branche **GeoPost** vise une nouvelle croissance accélérée de son chiffre d'affaires et une progression de son résultat d'exploitation. Ce développement restera appuyé sur les pays historiques du Groupe (Royaume-Uni, France, Espagne et Allemagne notamment) mais profitera aussi des zones sur lesquelles il s'est renforcé récemment (Pologne et Russie) ;

- ▲ la **Banque Postale** ambitionne de continuer à développer son produit net bancaire et à améliorer son coefficient d'exploitation, malgré le contexte particulièrement défavorable, en s'appuyant sur l'équipement de la clientèle, un réseau commercial réorganisé et à priorité bancaire ainsi que le développement de ses nombreux partenariats, dont la signature récente des accords avec CNP ;
- ▲ le **Réseau La Poste** est mobilisé au service de l'accélération du développement commercial des autres branches et notamment de La Banque Postale. Il continuera à engager en 2016 un effort de formation important pour renforcer les compétences de ses collaborateurs dans les domaines bancaires. Pour répondre à ces objectifs tout en prolongeant les efforts de réduction des charges rendus indispensables par la baisse de la fréquentation des bureaux de poste, le Réseau va également continuer à faire évoluer le maillage et le format de ses bureaux de poste, notamment en milieu urbain ;
- ▲ la branche **Numérique** a pour objectif d'accélérer la transformation économique du Groupe avec de nombreux projets dont, à titre d'illustration, le bouton « Domino », présenté au Consumer Electronic Show (CES) de Las Vegas en janvier 2016 et qui vise à faciliter l'expédition à partir de la boîte aux lettres, est un bon exemple ;
- ▲ Le Groupe enfin va poursuivre les efforts de réduction de ses coûts de structure, tout en mettant davantage encore les fonctions support au service du développement du Groupe, avec comme étape clé en 2016 le regroupement de l'ensemble des sièges autour du Village La Poste.

En 2016, Le Groupe La Poste connaîtra une légère croissance de ses revenus, une progression de son résultat d'exploitation et une génération de trésorerie qui restera positive. L'année sera portée par le développement de nouvelles activités de services, l'expansion du colis, aussi bien en France qu'à l'international, la maîtrise indispensable des coûts, notamment au niveau des activités historiques de la maison mère, le développement des activités de La Banque Postale qui profitera à plein des partenariats noués sur 2015 et la multiplication des initiatives dans le domaine de l'économie numérique.

Néant.

14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

14.1.1 Composition du Conseil d'administration

En conformité avec les dispositions de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom, et au titre II de l'ordonnance du 20 août 2014, le Conseil d'administration de La Poste est composé de 21 membres. Il comprend :

- ▲ L'État, représenté par Antoine Saintoyant, nommé par arrêté.
- ▲ 11 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et/ou de la Caisse des Dépôts et Consignations :
 - le Président-Directeur Général, Philippe Wahl. En tant qu'administrateur, il est nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts et Consignations,
 - 7 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État : Martin Ajdari, Marie-Pierre de Bailliencourt, Marie-Caroline Bonnet-Galzy, Philippe Lemoine, Françoise Malrieu, Sophie Mantel, Corinne Lejbowicz,
 - 3 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations : la CDC, représentée par Pierre-René Lemas, Odile Renaud-Basso, Franck Silvent ;
- ▲ 2 administrateurs nommés par décret, Jacques Pélissard représentant les communes et leurs groupements, et Hélène Carnet représentant les usagers.
- ▲ 7 administrateurs élus par le personnel : Alain Bard, Régis Blanchot, Jacques Dumans, Brigitte Jonon, Jean-Yves Lautridou, Yves Renaud, Annette Rivard.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans. Les mandats des administrateurs sont arrivés à expiration le 21 décembre 2015, à titre exceptionnel et dérogatoire, les mandats en cours seront de cinq ans et un mois pour éviter le renouvellement en période de vacances parlementaires compte tenu du fait que le Président doit être auditionné par les chambres avant sa nomination en Conseil des ministres. Les mandats en cours expireront le 20 janvier 2021. En cas de vacance du siège d'un membre du Conseil d'administration pour quelque cause que ce soit, son remplaçant n'exerce son mandat que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil.

Depuis le 1^{er} janvier 2015 et jusqu'à la date du dépôt du présent document de référence, les modifications suivantes sont intervenues dans la composition du Conseil d'administration :

| Prénom, Nom | Nommé(e) par | Date de nomination | En remplacement de |
|--|--|--------------------|---------------------------------|
| M. Philippe Wahl | Nommé par l'Assemblée Générale Mixte Administrateur proposé par les actionnaires | 21/12/2015 | M. Philippe Wahl |
| | Nommé par décret Président-Directeur Général | 21/01/2016 | M. Philippe Wahl |
| M. Martin Ajdari | Nommé par l'Assemblée Générale Mixte Administrateur proposée par l'État | 21/12/2015 | M. Martin Ajdari |
| Mme Marie-Pierre de Bailliencourt | Nommée par l'Assemblée Générale Mixte Administratrice proposée par l'État | 21/12/2015 | M. Jean-Michel Hubert |
| M. Alain Bard | Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel | 21/12/2015 | |
| Mme Marie-Caroline Bonnet-Galzy | Nommée par l'Assemblée Générale Mixte Administratrice proposée par l'État | 21/12/2015 | Mme Marie-Caroline Bonnet-Galzy |
| M. Régis Blanchot | Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel | 21/12/2015 | |
| Mme Hélène Carnet | Nommée par décret le 18/12/2015 Administratrice représentante des usagers | 21/12/2015 | Mme Elyane Zarine |
| M. Jacques Dumans | Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel | 21/12/2015 | |



| Prénom, Nom | Nommé(e) par | Date de nomination | En remplacement de |
|--|---|--------------------|------------------------|
| Mme Brigitte Jonon | Élue par le personnel le 20/11/2015 Administratrice représentant le personnel | 21/12/2015 | |
| M. Jean-Yves Lautridou | Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel | 21/12/2015 | |
| M. Pierre-René Lemas Représentant permanent de la Caisse des Dépôts et Consignations | Nommé par l'Assemblée Générale Mixte Administrateur proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations | 21/12/2015 | M. Pierre-René Lemas |
| M. Philippe Lemoine | Nommé par l'Assemblée Générale Mixte Administrateur proposé par l'État | 21/12/2015 | M. Philippe Lemoine |
| Mme Françoise Malrieu | Nommée par l'Assemblée Générale Mixte Administratrice proposée par l'État | 21/12/2015 | Mme Françoise Malrieu |
| Mme Sophie Mantel | Nommée par l'Assemblée Générale Mixte Administratrice proposée par l'État | 21/12/2015 | Mme Sophie Mantel |
| M. Christian Martin ^(a) | Nommé par l'Assemblée Générale Mixte Administrateur proposé par l'État | 21/12/2015 | M. Christian Martin |
| M. Jacques Pelissard | Nommé par décret le 18/12/2015 Administrateur représentant des communes et de leurs groupements | 21/12/2015 | M. Jacques Pelissard |
| M. Yves Renaud | Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel | 21/12/2015 | |
| Mme Odile Renaud-Basso | Nommée par l'Assemblée Générale Mixte Administratrice proposée par la Caisse des Dépôts et Consignations | 21/12/2015 | Mme Odile Renaud-Basso |
| Mme Annette Rivard | Élue par le personnel le 21/11/2015 Administratrice représentant le personnel | 21/12/2015 | |
| L'État représenté par M. Antoine Saintoyant | Nommé par arrêté Administrateur représentant l'État | 21/12/2015 | M. Antoine Saintoyant |
| M. Franck Silvent | Nommé par l'Assemblée Générale Mixte Administrateur proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations | 21/12/2015 | M. Franck Silvent |
| Mme Corinne Lejbowicz | Nommée par cooptation sur décision du CA, décision qui sera soumise à la ratification de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire | 23/02/2016 | M. Christian Martin |

[a] M. Christian Martin a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 3 février 2016.

Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste assistent également aux séances du Conseil d'administration, sans voix délibérative.

Les attributions et le fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que son activité au cours de l'année 2015 sont exposés dans le chapitre 16.

14.1.2 Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'administration

Les tableaux ci-après indiquent au 28 février 2016 les noms des membres du Conseil, leur date de naissance, les fonctions principales exercées au sein ou en dehors de La Poste ainsi que les mandats arrivés à terme qu'ils ont exercés en dehors de La Poste au cours des cinq dernières années, tel que requis par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Les administrateurs de La Poste sont tous de nationalité française.

Administrateur nommé par arrêté représentant de l'État

**Antoine SAINTOYANT**

Administrateur

Membre du Comité d'audit

Membre du Comité des rémunérations
et de la gouvernanceMembre du Comité stratégique
et des investissements

Date de naissance : 20/08/1977

Adresse professionnelle :Agence des Participations de l'État
Ministère de l'Économie, de l'Industrie
et du Numérique
139 rue de Bercy
Teledoc 228
75572 Paris Cedex 12

Première nomination : 22/04/2013

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Antoine Saintoyant fut nommé Adjoint au chef du bureau à la Direction générale du Trésor et de la politique économique à Bercy à sa sortie de l'École nationale d'administration (ENA) en 2003 (promotion René-Cassin). Il fut ensuite conseiller (institutions et services financiers, banques, bourse, assurances) au service « Affaires financières et monétaires » à la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne à Bruxelles

(2007-2009), puis Chef du bureau des Affaires bancaires à la Direction générale du Trésor et de la politique économique devenue (mars 2010) Direction générale du Trésor (2009-2012). Antoine Saintoyant a rejoint l'Agence des participations de l'État en juillet 2012, d'abord comme chef du bureau DC1 (La Poste, Orange, Dexia), avant d'être nommé Sous-Directeur services, aéronautique et défense en juillet 2013, puis Directeur de participations services et finances en juillet 2014.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères**Mandats actuels****Entités non cotées**

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Administrateur de BPI France Participations
- ▶ Administrateur de BPI France Investissement

Sociétés cotées

- ▶ Administrateur d'Orange
- ▶ Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Administrateur de la Société de financement local
- ▶ Administrateur d'ODAS
- ▶ Administrateur de SPPE
- ▶ Administrateur de SGGP
- ▶ Administrateur de NSRD



Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts et Consignations



Philippe WAHL

Président du Conseil d'administration

Président-Directeur Général

Date de naissance : 11/03/1956

Adresse professionnelle :

La Poste
44 boulevard de Vaugirard
Case postale F 601
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 01/08/2013

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'ENA, titulaire d'un DEA en sciences économiques. Philippe Wahl a débuté sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la COB (1986), il rejoint en 1989 le cabinet de M. Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales. Conseiller du Président de la Compagnie Bancaire (1991), puis Directeur général adjoint (1994), il est nommé en 1997 responsable des Services financiers spécialisés de Paribas. En 1999, il devient Directeur général de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne. À ce titre, il a été Président de Sopassure et du Conseil d'administration d'Écureuil Assurances

IARD, et membre du Conseil de surveillance de CDC Ixis et de celui de CNP Assurances. Nommé Directeur général du groupe Havas en 2005, il devient Vice-Président du groupe Bolloré en 2006. Après avoir intégré en 2007 la Royal Bank of Scotland en qualité de Directeur général pour la France, il est nommé conseiller du Board Global Banking and Markets à Londres et Directeur général pour la France, la Belgique et le Luxembourg en 2008, avant d'être nommé Président du Directoire de La Banque Postale et Directeur général adjoint du Groupe La Poste en janvier 2011. En septembre 2013, Philippe Wahl devient PDG du Groupe La Poste et en octobre Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Président du Conseil de surveillance de La Banque
- ▶ Représentant permanent de La Poste et administrateur de GeoPost et Poste Immo
- ▶ Administrateur de Sopassure

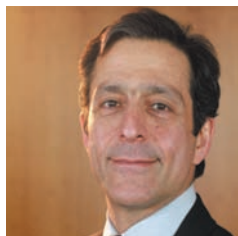
Sociétés cotées

- ▶ Administrateur de CNP Assurances Postale

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Président du Directoire de La Banque Postale
- ▶ Administrateur de la Société de financement local
- ▶ Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale Financement, de XAnge Private Equity, de La Banque Postale Gestion Privée et de La Banque Postale Asset Management
- ▶ Président du Conseil d'administration de La Banque Postale Assurance Santé, de La Banque Postale Prévoyance et de La Banque Postale Assurances IARD
- ▶ PDG de SF2 et de Sopassure
- ▶ Membre du Conseil de surveillance du Fonds de garantie des dépôts
- ▶ Directeur général de Royal Bank of Scotland PLC et de Royal Bank of Scotland NV
- ▶ Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société financière de paiements
- ▶ Représentant permanent de La Poste, administrateur de Sofipost

Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

**Martin AJDARI**

Administrateur

Date de naissance : 11/12/1968

Adresse professionnelle :Ministère de la Culture
et de la Communication
182 rue de Saint-Honoré
75033 Paris Cedex 01**Première nomination :** 30/07/2015**Échéance du mandat :** 20/01/2021**Participation aux CA 2015 :** 60 %**Biographie – Expérience professionnelle**

Diplômé de l'ESCP, de l'IEP de Paris et de l'ENA (promotion René Char). Martin Ajdari débute sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances en 1995, avant de devenir en 1999 Directeur administratif et financier de Radio France Internationale. De 2000 à 2002 au cabinet du Ministre des Finances, puis responsable du bureau du financement du logement au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2002-2004).

De 2004 à 2009, il est Directeur général délégué de Radio France. En 2009, il devient Directeur adjoint de l'Opéra de Paris. De septembre 2010 à 2014, il est Directeur général délégué aux ressources et secrétaire général du Groupe France Télévisions. Il rejoint le cabinet du ministre de la Culture en mai 2014. Il est nommé en mai 2015 Directeur général des médias et des industries culturelles (DGMIC) au sein du ministère de la Culture.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères**Mandats actuels****Entités non cotées**

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Membre du Conseil d'administration de France-Médias-Monde

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant



**Marie-Pierre
DE BAILLIENCOURT**

Administrateur
Présidente du Comité qualité
et développement durable
Née en 1970

Adresse professionnelle :
DCNS
40-42 rue du docteur Finlay
75732 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Biographie – Expérience professionnelle

Marie-Pierre de Bailliencourt a rejoint DCNS en janvier 2015 comme Directeur général adjoint où elle a pour mission de mener à bien le développement du Groupe et d'assurer la cohérence des politiques et des projets y contribuant. À 45 ans, Marie-Pierre de Bailliencourt a passé l'essentiel de sa carrière à des postes à dimension opérationnelle et internationale. Marie-Pierre de Bailliencourt a débuté sa carrière à l'Organisation des Nations-Unies en tant que Sherpa du secrétaire général (MM. Boutros Boutros-Ghali et Kofi Annan, 1995-1997). Elle a ensuite développé une importante expertise en matière de stratégie et d'acquisitions à l'international chez Rexel, filiale du groupe PPR, où elle était en charge du développement international. Elle a rejoint en 2001 le Cabinet de conseil McKinsey travaillant en priorité sur les enjeux de développement stratégique et le secteur high-tech. En 2004, elle entre

chez Dassault Systèmes où elle occupe les postes de Directeur de cabinet puis de Vice-Président Industries. À ce titre, elle a défini et opéré la stratégie mondiale multimarque des solutions industrielles de Dassault Systèmes. Elle a également accompagné l'intégration et le développement du Groupe à travers la gestion des partenariats stratégiques et la transformation du modèle économique de l'entreprise. En 2012, Marie-Pierre de Bailliencourt rejoint Bull en tant que Directeur général adjoint, en charge de la transformation du Groupe et de la création de valeur notamment au travers du développement de l'innovation et de la performance. Marie-Pierre de Bailliencourt est titulaire d'un doctorat de Géopolitique de l'Université Paris-Sorbonne et d'Affaires Internationales de Johns Hopkins University. Elle occupe également plusieurs postes d'administrateur indépendant au sein d'entreprises françaises.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- ▶ Membre du Comité stratégique de La Banque Postale
- ▶ Membre du Comité des comptes de La Banque Postale
- ▶ Membre du Comité des risques de La Banque Postale
- ▶ Administrateur de Gaztransports et Technigaz
- ▶ Membre du Comité d'audit et des risques de Gaztransports et Technigaz
- ▶ Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransports et Technigaz
- ▶ Gérante de MPBC Conseil
- ▶ Directeur général adjoint Développement DCNS Group
- ▶ Membre et Président du Conseil d'administration de DCNS Coopération
- ▶ Président du Conseil d'administration de DCNS Malaysia

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Membre du Comité de nomination-rémunération de La Banque Postale
- ▶ Membre du Comité d'audit de La Banque Postale



**Marie-Caroline
BONNET-GALZY**

Administrateur

Date de naissance : 13/01/1958

Adresse professionnelle :

CGET
5 rue Pleyel
93200 Saint-Denis

Première nomination : 19/06/2014

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Marie-Caroline Bonnet-Galzy est diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et ancienne élève de l'École nationale d'administration (ENA). Nommée inspectrice adjointe des affaires sociales en 1984, puis adjointe au chef de l'Inspection générale des affaires sociales (1986-1988), elle est ensuite conseillère commerciale adjointe au poste d'expansion économique du Caire jusqu'en 1990, Directrice du cabinet du Directeur général de l'AP-HP (1991-1995), puis Directrice de l'administration générale

et de la modernisation des services au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (1995-2000), avant d'être nommée chef de l'Inspection générale des affaires sociales en 2000. Secrétaire générale des ministères chargés des Affaires sociales de 2006 à 2008, elle est nommée en février 2009 Directrice générale des services de la Communauté urbaine de Lille. Depuis juin 2014, Marie-Caroline Bonnet-Galzy est Commissaire générale à l'égalité des territoires (CGET).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Administrateur de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France
- ▶ Administrateur de l'Agence de service et de paiement
- ▶ Administrateur de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine
- ▶ Administrateur du Conseil à l'électrification rurale
- ▶ Administrateur du GIP Agence française des villes et territoires méditerranéens durables
- ▶ Administrateur du Conseil national des économies régionales
- ▶ Administrateur du Centre national pour le développement du sport
- ▶ Administrateur de l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement en Europe
- ▶ Membre du Conseil de surveillance de la Société du Grand Paris
- ▶ Administrateur du Conseil de surveillance de la SNCF
- ▶ Administrateur de Business France

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Administrateur de la Fondation La Mondiale
- ▶ Administrateur de la Fondation AG2R La Mondiale
- ▶ Administrateur de Réseau Ferré de France



Corinne LEJBOWICZ

Administrateur
Membre du Comité Stratégique
et des Investissements
Date de naissance : 14/04/1960

Adresse professionnelle :
PrestaShop
12, rue d'Amsterdam
75009 Paris

Première nomination : 23/02/2016

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 :
non concernée en 2015

Biographie – Expérience professionnelle

Corinne Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. Elle débute sa carrière en 1986, en tant que responsable marketing et exportation chez Nemo, « start-up » de mobilier design. De 1987 à 1994, elle occupe des fonctions commerciales puis de directeur général chez TBWA. En 1994, elle rejoint Infogrammes et participe au lancement des premiers partenariats avec des éditeurs de contenu et des e-commerçants. De 1996 à 1998, elle devient directeur du projet d'accès Internet haut débit chez Numéricâble. En 1998, elle est nommée directeur de la stratégie et des nouveaux projets de la filiale AOL France.

Elle prend la responsabilité de directeur marketing stratégique du pôle internet de la holding du Groupe Vivendi.

En 2005, elle rejoint le premier opérateur français indépendant de moteurs de recherche, de comparateurs et de guides de shopping en ligne : LeGuide.com. D'abord en tant que directeur délégué, puis comme directeur général et enfin comme Président Directeur Général de la société de 2007 à 2012. Depuis juillet 2015, elle est directeur général de PrestaShop.

Corinne Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de Lengow
- ▶ Administrateur d'Agriconomie
- ▶ Directeur général et administrateur de Prestashop

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Administrateur d'Educlever (démission le 18 février 2016)
- ▶ Administrateur de Filae



Philippe LEMOINE

Administrateur

Président du Comité des rémunérations et de la gouvernance

Date de naissance : 03/11/1949

Adresse professionnelle :

Forum d'Action Modernités
48 boulevard Voltaire
75011 Paris

Première nomination : 26/06/2009
(après avoir été administrateur de La Poste de 2004 à 2007)

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 90 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris, licencié en droit et lauréat du concours général de droit civil, diplômé d'études supérieures d'économie, Philippe Lemoine a commencé sa carrière comme chercheur. Ingénieur à l'Institut national de recherche informatique et en automatique (INRIA), il poursuit parallèlement des travaux de sociologie dans le cadre de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS).

En 1976, il est appelé au ministère de l'Industrie pour prendre la responsabilité du dossier « Informatisation de la société » et participe à la rédaction du rapport Nora-Minc. Il rejoint ensuite le cabinet de Norbert Segard puis celui de Pierre Aigrain (rapport Technologie et société). En 1981, il est nommé commissaire du gouvernement auprès de la CNIL (1982-1984) ; en 1982, il prend la responsabilité du programme « Technologie, emploi, travail » dont il deviendra Vice-Président du Comité national auprès du ministre de la Recherche.

Fin 1984, il rejoint le groupe Galeries Lafayette. En 1998, il est nommé co-Président du Directoire du Groupe (1998-2005). De 1995 à 2014, Philippe Lemoine a également été Président-Directeur Général du groupe LaSer et a siégé aux conseils d'administration de GDF-Suez, de BNP Paribas Personal Finance et de Monoprix SA. Depuis 2014, il siège en tant que personnalité qualifiée à la CNIL, fonction qu'il avait déjà exercée de 1999 à 2009. Administrateur de la Fondation du Collège de France, de la Fondation Maison des sciences de l'Homme, de la fondation Adie, il est aussi co-Président de GS1, Vice-Président de la Commission innovation et recherche du Medef, Président de la Fondation internet nouvelle génération (Fing) et Président fondateur du Forum d'Action modernités. En 2014, il a été chargé par le gouvernement d'un audit sur la transformation numérique de l'économie.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Président de la Fing
- ▶ Administrateur de la Fondation du Collège de France
- ▶ Administrateur de la Fondation Maison des sciences de l'homme
- ▶ Administrateur de la Fondation Adie
- ▶ Président du Forum d'Action modernités
- ▶ Co-Président du Conseil de surveillance de GS1 France
- ▶ Membre du collège de la CN

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ PDG de LaSer
- ▶ Président de la société des grands magasins Galeries Lafayette



Françoise MALRIEU

Administrateur

Présidente du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance : 07/02/1946

Première nomination : 17/12/2005

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 90 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et du Centre de formation à l'analyse financière (CFAF), Françoise Malrieu débute sa carrière à la BNP en 1969 comme analyste financier. Vice-Président (1974) en charge du suivi de participations dans la banque d'affaires du groupe BNP, la Banexi, elle est nommée en 1979 adjoint au Directeur du département d'analyse financière, puis dirige ce département (1982). Elle est élue dans le même temps secrétaire général puis Vice-Président de la Société française des analystes financiers (SFAF). Elle poursuit sa carrière dans le domaine des fusions-acquisitions chez Lazard Frères (1987-2001), où elle est nommée Directeur, gérant puis associé-gérant et

anime l'équipe de fusions-acquisitions, avant de rejoindre Deutsche Bank (2001-2003) en tant que *Managing Director* à Paris et à Londres, responsable de l'équipe de finance d'entreprise pour la France et banquier conseil, puis Aforge Finance, comme associé-gérant jusqu'en 2009. Françoise Malrieu est nommée administrateur (2008) puis Président du Conseil d'administration (2010) de la Société de financement de l'économie française (SFEF). Au cours de l'année 2010, elle exerce la mission du contrôleur délégué des rémunérations des professionnels de marché. Elle est depuis mai 2013 membre du Conseil d'administration de l'Institut français des administrateurs (IFA).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Membre du Conseil de surveillance de Bayard Presse SA
- ▶ Membre du Conseil de surveillance d'Oberthur Technologies

Sociétés cotées

- ▶ Administrateur d'Engie

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Contrôleur délégué de la Mission de contrôle des rémunérations des professionnels de marché
- ▶ Administrateur d'Aéroports de Paris
- ▶ Président du Conseil d'administration de la Société de financement de l'économie française (jusqu'en mars 2015)



Sophie MANTEL

Administrateur
Membre du Comité d'audit
Date de naissance : 18/10/1965

Adresse professionnelle :

Ministère des Finances
et des Comptes Publics
139 rue de Bercy
Teledoc 241
75572 Paris Cedex 12

Première nomination : 26/09/2013

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 40 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômée de l'École polytechnique (1987) et de l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique – 1989), Sophie Mantel est contrôleur général économique et financier. Elle a débuté sa carrière à la direction de la prévision (1989-1992), avant de rejoindre la direction du budget, où elle a dirigé les bureaux 6C (régimes de retraite, fonds de pension, etc.) puis 2A (politique salariale et de l'emploi de la fonction publique, etc.) ; chargée de mission auprès du Directeur du budget en 1999, elle rejoint en 2001 l'équipe

projet loi organique et est en charge de la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en matière de dépenses de personnel. En 2006, Sophie Mantel devient chef du département Processus et fonctionnalités des systèmes de gestion à la DGME (Direction générale de la modernisation de l'État) avant de rejoindre la Mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires (MACIB), dont elle prend la direction en 2011. Depuis août 2013, elle est chef de service, adjointe au Directeur du budget.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Administrateur de la Française des Jeux
- ▶ Administrateur de PMU
- ▶ Administrateur de l'Institut Pasteur
- ▶ Administrateur de DCNS
- ▶ Administrateur de SNCF Mobilités

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant



Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations



La CDC représentée par
Pierre-René LEMAS

Administrateur
Membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance
Date de naissance : 23/02/1951

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts et Consignations
56 rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 10/06/2014

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 30 %

Biographie – Expérience professionnelle

Pierre-René Lemas est titulaire d'une maîtrise en droit et d'un DES de droit public, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA). À la sortie de l'ENA, il devient sous-préfet, Directeur de cabinet du préfet de la Dordogne (1980), puis du Préfet du Val-de-Marne (1981). En 1983, il est nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation. En 1986, il devient sous-Directeur des affaires politiques au ministère des DOM-TOM. En 1988, il est conseiller auprès du ministre de l'Intérieur et Directeur de cabinet du Secrétaire d'État chargé des collectivités territoriales. De 1989 à 1992, il est Directeur général des collectivités locales au ministère de l'Intérieur ; il devient ensuite préfet de l'Aisne jusqu'en 1994, puis Directeur de la DATAR jusqu'en 1995.

Au ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, il est Directeur de l'habitat et de la construction (1996-98) puis Directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction (1998-2000). Directeur général de l'administration au ministère de l'Intérieur de 2000 à 2003, il est nommé en 2003 préfet de Corse, préfet de Corse du sud, puis en 2006 préfet de la région Lorraine, préfet de la zone de défense Est et préfet de la Moselle. Pierre-René Lemas devient ensuite Directeur des Journaux Officiels, puis en 2008 Directeur général de Paris Habitat-OPH, avant d'être nommé Directeur du cabinet du Président du Sénat, en 2011, puis en mai 2012 secrétaire général de la Présidence de la République, avant de devenir en mai 2014 Directeur général de la CDC.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Directeur général de la CDC
- ▶ Président du Directoire du Fonds de réserve pour les retraites
- ▶ Président du Conseil d'administration de BPI Groupe
- ▶ Président du Conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière
- ▶ Membre du Conseil de surveillance du Fonds européen « Marguerite »

Sociétés cotées

- ▶ Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Président du Conseil des investisseurs d'InfraMed



Odile RENAUD-BASSO

Administrateur

Membre du Comité stratégique et des investissements

Membre du Comité qualité et développement durable

Membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance

Date de naissance : 02/06/1965

Adresse professionnelle :

Caisse des Dépôts et Consignations
56 rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 12/12/2013

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 70 %

Biographie – Expérience professionnelle

Odile Renaud-Basso est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'École nationale d'administration (ENA) (promotion Jean-Monnet). Après avoir débuté sa carrière comme auditeur à la Cour des comptes (1990-94), elle a rejoint la Direction du Trésor où elle occupa de 1994 à 2005 des fonctions en relation avec les problématiques internationales, industrielles et financières. Elle est nommée, en 2005, Directrice à la Commission européenne (DG Ecfm) ;

Directorate general for economic and financial affairs) et poursuit sa carrière dans les sphères européennes en devenant, début 2010, chef de cabinet adjoint du Président du Conseil européen, Herman van Rompuy. En mai 2012, elle devient Directrice adjointe du cabinet du Premier ministre, Jean-Marc Ayrault. Depuis le 1^{er} septembre 2013, elle est Directrice générale adjointe du groupe Caisse des Dépôts et Directrice des fonds d'épargne.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Consignations, Directrice des fonds d'épargne et membre des Comités de direction de l'établissement public et du groupe CDC
- ▶ Administrateur de CDC International Capital

Sociétés cotées

- ▶ Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Administrateur de la Société Nationale Immobilière

**Franck SILVENT**

Administrateur
Président du Comité d'audit
Membre du Comité stratégique
et des investissements
Date de naissance : 01/08/1972

Adresse professionnelle :

Caisse des Dépôts et Consignations
56 rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 22/04/2013

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 90 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Franck Silvent intégra l'Inspection générale des finances en 1998 à sa sortie de l'École nationale d'administration (ENA) (promotion Valmy). En avril 2002, il est détaché en qualité de Directeur adjoint de la stratégie, des finances, du contrôle de gestion et de la comptabilité de la Caisse des Dépôts et Consignations. Directeur des finances, de la stratégie et du développement et membre du Directoire (janvier 2005-mars 2009), puis Directeur général adjoint de la Compagnie des Alpes (mars-octobre 2009), il devient ensuite Directeur général délégué de

ce groupe (2009-2012). En janvier 2013, Franck Silvent est nommé Directeur du pilotage stratégique, du développement durable et des études du groupe Caisse des Dépôts. Il pilote l'élaboration du nouveau plan stratégique du groupe, en lien avec les différentes directions et filiales. En mai 2013, il devient Directeur du pôle Finances, Stratégie et Participations du groupe Caisse des Dépôts, en charge du pilotage des finances, de la stratégie, des filiales, des participations et du développement du groupe. Il est membre des Comités de direction du groupe.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères**Mandats actuels****Entités non cotées**

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Administrateur de BPI France Participations
- ▶ Administrateur de BPI France Investissement
- ▶ Administrateur de BPI Groupe
- ▶ Administrateur de CDC International Capital
- ▶ Administrateur de Transdev Group

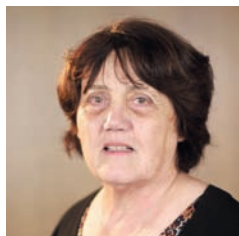
Sociétés cotées

- ▶ Administrateur de CNP Assurances
- ▶ Administrateur d'Icade

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Administrateur de Santoline
- ▶ Administrateur de la Compagnie du Mont-Blanc
- ▶ Administrateur de Lafuma
- ▶ Administrateur de la Société du Parc du Futuroscope
- ▶ Directeur général délégué de la Compagnie des Alpes
- ▶ Président du Conseil de surveillance de la Compagnie des Alpes – Domaines Skiabiles
- ▶ Vice-Président du Conseil de surveillance du Domaine Skiabie de Giffre
- ▶ Vice-Président du Conseil de surveillance du Domaine Skiabie de Flaine
- ▶ Membre du Conseil de surveillance de Looping Holding
- ▶ Administrateur de Premier Financial Services
- ▶ Administrateur de BY Grévin (ex-Swissalp SA)
- ▶ Administrateur de Belpark BV
- ▶ Administrateur de Grévin et Compagnie
- ▶ Administrateur du Musée Grévin
- ▶ Administrateur de Safari africain de Port-Saint-Père
- ▶ Administrateur de Valbus
- ▶ Président du Conseil d'administration de CDCE-1
- ▶ Président de CDA Brands
- ▶ Président de la Compagnie immobilière des 2 Savoies
- ▶ Président de la Centrale d'investissements et loisirs (CIEL)

Administrateur nommé par décret représentant les usagers

**Hélène CARNET**

Administrateur
Membre du Comité qualité
et développement durable
Date de naissance : 05/02/1952

Adresse professionnelle :

Familles rurales
2 bis Longue Vue des Astronomes
14111 Louvigny

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Biographie – Expérience professionnelle

Après avoir travaillé dans un laboratoire médical pendant trois ans, Hélène Carnet a mené un projet de développement rural au Rwanda de 1976 à 1980. Elle s'est ensuite établie comme agricultrice dans la Manche [exploitation laitière]. Elle a siégé au Conseil d'administration du contrôle laitier. À partir de 1991, elle lance une activité de tourisme rural.

Engagée très tôt au sein de l'association Familles rurales, elle devient Présidente de la fédération départementale de la Manche (de 1998 à 2004), puis de la fédération régionale de Normandie (de 2004 à 2015). Vice-Présidente nationale de Familles rurales depuis 2014. Participe, en 2015, à la mise en place de la Charte de la laïcité entre la CNAF et ses partenaires sociaux.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères**Mandats actuels***Entités non cotées*

- ▶ Administrateur de La Poste
- ▶ Représente les usagers au sein du CCAS et du syndicat mixte AEP BAIE-BOCAGE
- ▶ Vice-présidente de Familles Rurales

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- ▶ Représentante Familles Rurales au sein du Conseil d'administration de l'Union nationale des associations familiales
- ▶ Présidente de la fédération régionale de Normandie au sein de Familles Rurales



Administrateur nommé par décret représentant les communes et leurs groupements



Jacques PÉLISSARD

Administrateur

Date de naissance : 20/03/1946

Adresse professionnelle :

Association des Maires de France
41 quai d'Orsay
75343 Paris Cedex 07

Première nomination : 17/12/2005

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2015 : 40 %

Biographie – Expérience professionnelle

Ancien élève de la faculté de droit de Lyon, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1970), Jacques Pélissard obtient une licence ès lettres à la faculté de Lyon en 1971. De 1971 à 1974, il est professeur à l'École supérieure de commerce de Lyon (droit économique), puis avocat à Lyon, puis à Lons-le-Saunier, jusqu'en juillet 1993. Depuis 1989, il est maire de Lons-le-Saunier (préfecture du Jura). Il est Président de l'ECLA (Espace

communautaire Lons agglomération) depuis 2000. Il est député du Jura depuis 1993 (membre de la Commission des finances de l'Assemblée nationale de 1993 à juin 2012 et membre de la Commission des lois depuis juin 2012). Le 18 novembre 2004, Jacques Pélissard a été élu Président de l'Association des maires de France. Régulièrement réélu pendant 10 ans, il en est le Président d'honneur depuis novembre 2014.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administrateurs élus par le personnel



Alain BARD

Administrateur

Membre du Comité stratégique et des investissements

Membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance

Né en 1961

Adresse professionnelle :

Union Départementale CGT
Bourse du travail
42 bd Victor Hugo
04000 Digne-les-Bains

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par la CGT

Élu par les salariés, le 20 /11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Entré à l'Administration des Postes et des Télécommunications en 1982, il est affecté au service des ambulants de la Gare de l'Est après avoir suivi les cours à Paris Brune. En 1984, il rejoint les services sociaux en tant que responsable de maison des débutants, avant d'être muté en 1986 à la Recette Principale

de Digne-les-Bains. Tout au long de sa carrière, il milite au sein de la CGT, motivé par des valeurs essentielles et la lutte pour le rassemblement et la justice en développant des solidarités entre les salariés, et occupe différentes fonctions au sein de la Fédération CGT-FAPT et des structures locales.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant



Régis BLANCHOT

Administrateur
Membre du Comité stratégique
et des investissements
Date de naissance : 11/03/1967

Adresse professionnelle :

Centre Financier de Paris
La Poste – Service courrier
11 rue de Bourseul
75900 Paris Cedex 15

Première nomination : 01/01/2009

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par SUD

Participation aux CA 2015 : 100 %

Élu par les salariés, le 20 /11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Régis Blanchot entre comme contrôleur à La Poste, au centre financier de Paris, en mai 1987. Il est chef d'équipe dans ce centre depuis 1995. Il a été permanent avec le statut de secrétaire fédéral à Sud-PTT de 1999 à 2008. Il a réintégré son poste de chef d'équipe en septembre 2008.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant



Jacques DUMANS

Administrateur
Membre du Comité stratégique
et des investissements
Né en 1954

Adresse professionnelle :

La Poste
44 boulevard de Vaugirard
Case postale V 103
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par FO

Élu par les salariés, le 20 /11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Il entre en 1973 au centre principal d'exploitation France Télécom de Clermont-Ferrand comme auxiliaire, avant d'être titularisé en 1975 comme ouvrier d'état et de devenir, par concours interne, inspecteur technique en 1984, affecté à La Poste (centre de tri de Clermont-Ferrand). Il rejoint ensuite le Service de Maintenance des Installations de La Poste, d'abord à Montrouge, comme Cadre technique à la Division Organisation et Méthodes de Montrouge entre 1985 et 1991, puis comme Responsable du centre de documentation et de gestion technique, Responsable de la division Relation-Clients de Chartres (1995) et Responsable de la division Méthodes et Procédures pour les matériels des bureaux de poste (1997)

à Chartres. Il occupe de multiples responsabilités à la direction du support et de la maintenance (DSEM) : Responsable du département Support à l'opérationnel entre 1999 et 2002, Responsable du département Logistique de 2002 à 2007 et Responsable du pôle Expertise et Méthode jusqu'en 2010. Jacques Dumans a été chargé de cours à l'IUT de Chartres entre 2000 et 2007. À partir de 2007, il occupe différentes fonctions à la Fédération FOCom : responsable des cadres (2000-2007), responsable du secteur Poste (2008-2010) et secrétaire général de la Fédération FOCom (2010-2015). Jacques Dumans est titulaire d'une licence de production obtenue par Validation des Acquis de l'Expérience.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

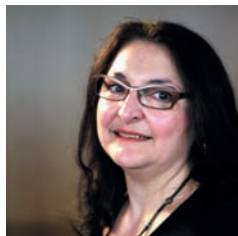
Mandats actuels

Entités non cotées

- ▶ Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

**Brigitte JONON**

Administrateur
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité qualité
et développement durable
Née en 1960

Adresse professionnelle :

La Banque Postale - Chef de projet SI
Imeuble Crossing
Case postale G 302
30 boulevard Galliéni
92130 Issy-les-Moulineaux

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par la CGT

Élu par les salariés, le 20 /11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Titulaire d'un DEUG en Administration Économique et Sociale, elle débute à La Poste comme contrôleur en 1983 au bureau de poste de Gennevilliers Grésillons, puis à partir de 1985 au bureau de poste de Paris 17 Wagram. De 1987 à 1999, elle est formatrice au centre de formation de Paris, puis rattachée à l'Institut du recrutement et de la formation. En 1999, elle est nommée encadrante informatique à la direction des centres financiers de La Poste en Ile-de-France. Elle rejoint la direction de l'exploitation des services financiers (2000) et assure la fonction de chef de projet informatique. Elle devient militante CGT en 2003 et intègre

le bureau national de l'Union fédérale des cadres de la CGT FAPT. En 2006, elle est nommée cadre supérieur et occupe le poste de responsable système d'information, avant d'intégrer la direction des opérations bancaires à La Banque Postale (2008). En 2009, elle est désignée pour être membre du personnel au CHSCT. Depuis 2011, elle exerce la fonction de chef de projet aménagements au sein de la direction des opérations. De 2013 à 2015, elle est représentante du personnel de La Banque Postale UES en tant que déléguée syndicale, elle est élue au Comité d'entreprise et siège au Comité de Groupe (2014).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères**Mandats actuels****Entités non cotées**

- ▶ Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

**Jean-Yves LAUTRIDOU**

Administrateur
Membre du Comité d'audit
Né en 1962

Adresse professionnelle :

La Poste
Direction Services Courrier Colis Paris
115 boulevard Brune
75675 Paris Cedex 14

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par la CFDT

Élu par les salariés, le 20 /11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Titulaire d'une maîtrise de Communication Politique et Publique, il a intégré La Poste en 1982 comme agent d'exploitation au Service Général puis a travaillé dans un grand bureau de poste parisien avant d'exercer la fonction de responsable de foyer d'hébergement de La Poste. Secrétaire fédéral de la fédération CFDT Communication Conseil et Culture depuis 1997, il est plus

particulièrement chargé de suivre les dossiers Santé au Travail, Handicap et Logement. Il représente la CFDT au Conseil d'administration de l'Union d'économie sociale pour le logement (UESL), organisme paritaire chargé de coordonner la politique d'Action Logement (1 % logement). Il est aujourd'hui cadre à la direction Services-Courrier-Colis de Paris.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères**Mandats actuels****Entités non cotées**

- ▶ Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant



Yves RENAUD

Administrateur
Membre du Comité stratégique
et des investissements
Né en 1956

Adresse professionnelle :

La Poste
Direction Services Courrier Colis Paris
115 boulevard Brune
75675 Paris Cedex 14

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par la CFDT

Élu par les salariés, le 20 /11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Il intègre La Poste à Paris en 1974. Il poursuit parallèlement des études d'arts plastiques puis d'arts appliqués et entre à la CFDT en tant qu'illustrateur. Muté en Champagne-Ardenne, il exerce successivement les fonctions de délégué commercial (en charge des NTIC) dans la Délégation Est puis de Chef d'Établissement. En 2001, il devient Responsable de la Communication de La Poste, des départements Aube et Haute-Marne. Il est contributeur dans le groupe de travail national qui conçoit les ETC (espaces temps communication). À la création de la direction opérationnelle territoriale courrier Champs Ardennes, il prend la direction d'un centre courrier jusqu'en

2007, année où il demande sa mutation en région Ile-de-France. Il manage alors l'équipe des organisateurs Courrier, dans un groupement de la DOTC des Hauts-de-Seine. En 2011, il est détaché à la Fédération CFDT, comme Secrétaire Fédéral en charge des négociations nationales et de la communication. Il siège en tant qu'élu CFDT dans la Commission administrative paritaire nationale Cadres de 2000 à 2004, puis dans la CAP Cadres Supérieure jusqu'en 2007. De 2001 à 2006, il est conseiller municipal de la Ville de Joinville (Haute-Marne), délégué intercommunal et Vice-Président de l'office de tourisme. Il est co-fondateur en 2009 de l'Observatoire Du Nano monde.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

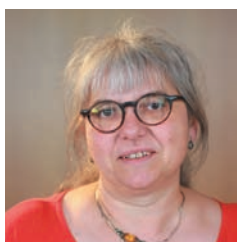
Mandats actuels

Entités non cotées

► Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant



Annette RIVARD

Administrateur
Membre du Comité qualité
et développement durable
Née en 1967

Adresse professionnelle :

SCELP IDF FCPE
99 rue de l'Abbé Groult
75015 Paris

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par SUD

Élu par les salariés, le 20 /11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Née en 1967 d'un père facteur et d'une mère guichetière à La Poste. En 1986, elle commence à travailler à La Poste en tant que saisonnière à la distribution à Sellières (Jura). Elle prend ses fonctions de préposée en 1987 au service distribution de Paris Louvre. Elle devient contrôleuse en 1988, affectée au bureau de poste de Paris Georges Brassens. En 1990, elle intègre la brigade départementale de Paris. En 1995, elle est mutée au service comptable de la direction de Paris Ouest.

Suite à la suppression de son poste, elle intègre les Équipes d'Agents Rouleurs en 2004. L'année suivante, elle est promue technicienne au service comptable de Nanterre. En 2010, elle suit l'activité à Paris de son service au sein du service comptable Réseau « Courrier, Colis, Produits de l'Enseigne », où elle travaille toujours. Elle a exercé plusieurs mandats pour son syndicat SUD PTT, dont celui de trésorière de la Fédération de 2008 à 2012.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

► Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant



14.1.3 Commissaire du gouvernement



Pascal FAURE

Commissaire du gouvernement

Date de naissance : 01/02/1963

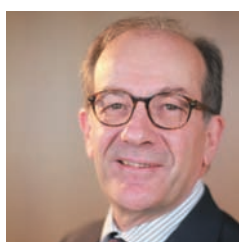
Adresse professionnelle :

Ministère de l'Économie, de l'Industrie
et du Numérique
Direction Générale des Entreprises
67 rue Barbès
BP 80001
94201 Ivry-sur-Seine Cedex

Biographie – Expérience professionnelle

Ingénieur général des Mines, diplômé de l'École polytechnique (X83) et de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris (88), Pascal Faure a débuté sa carrière dans la R&D aux Laboratoires Bell (États-Unis, PA) puis chez Apple Computer (États-Unis, CA). De retour en France, il rejoint le Centre national d'études des télécommunications (France Télécom/CNET) en tant que chef de projets dans le domaine de la sécurisation des communications et de la cryptologie. De 1992 à 1995, il travaille au ministère du Budget sur les crédits de la politique informatique administrative. Il est ensuite nommé conseiller technique en charge des affaires budgétaires, fiscales, emploi et aménagement du territoire au cabinet du ministre du Tourisme, puis du ministre de l'Aménagement du Territoire, de la Ville et de l'Intégration. De 1997 à 2001, Pascal Faure occupe le poste de Directeur du développement, des affaires financières et d'adjoint à l'administrateur général de l'Institut Telecom. Il est alors nommé Directeur technique adjoint au ministère de la Défense. Il exerce parallèlement les fonctions de Président de l'Association des ingénieurs des télécommunications de 2001 à 2006. De 2007 à 2012, Pascal Faure est successivement nommé Vice-Président du Conseil général des technologies de l'information (CGTI), puis Vice-Président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET), et enfin Vice-Président du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEJET). Directeur général de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) depuis le 5 décembre 2012, il est nommé Directeur général des entreprises lorsque la DGCIS devient la Direction générale des entreprises, le 17 septembre 2014.

14.1.4 Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste



Jacques BATAIL

Chef de la mission de contrôle général
économique et financier de l'État
auprès de La Poste

Date de naissance : 19/10/1953

Adresse professionnelle :

La Poste
44 boulevard de Vaugirard
Case postale F 406
75757 Paris Cedex 15

Biographie – Expérience professionnelle

Ingénieur Général des Mines, Jacques Batail fut Chef de division à la direction interdépartementale de l'industrie des régions Aquitaine et Poitou-Charentes ; Chargé de mission auprès du Préfet de la région Poitou-Charentes de 1979 à 1981. Puis de 1981 à 1984 : Chef des Services de Poitou-Charentes de la direction interdépartementale de l'industrie des régions Aquitaine et Poitou-Charentes. De 1984 à 1990, il occupe le poste de Directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement d'Alsace. Il a ensuite été Directeur de la technologie à l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche) de 1990 à 1995. De 1995 à 2001, il a été Directeur du gaz, de l'électricité et du charbon au Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, et à ce titre, Commissaire du Gouvernement notamment auprès d'Électricité de France, Gaz de France et Charbonnages de France, ainsi qu'auprès du Conseil supérieur de l'électricité et du gaz. Il est nommé en 2001, Chef de la Mission de contrôle « Recherche appliquée et promotion de la qualité » jusqu'en 2004. Puis en 2002, Chef de la Mission de contrôle « Ports autonomes, voies navigables, armateurs » ; membre du Conseil supérieur de la marine marchande, poste occupé jusqu'en 2008. Enfin depuis 2008, il est Chef de la Mission de contrôle auprès du Groupe La Poste.

14.2 DIRECTION GÉNÉRALE

14.2.1 Cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

La direction de la Société est assurée, sous sa responsabilité, par le Président du Conseil d'administration, qui assume la fonction de Directeur général, en application de l'article 14 des statuts de la Société.

Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration.

M. Philippe Wahl a été nommé Président-Directeur Général de La Poste par décret du 21 janvier 2016, sur proposition du Conseil d'administration au président de la République.

14.2.2 Attributions du Président-Directeur Général

Le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée Générale et de ceux réservés au Conseil d'administration par la loi, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil tel qu'adopté le 10 février 2011.

En conséquence, il doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour :

- a) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ;
- b) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement, de cession ou émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste

(ou à laquelle La Poste est partie), pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;

- c) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe b) ci-avant, réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;
- d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;
- e) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- f) toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ;



- g)** toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;
- h)** toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;
- i)** toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général est expressément autorisé à fournir des cautions, avals ou garanties engageant La Poste, dans la limite d'un plafond global annuel hors taxes fixé par le Conseil d'administration et d'un montant unitaire maximal hors taxes de 75 millions d'euros.

Le Président-Directeur Général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus.

14.2.3 Comité exécutif

Le Comité exécutif (Comex) est l'instance d'échange stratégique et de concertation sur tous les sujets transverses du Groupe, d'examen des projets de décisions majeures et de suivi des objectifs et des résultats opérationnels. Il se réunit chaque lundi autour du Président-Directeur Général.

Les membres du Comex sont nommés par le Président-Directeur Général. Conformément au règlement intérieur du

Comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste (article 1.2), le Président-Directeur Général informe le Comité des rémunérations de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Le Comité peut formuler le cas échéant des observations à destination des membres du Conseil d'administration.

La composition du Comité exécutif est la suivante :

| | |
|---------------------|--|
| Philippe Wahl | Président-Directeur Général |
| Philippe Bajou | Directeur général adjoint, Secrétaire général du Groupe La Poste Président de Poste Immo |
| Anne-Laure Bourn | Directrice générale adjointe Directrice générale du Réseau La Poste |
| Yves Brassart | Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement |
| Paul-Marie Chavanne | Directeur général adjoint Président de GeoPost |
| Nathalie Collin | Directrice générale adjointe, en charge du Numérique et de la communication |
| Philippe Dorge | Directeur général adjoint Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis |
| Sylvie François | Directrice générale adjointe Directrice des ressources humaines et des relations sociales |
| Nicolas Routier | Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation |
| Rémy Weber | Directeur général adjoint Président du Directoire de La Banque Postale |



Philippe WAHL

Président-Directeur Général
Date de naissance : 11/03/1956

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA), titulaire d'un DEA en sciences économiques. Philippe Wahl a débuté sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la COB (1986), il rejoint en 1989 le cabinet de M. Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales. Conseiller du Président de la Compagnie Bancaire (1991), puis Directeur général adjoint (1994), il est nommé en 1997 responsable des Services financiers spécialisés de Paribas. En 1999, il devient Directeur général de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne. À ce titre, il a été Président de Sopassure et du Conseil d'administration d'Écureuil Assurances IARD, et membre du Conseil de surveillance de CDC Ixis et de celui de CNP Assurances. Nommé Directeur général du groupe Havas en 2005, il devient Vice-Président du groupe Bolloré en 2006. Après avoir intégré en 2007 la Royal Bank of Scotland en qualité de Directeur général pour la France, il est nommé conseiller du Board Global Banking and Markets à Londres et Directeur général pour la France, la Belgique et le Luxembourg en 2008, avant d'être nommé Président du Directoire de La Banque Postale et Directeur général adjoint du Groupe La Poste en janvier 2011. En septembre 2013, Philippe Wahl devient PDG du Groupe La Poste et en octobre Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.



Philippe BAJOU

Directeur général adjoint
Secrétaire général du Groupe La Poste
Président de Poste Immo
Date de naissance : 09/09/1958

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'École nationale supérieure des PTT en 1989. Philippe Bajou a commencé sa carrière au sein du Groupe La Poste en 1982. Chargé de mission au ministère des PTT auprès du Directeur des affaires communes de 1989 à 1990, il occupe ensuite différents postes au sein de la Direction financière de La Poste puis est nommé Directeur des affaires financières et participations de La Poste en 1995. Il prend en charge le projet de gestion des fonds des CCP en novembre 1998, qui aboutit à la création d'Efiposte en mars 2000, dont il devient Directeur général. Philippe Bajou a été membre du Directoire de La Banque Postale depuis sa création le 1^{er} janvier 2006 jusqu'à la fin 2012. Il devient, le 19 décembre 2012, Directeur général adjoint du Groupe, Directeur général du Réseau La Poste, fonction qu'il exerce jusqu'au 1^{er} juin 2015. Le 19 février 2015, il est nommé Président de Post Immo et le 24 février 2015, Directeur général adjoint en charge de la transformation. Le 2 février 2016, il est nommé secrétaire général du Groupe La Poste, il conserve ses responsabilités au titre de la transformation et voit son périmètre élargi aux fonctions transverses et au développement territorial.



Anne-Laure BOURN

Directrice générale adjointe
Directrice générale du Réseau La Poste
Date de naissance : 13/10/1962

Biographie – Expérience professionnelle

Depuis le 1^{er} juin 2015, Anne-Laure Bourn est Directrice générale adjointe du Groupe La Poste en charge du Réseau La Poste. Anne-Laure Bourn occupait précédemment la fonction de Directrice des opérations de La Banque Postale et membre du Comité exécutif et du Comité opérationnel de La Banque Postale.

Anne-Laure Bourn est diplômée de l'Institut supérieur de gestion (1985), de l'Institut technique de banque (1992) et de l'Executive MBA d'HEC (2008). Elle débute sa carrière en 1985 comme chef de produit chez Thomson Grand Public. De 1988 à 1995, elle exercera à la Caisse régionale du Crédit Agricole du Morbihan les fonctions d'analyste financière, de responsable service financement des professionnels et des grandes et moyennes surfaces (1990) et de responsable marketing (1992). Elle rejoint Le Groupe La Poste en 1995 où elle sera successivement responsable marketing et organisation de La Poste Grand Public du Grand Ouest, Directrice du centre financier de Rennes (2000) puis de celui de Paris Ile-de-France (2005). À la création de La Banque Postale, en 2006, elle devient représentante territoriale de La Banque Postale Ouest, DOM et Corse et intègre, à ce titre, le Comité de direction de la Banque. Anne-Laure Bourn est nommée secrétaire générale et membre du Directoire de La Banque Postale Asset Management en 2009 puis Directrice des opérations de La Banque Postale en mai 2011, poste qu'elle occupe jusqu'au 1^{er} juin 2015.

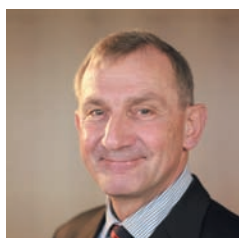


Yves BRASSART

Directeur général adjoint, en charge
des finances et du développement
Date de naissance : 25/08/1960

Biographie – Expérience professionnelle

Yves Brassart est ancien élève de l'ENSPTT, diplômé de l'EDHEC (1981), de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire du DECS. À La Poste depuis 1987, il a exercé successivement les responsabilités de Directeur marketing et commercial du courrier au Siège (1987-1993) et de Directeur financier de La Poste pour l'Ouest de la France (1993-1999). En 1999, il devient Directeur financier des Services Financiers de La Poste, avant d'être également Directeur financier du Réseau des bureaux de poste de 2001 à 2003. En 2004, il participe à la création de La Banque Postale, dont il devient, le 1^{er} janvier 2006, Directeur financier, membre du Comité exécutif. En 2011, il est nommé Directeur finances et stratégie de La Banque Postale, membre du Comité opérationnel puis membre du Directoire en 2013. Le 7 avril 2014, il devient Directeur général adjoint, Directeur financier du Groupe La Poste. À ce titre, il devient membre du Comité exécutif. Le 7 septembre 2015, il est nommé Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement.



Paul-Marie CHAVANNE

Directeur général adjoint
Président de GeoPost
Date de naissance : 28/06/1951

Biographie – Expérience professionnelle

Paul-Marie Chavanne est diplômé de l'École centrale des arts et manufactures de Paris, ancien élève de l'ENA, inspecteur des finances. Après avoir débuté à l'Inspection générale des finances (1978-1982) puis à la Direction du Trésor (1982-1989), il est devenu Directeur de la stratégie et du développement de Sopargès (1989-1992), puis Directeur général adjoint des Automobiles Citroën (1992-1997), avant de rejoindre Strafor Facom comme Directeur général (1997-1998), puis Président-Directeur Général (1998). Après avoir présidé le Directoire d'Auto Distribution, il devient Directeur du Colis (depuis 2001), Président de GeoPost (depuis 2001) et parallèlement Directeur général délégué (2002-2010) puis Directeur général adjoint (2010) du Groupe La Poste.


Nathalie COLLIN

 Directrice générale adjointe en charge
 du Numérique et de la communication

Date de naissance : 26/09/1964

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômée de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et fiscalité, Nathalie Collin débute sa carrière en 1987 en tant que consultant au sein du cabinet Arthur Andersen avant de rejoindre en 1990 la Cité mondiale des vins et spiritueux en tant que Directeur financier. En 1993, Nathalie Collin devient Directeur financier Europe d'Interleaf, à Londres. En 1997, elle rejoint Virgin Musique France en tant que Directeur administratif et financier avant d'en devenir Directeur général, en 1999. En 2002, elle opère la fusion de Virgin Musique avec sa maison mère, EMI Music France, et exerce successivement dans le nouveau groupe les responsabilités de Directeur général (2002-2007), puis de Président (2007-2009). En 2009, elle quitte le secteur de la production musicale pour celui de la presse et devient Président du Directoire de *Libération* avant de rejoindre le groupe Nouvel Observateur en tant que Directeur général et Président du Directoire en 2011. Présidente du SEPM et de l'AIPG, elle mène, pour le compte de la profession, les négociations avec Google qui aboutissent à la création du Fonds Google pour l'Innovation Numérique de la Presse, fonds qu'elle crée et dont elle prend la première présidence. Le 28 avril 2014, elle est nommée Directrice générale adjointe et membre du Comité exécutif, en charge de la Communication du Groupe La Poste. Le 9 février 2015, elle devient Directrice générale adjointe en charge du Numérique et de la communication.


Philippe DORGE

Directeur général adjoint

 Directeur général de la branche
 Services-Courrier-Colis

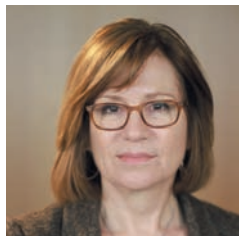
Né en 1966

Biographie – Expérience professionnelle

Philippe Dorge est diplômé de l'IEP Paris, section service public, titulaire d'un DESS Paris. Il est diplômé du Ciffop en relations du travail. Il a passé 25 années chez PSA où il a alterné des responsabilités dans les domaines industriel et ressources humaines. Après des fonctions opérationnelles en usine à Sochaux, puis à Aulnay, il devient, en 2002, Directeur des relations sociales et du travail du groupe, en charge de la négociation collective, de la sécurité et de la santé au travail et de la DRH de la direction industrielle. En 2010, il devient Directeur de l'usine de Trémery, site leader pour la fabrication de moteurs près de Metz en Lorraine.

Il est nommé DRH du groupe début 2013. Après avoir restauré le dialogue social au sein de l'entreprise, il négocie et conclut un accord « Nouveau contrat social » sur le partage de la stratégie de l'entreprise avec les organisations syndicales, le contrat de Génération PSA et la compétitivité des bases industrielles en France. Il a mis en place une organisation mondiale de la fonction RH en cohérence avec la nouvelle organisation du groupe.

Le 7 septembre 2015, il devient Directeur général adjoint, Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis et rejoint les membres du Comité exécutif du Groupe La Poste.

**Sylvie FRANÇOIS**

Directrice générale adjointe
Directrice des ressources humaines
et des relations sociales
Date de naissance : 11/05/1954

Biographie – Expérience professionnelle

Sylvie François est diplômée de l'Institut d'études politiques, licenciée en droit et titulaire d'un DEA de droit du travail. À sa sortie de l'ENA, en 1980, elle est nommée chef de bureau à la délégation à l'emploi au ministère du Travail. Par la suite, et jusqu'en 1997, elle alterne les postes en cabinet ministériel et les postes à responsabilité au sein de l'administration : conseiller technique du ministre des Affaires sociales et de la Santé en 1983, Directeur de cabinet des secrétaires d'État à l'enseignement technique de 1985 à 1986 et de 1988 à 1989, conseiller technique chargé du renouveau du service public auprès du Premier ministre, entre 1989 et 1992, Sous-Directeur des formations au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. En 1997, elle rejoint le Crédit Commercial de France en qualité de Directrice des ressources humaines. Elle occupe ce poste jusqu'en février 2008, date à laquelle elle devient Directrice des ressources humaines de La Banque Postale et des Services financiers. En septembre 2012, elle est nommée Directrice générale adjointe du Groupe La Poste, Directrice des ressources humaines et des relations sociales.

**Nicolas ROUTIER**

Directeur général adjoint, en charge
de la stratégie institutionnelle
et de la régulation
Date de naissance : 07/03/1963

Biographie – Expérience professionnelle

Nicolas Routier est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en économie de Paris I Panthéon-Sorbonne et diplômé de l'ENSPTT. Il rejoint la Direction financière de La Poste comme responsable de la planification stratégique (1988-1991) puis chef du service du contrôle de gestion (1991-1994). De 1994 à 1997, il est Directeur de La Poste de l'Oise. En 1997, il rejoint le Comité de direction de La Poste et crée la direction des achats, qu'il dirige jusqu'en 2001. Parallèlement, il est Directeur du contrôle de gestion (1998-2001). En 2001, il devient Directeur de la stratégie du Groupe puis entre au Comité exécutif du Groupe. Il est alors administrateur de Sopassure, membre du Conseil de surveillance de la CNP (2001-2003) et également administrateur de GeoPost (depuis 2001). En 2002, il est nommé Directeur général délégué en charge de la stratégie et du développement du Groupe et Président de Sofipost. En 2004, il devient conseiller du Président du Groupe et PDG de Mediapost, jusqu'en 2009. Il est parallèlement Président de STP de 2005 à 2009, et de Neopress de 2007 à 2009. Nicolas Routier a été nommé en 2009 Directeur général adjoint du Groupe La Poste, Directeur général du Courrier et Président de Sofipost, qui regroupe Mediapost Communication, Docapost et Viapost ; il est depuis mi-2012 Vice-Président du Conseil d'administration d'Asendia (coentreprise avec Swiss Post). Il est également Président du syndicat professionnel des opérateurs postaux. Avant d'être nommé Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation le 7 septembre 2015, il était Directeur général adjoint du Groupe La Poste, Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis depuis juillet 2014.



Rémy WEBER

Directeur général adjoint

Président du Directoire
de La Banque Postale

Date de naissance : 18/11/1957

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) d'Aix-en-Provence et de l'École des hautes études commerciales (HEC), Rémy Weber a débuté sa carrière en 1983 comme chargé d'affaires à la direction de l'exploitation de la Banque française de commerce extérieur (BFCE), avant d'entrer au service des affaires internationales et de la Direction du Trésor du ministère des Finances en tant que chargé de mission (1987-1989). Il devient ensuite sous-Directeur à la BFCE (1990-1992) puis intègre la Lyonnaise de banque où il remplira les fonctions de Directeur régional chargé du réseau de Lyon (1993-1994), secrétaire général (1995-1997), Directeur de l'exploitation (1996-1997), Directeur général adjoint (1997-1999), Directeur général (1999-2002) et enfin Président-Directeur Général, poste qu'il occupait jusqu'à sa nomination comme Président du Directoire de La Banque Postale le 15 octobre 2013.

14.3 ABSENCE DE LIENS FAMILIAUX, DE CONDAMNATION ET DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

14.3.1 Absence de liens familiaux entre les membres des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun lien de nature familiale entre (i) les mandataires sociaux de La Poste ou (ii) les membres du Comité exécutif.

14.3.2 Absence de condamnation pour fraude des membres des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste, aucun (i) des mandataires sociaux de La Poste ou (ii) des membres du Comité exécutif n'a fait l'objet :

- ▲ d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins ;
- ▲ d'une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins ;
- ▲ d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires au cours des cinq dernières années au moins.

Par ailleurs, à la connaissance de La Poste, aucun (i) des mandataires sociaux de La Poste ou (ii) des membres du Comité exécutif n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.



14.3.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel à l'égard de La Poste entre les devoirs des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

L'article 7 de la Charte de l'administrateur de La Poste, annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration,

précise que : « L'administrateur s'engage à éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts matériels ou moraux et ceux de La Poste ou des entités de son Groupe. Il informe le Conseil d'administration et son Président, dès qu'il en prend connaissance, de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts, même potentiel ou temporaire, avec les intérêts de La Poste ou de son Groupe. Dans le cas où une telle situation se présente, l'administrateur concerné s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières en cause. »

15.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

15.1.1 Rémunération globale du Président-Directeur Général

15.1.1.1 Modalités de fixation de la rémunération du Président-Directeur Général

La Poste compte aujourd'hui un unique dirigeant mandataire social, son Président-Directeur Général, M. Philippe Wahl, qui tient ce mandat depuis le 26 septembre 2013.

La rémunération du Président-Directeur Général de La Poste est soumise à décision ministérielle, conformément au décret n° 53-707 du 9 août 1953 sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social.

Ce décret a été modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux d'entreprises publiques, qui institue un dispositif de plafonnement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des établissements et entreprises publiques à 450 000 euros bruts annuel.

Sur proposition du Comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste, en date du 8 novembre 2013, le Conseil d'administration de La Poste du 12 décembre 2013 a

décidé de fixer la rémunération totale de M. Philippe Wahl au niveau du plafond institué par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012, soit une rémunération totale annuelle de 450 000 euros bruts, exclusivement constituée d'une part fixe. Cette rémunération a été maintenue par le Conseil d'administration du 23 avril 2015, qui a également approuvé dans sa délibération la feuille de route fixant les objectifs de M. Wahl pour l'année 2015 sans que celle-ci ne donne droit à un montant de part variable.

15.1.1.2 Rémunération de M. Philippe Wahl, Président-Directeur Général

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des rémunérations de toutes natures dues au Président-Directeur Général au titre des exercices 2014 et 2015.

Comme indiqué aux sections 15.1.1.3 et 15.3 respectivement, le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération exceptionnelle ni de jetons de présence et ne bénéficie ni d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions attribuées gratuitement.

Tableau de synthèse des rémunérations attribuées au Président-Directeur Général

| Philippe Wahl, Président-Directeur Général | 2015 | 2014 |
|---|------------------|------------------|
| Rémunération due au titre de l'exercice (y compris avantages en nature) | 453 206 € | 453 206 € |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | Néant | Néant |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | Néant | Néant |
| Total (y compris avantages en nature) | 453 206 € | 453 206 € |
| Total (hors avantages en nature) | 450 000 € | 450 000 € |

Montants bruts (en euros) avant impôt.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur Général

| Philippe Wahl, Président-Directeur Général | 2015 | | 2014 | |
|---|---|--|---|--|
| | Montants* dus au titre de l'exercice | Montants* versés au cours de l'exercice | Montants* dus au titre de l'exercice | Montants* versés au cours de l'exercice |
| Rémunération fixe | 450 000 € | 450 000 € | 450 000 € | 450 000 € |
| Rémunération variable | Néant | Néant | Néant | Néant |
| Rémunération exceptionnelle | Néant | 55 628 € ^(a) | Néant | 52 588 € ^(a) |
| Jetons de présence | Néant | Néant | Néant | Néant |
| Total (hors avantages en nature) | 450 000 € | 505 628 € | 450 000 € | 502 588 € |
| Avantages en nature | 3 206 € ^(b) | 3 206 € ^(b) | 3 206 € ^(b) | 3 206 € ^(b) |
| Total (y compris avantages en nature) | 453 206 € | 508 834 € | 453 206 € | 505 794 € |

* Montants bruts (en euros) avant impôt.

(a) Rémunération variable différée versée au titre des années 2011 et 2012 (en tant que Président de La Banque Postale).

(b) Dont 2 846€ d'avantage en nature véhicule et 360€ de prime de communication versée à tous les postiers.

15.1.1.3 Autres éléments de rémunération

Véhicule de fonction

Un véhicule de fonction est mis à la disposition du Président-Directeur Général. L'ensemble des frais liés au véhicule de fonction (entretien, assurance, carburant) est pris en charge par La Poste. Cet avantage est réintégré au titre d'avantage en nature.

Couverture santé prévoyance

Le Président-Directeur Général de La Poste bénéficie d'une couverture santé et prévoyance sur-complémentaire applicable à l'ensemble des cadres dirigeants de La Poste, dont les cotisations sont intégralement prises en charge par La Poste.

Régime de retraite

Le Président-Directeur Général de La Poste ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Jetons de présence

Le Président-Directeur Général de La Poste ne perçoit pas de jetons de présence en tant que Président du Conseil d'administration et administrateur de La Poste. Il ne perçoit par ailleurs aucun jeton de présence au titre de mandats exercés dans des sociétés contrôlées par La Poste ni de toute autre forme de rémunération dans l'exercice de ces mandats.

Contrat de travail, retraite supplémentaire, indemnité de cessation ou de changement de fonction et indemnité relative à une clause de non-concurrence

| | Contrat de travail | | Régime de retraite supplémentaire | | Indemnité susceptible d'être due en raison de la cessation ou du changement de fonction | | Indemnité relative à une clause de non-concurrence | |
|--|--------------------|-----|-----------------------------------|-----|---|-----|--|-----|
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| Philippe Wahl Président-Directeur Général | | X | | X | | X | | X |

15.1.2 Rémunération globale des administrateurs

Les membres du Conseil d'administration perçoivent des jetons de présence selon les principes suivants, adoptés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011 :

- ▲ l'enveloppe annuelle allouée aux jetons de présence représente 230 000 euros ;
- ▲ ce montant est réparti de la façon suivante :
 - 1 300 euros par présence à chaque séance du Conseil ou d'un Comité spécialisé,
 - 2 000 euros par présence à un Comité spécialisé pour son Président.

Si, en fin de période, le montant global de 230 000 euros fixé par l'Assemblée Générale s'avérait insuffisant au regard du nombre de séances du Conseil ou des Comités, les jetons de présence sont répartis au prorata de la présence des administrateurs aux organes de gouvernance.

Pour 2015, les jetons de présence distribués se sont élevés à 171 000 euros.

Montant des jetons de présence versés aux administrateurs

Conformément à l'article 13 des statuts de La Poste, le mandat des administrateurs qui ne sont pas nommés par l'Assemblée Générale est gratuit. L'Assemblée Générale fixe le montant des jetons de présence alloués, le cas échéant, aux autres administrateurs.

Les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale représentant l'État versent leurs jetons de présence à l'État.

Les jetons de présence des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale représentant la Caisse des Dépôts sont versés à la Caisse des Dépôts.

| | | Montants dus au titre de 2015 | Montants dus au titre de 2014 |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Versés à l'État | Marie-Caroline Bonnet-Galzy | 13 000 € | 6 500 € |
| | Martin Ajdari | 3 900 € | NC ^(a) |
| | Marie-Pierre de Bailliencourt | 1 300 € | NC ^(a) |
| | Philippe Lemoine | 15 700 € | 14 400 € |
| | Françoise Malrieu | 19 700 € | 23 700 € |
| | Sophie Mantel | 9 100 € | 6 500 € |
| | Christian Martin | 14 300 € | 10 400 € |
| | Antoine Saintoyant | 28 600 € | 27 300 € |
| Versés à la CDC | Pierre-René Lemas | 3 900 € | 1 300 € |
| | Odile Renaud-Basso | 19 500 € | 11 700 € |
| | Franck Silvent | 23 600 € | 26 200 € |
| Anciens administrateurs | | | |
| Versés à l'État | Éric Delzant | NC ^(a) | 3 900 € |
| | Laurence Franceschini | 1 300 € | 3 900 € |
| | Jean-Michel Hubert | 17 100 € | 19 100 € |
| Versés à la CDC | Jean-Pierre Jouyet | NC ^(a) | 2 600 € |
| TOTAL (en euros) | | 171 000 € | 157 500 € |

(a) NC : non concerné pour l'année en question.

15.2 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNÉES OU CONSTATÉES PAR AILLEURS AUX FINS DE PENSIONS, RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES _____

Le Président-Directeur Général, seul dirigeant mandataire social, ainsi que tous les dirigeants membres du Comité exécutif, ne bénéficient d'aucun régime de retraite supplémentaire.

15.3 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT _____

La Poste n'a mis en œuvre aucun système d'attribution d'actions de performance ni d'options de souscription ou d'achat d'actions pour aucun de ses collaborateurs sans distinction de catégorie.

16.1 ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et aux stipulations du contrat d'entreprise, et comme le précise son règlement intérieur disponible sur le site internet du Groupe La Poste, le Conseil d'administration définit la politique générale de La Poste et les orientations de l'activité de La Poste et de son Groupe (ce dernier comprenant les filiales dont La Poste détient directement ou indirectement 50 % ou plus du capital ou des droits de vote).

En particulier, le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de La Poste et veille à leur mise en œuvre. Il est saisi de toute opération significative du Groupe qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe.

Il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration examine, en même temps que les projets de comptes annuels de La Poste et de comptes consolidés, les documents relatifs à la gestion prévisionnelle et les résultats concernant les objectifs fixés par le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste et par la trajectoire stratégique du Groupe. Le Président informe le Conseil du respect des objectifs fixés et présente le cas échéant des mesures appropriées destinées à réduire l'écart constaté ou attendu par rapport à ces objectifs.

La trajectoire stratégique du Groupe et de chacune de ses branches, notamment le plan d'affaires pluriannuel, est examinée au moins une fois par an par le Conseil d'administration qui approuve le plan d'affaires, le budget annuel du Groupe, le plan de financement et la capacité distributive associés ainsi que les principaux objectifs de cadrage financier du Groupe. Le Conseil d'administration est informé par son Président trimestriellement du suivi de l'activité et des éléments clés de la performance opérationnelle du Groupe, et il examine deux fois par an un rapport d'information sur les filiales de premier rang du Groupe. Pour chacune de ces filiales, le rapport expose les principaux faits marquants et indicateurs, notamment les principales acquisitions, cessions, prises de participation ou opérations financières qui ne sont pas soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est régulièrement tenu informé de la situation financière et des engagements présentant un caractère significatif ; il est également tenu informé des principales opérations de gestion de dette et de trésorerie (hors La Banque Postale).

Le Conseil d'administration est saisi pour autorisation préalable des opérations suivantes :

- a) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie et hors gestion courante du bilan de La Banque Postale), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales et tout engagement hors bilan donné ;
- b) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de rapprochement, de cession ou émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;
- c) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe b) ci-avant, réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;
- d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (à l'exception de La Banque Postale) pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;
- e) la fixation lors du vote du budget d'un montant maximal d'emprunts à long terme pour l'année à venir, hors La Banque Postale ;
- f) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (à l'exception de La Banque Postale) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;



- g)** tout emprunt réalisé par La Banque Postale ayant un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe La Poste (et notamment s'il porte sur un montant supérieur à 1 milliard d'euros), ou toute émission de titres de dette ou de capital hybride réalisée par La Banque Postale qui est éligible au *Tier 1* ou *Tier 2* (fonds propres complémentaires) d'un montant supérieur à 500 millions d'euros ;
- h)** toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou de l'une de ses filiales ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ou de l'une de ses filiales ;
- i)** la politique de distribution de dividendes de La Poste ou des filiales qu'elle détient directement et toute modification ou évolution de la politique de distribution de dividendes ;
- j)** toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou l'une de ses filiales ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;
- k)** la fixation lors du vote du budget d'un montant maximal pour l'année à venir, ainsi que l'octroi par La Poste ou l'une de ses filiales de toute caution, aval, garantie ou autre opération garantissant les engagements d'une personne ou entité qui n'est pas intégralement détenue directement ou indirectement par La Poste, hors opérations effectuées par La Banque Postale avec ses clientèles ou celles qui naissent des engagements des clients, pour un montant unitaire supérieur à 75 millions d'euros par opération ;
- l)** toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste ou l'une de ses filiales hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;
- m)** toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.

Le Conseil est informé par son Président des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe, des risques significatifs que révéleraient les contrôles diligentés en

application de ces procédures et des politiques de gestion de ces risques envisagées ou mises en œuvre. Il est également saisi pour approbation préalable du rapport sur le contrôle interne établi par le Président.

Le Conseil d'administration veille à la sincérité et à l'exactitude des comptes, à la qualité du contrôle interne et à celle des informations financières communiquées au public ou mises à sa disposition.

Dans le cadre de sa mission, le Conseil d'administration peut s'adjoindre tout expert dont les compétences lui paraîtraient nécessaires. Les droits et obligations des administrateurs, tels qu'ils sont définis aux articles 7 à 13 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, s'appliquent aux membres du Conseil d'administration de La Poste. En particulier, ainsi que le précise l'article 7 du règlement intérieur du Conseil, tout administrateur est tenu au respect de la plus complète confidentialité concernant les documents et informations dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions. Le mandat d'administrateur représentant du personnel est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de La Poste et de ses filiales.

La Charte de l'administrateur, créée en décembre 2004 et annexée depuis à chacune des versions du règlement intérieur successivement adoptées par le Conseil d'administration, récapitule les règles déontologiques auxquelles doivent se conformer les membres du Conseil.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration détaille les modalités d'exercice de ces attributions du Conseil ; modifié lors de la séance du Conseil du 10 février 2011, il intègre le règlement intérieur de chacun des quatre Comités spécialisés (cf. infra) et la Charte de l'administrateur susmentionnée. Il précise les modalités de communication de l'information aux administrateurs, qui a lieu depuis 2008 essentiellement par le biais d'une *data room* électronique sécurisée, créée spécialement et réservée aux membres du Conseil d'administration, qui sont prévenus chaque fois qu'un document y est mis à leur disposition.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.



16.2 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au moins six fois par an. Il peut également se réunir si plus d'un tiers de ses membres le convoquent en indiquant l'ordre du jour.

En 2015, le Conseil s'est réuni dix fois. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 70 %. Trois séminaires stratégiques d'une journée ont également été organisés pendant l'année.

Le Conseil d'administration en 2015 s'est notamment prononcé sur :

- ▲ l'arrêté des comptes 2014 ;
- ▲ le budget 2016 ;
- ▲ les opérations en capital de La Banque Postale et de GeoPost ;

- ▲ les opérations de croissance externe de La Banque Postale et de GeoPost ;
- ▲ le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise ;
- ▲ le transfert du siège social du Groupe ;
- ▲ la modification des statuts de la Société à la suite de l'application de l'ordonnance du 20 août 2014 relative à la gouvernance des sociétés à participation publique ;
- ▲ la proposition pour la nomination du Président du CA (suite au nouveau mandat des administrateurs).

Le Conseil d'administration a aussi examiné :

- ▲ le bilan annuel des opérations de croissance externe ;
- ▲ le bilan social 2014.

16.3 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis 2006, une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement interne, notamment au regard de son règlement intérieur, et de toute amélioration susceptible d'y être apportée. De 2006 à 2009, cette évaluation a été pilotée par Jean-Michel Hubert ; le processus annuel d'évaluation est depuis piloté par le Comité des rémunérations et de la gouvernance, et son Président, Philippe Lemoine, en présente une synthèse au Conseil, ainsi que des pistes d'amélioration. La Poste a en outre décidé de réaliser cette évaluation une fois tous les trois ans avec le concours d'un cabinet extérieur.

L'évaluation pour 2014 du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés a été réalisée début 2015 par le biais d'un questionnaire détaillé envoyé à chaque administrateur

ayant siégé sur tout ou partie de l'année 2014. Vingt-deux questionnaires ont été envoyés par mail et courrier le 22 janvier 2015. Quinze questionnaires ont été effectivement retournés complétés (dont neuf anonymement). Les thèmes abordés étaient : la stratégie, la connaissance des branches du Groupe et les rapports avec le management, la gestion des risques et le contrôle, le fonctionnement du conseil et celui des comités. Il se dégage des réponses une certaine satisfaction à l'égard des évolutions constatées (mise en place de séminaires stratégiques, participation d'un administrateur salarié au Comité des rémunérations, meilleur suivi des dossiers d'acquisition après leur passage en Conseil d'administration). Des progrès sont souhaités dans les domaines suivants : suivi des risques, suivi des décisions prises, comparaisons avec la concurrence.



16.4 COMITÉS SPÉCIALISÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'est doté de quatre Comités spécialisés chargés d'examiner et de préparer en amont certains dossiers avant leur présentation en séance plénière, soit en tant que point à l'ordre du jour, soit à travers le compte rendu des travaux fait par leur Président. Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle économique et financier assistent aux séances de chacun de ces Comités.

Ces Comités sont les suivants : Comité d'audit (créé en 2001), Comité stratégique et des investissements (créé en 2004), Comité qualité et développement durable (créé en 2004 sous la dénomination Comité qualité client, il a pris cette appellation en 2007) et Comité des rémunérations et de la gouvernance (créé en 2010). En outre, une Commission ad hoc est réunie pour préparer la séance du Conseil d'administration, un ou deux jours avant qu'elle ait lieu.

16.4.1 Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de : M. Franck Silvent, Président du Comité, Sophie Mantel, Antoine Saintoyant, Brigitte Jonon et Jean-Yves Lautridou.

Le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans ses domaines de compétence, c'est-à-dire l'analyse, pour La Poste et les sociétés de son Groupe, des comptes, des principales informations financières, de la cartographie des risques principaux et de la politique de gestion de ces risques ainsi que le contrôle interne.

En vue de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci toute recommandation utile, le Comité :

- ▲ s'assure de la pertinence et de la permanence des normes et méthodes comptables appliquées par La Poste et le Groupe pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ainsi que du traitement adéquat des opérations financières ou comptables significatives conduites ou devant être conduites par La Poste et le Groupe ; étudie toute proposition de modification significative de ces normes et méthodes avant leur mise en œuvre ;
- ▲ s'assure de la qualité et de la fiabilité de l'information financière sociale et consolidée produite par La Poste ; vérifie que sont définies et suivies des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant cette qualité et cette fiabilité ;
- ▲ examine la politique de communication financière de La Poste ainsi que les principaux éléments de cette communication ;
- ▲ procède à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration dont, notamment, les comptes annuels et semestriels, les comptes spécifiquement établis pour les besoins d'une opération donnée, les rapports de gestion et leurs annexes ;
- ▲ organise, avec l'appui de la Direction financière, la procédure de choix des commissaires aux comptes de La Poste après mise en concurrence et émet une recommandation au Conseil d'administration de La Poste sur le choix desdits commissaires ; débat du programme d'intervention des commissaires aux comptes désignés et du budget affecté à leur mission ; s'assure de l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- ▲ examine périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- ▲ examine le rapport du Président sur le contrôle interne ;
- ▲ apprécie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, dans ce cadre, examine annuellement la cartographie des risques de toutes natures auxquels le Groupe est exposé à raison de son activité opérationnelle, ainsi que les processus et plans d'action mis en place pour identifier et maîtriser ces risques ; examine le compte rendu d'activité de l'audit interne central et des services chargés de missions d'audit interne au sein de La Poste et du Groupe pour l'année écoulée et donne son avis sur le programme des missions de l'année en cours ;
- ▲ procède à l'examen périodique de l'état des principaux contentieux en cours et de toute autre question de nature financière, comptable, juridique ou autre de nature à déboucher sur des risques ou menaces ;
- ▲ examine la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- ▲ formule toute recommandation au Conseil d'administration concernant les sujets ci-dessus ;
- ▲ plus généralement, rend compte au Conseil d'administration et porte à sa connaissance tout point significatif susceptible d'appeler de sa part une délibération particulière.

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2015 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 75 %.

Au cours de l'année 2015, en plus des sujets récurrents, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, de la cartographie des risques et de la programmation des audits, le Comité a notamment examiné :

- ▲ la politique d'achats du Groupe ;

- ▲ le dispositif de maîtrise du risque opérationnel et du coût du risque de crédit de La Banque Postale ;
- ▲ le dispositif de maîtrise des risques du Réseau des bureaux de poste.

16.4.2 Comité stratégique et des investissements

Le Comité stratégique et des investissements est composé de : Françoise Malrieu, Présidente, Corinne Lejbowicz, Odile Renaud-Basso, Antoine Saintoyant, Franck Silvent, Alain Bard, Régis Blanchot, Jacques Dumans et Yves Renaud.

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci tout avis ou recommandation utile :

- ▲ l'analyse des axes stratégiques de développement de La Poste et de son Groupe en France et à l'étranger ;
- ▲ l'étude des projets d'accords stratégiques et le suivi des partenariats ;

- ▲ l'étude des projets d'acquisition ou de cession d'actifs au sein du Groupe, de création de filiale, de prise ou de cession de participation supérieurs à 30 millions d'euros ;
- ▲ l'examen du plan d'affaires pluriannuel ;
- ▲ le suivi des grandes orientations du contrat d'entreprise conclu avec l'État.

Le Comité stratégique et des investissements s'est réuni six fois en 2015 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 82 %.

Au cours de l'année 2015, le Comité a essentiellement travaillé sur les opérations en capital et les opérations de croissance externe de La Banque Postale et de GeoPost.

16.4.3 Comité qualité et développement durable

Le Comité qualité et développement durable est composé de : Marie-Pierre de Bailliencourt, Présidente, Philippe Lemoine, Odile Renaud-Basso, Hélène Carnet, Brigitte Jonon et Annette Rivard.

Le Comité assiste le Conseil d'administration dans l'analyse de la qualité des services fournis par La Poste et les sociétés du Groupe à leurs clients, ainsi que du développement durable au sein de La Poste et des sociétés du Groupe.

Le Comité a ainsi pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à son adresse toute recommandation utile sur toute question concernant la qualité des relations entre La Poste, ou les sociétés du Groupe, et leurs clients ainsi que le développement durable, notamment dans les domaines suivants :

- ▲ l'étude de la satisfaction des clients de La Poste et de son Groupe ;
- ▲ l'analyse de la qualité des services fournis aux clients de La Poste et du Groupe ;
- ▲ l'examen des bonnes pratiques en matière de services fournis aux clients de La Poste et du Groupe ;
- ▲ l'examen des bonnes pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise.

Le Comité peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans le domaine de la qualité et du développement durable que lui confie le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent. Par délibération du 30 mai 2013, le Conseil d'administration a ajouté aux domaines de compétence du Comité l'examen du bien-vivre au travail à La Poste et des bonnes pratiques en la matière.

Le Comité qualité et développement durable s'est réuni quatre fois en 2015 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 72 %.

Au cours de l'année 2015, le Comité a notamment examiné :

- ▲ le rapport de la médiation de la vie au travail ;
- ▲ le déploiement de la politique de qualité au sein de la branche Services-Courrier-Colis ;
- ▲ le rapport 2014 sur l'éthique et la déontologie ;
- ▲ le bilan 2014 de la concertation avec les associations de consommateurs ;
- ▲ la qualité au sein de La Banque Postale ;
- ▲ la politique RSE du Groupe.



16.4.4 Comité des rémunérations et de la gouvernance

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance est composé de : Philippe Lemoine, Président, Pierre-René Lemas, Odile Renaud-Basso, Antoine Saintoyant et Alain Bard.

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, les missions suivantes :

- ▲ formuler toute recommandation relative à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste ;
- ▲ formuler un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de rémunération ;
- ▲ donner un avis sur tout projet d'augmentation de capital réservée aux salariés ou d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des articles 32 et 33 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom ;

- ▲ piloter le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration.

Le Comité est informé par le Président du Conseil d'administration de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Il formule le cas échéant des observations à destination du Conseil d'administration.

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni deux fois en 2015 ; le taux de participation des administrateurs s'est élevé à 80 %.

Au cours de l'année 2015, le Comité a notamment examiné la politique de gestion des postes clés et des potentiels du Groupe, la gestion des plans de succession des dirigeants, ainsi que la rémunération et la feuille de route du Président-Directeur Général.

16.5 CONTRÔLE INTERNE

16.5.1 Rapport du Président du Conseil d'administration

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration doit rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion du Conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation

des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport est reproduit en annexe 1.

16.5.2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de La Poste pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Ce rapport est reproduit en annexe 2.



16.6 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR EN FRANCE

La Poste adhère depuis 2011 au Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise, auquel elle se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sous réserve des spécificités législatives et réglementaires qui lui sont applicables.

Ces spécificités résultent du statut de société à participation publique de La Poste et en particulier de l'application à la Société de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à

l'organisation du service public de La Poste et France Télécom et de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le tableau ci-dessous recense les recommandations du Code Afep-Medef qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

| Numéro et objet de la recommandation Afep-Medef | Principes du Code | Situation de la Société et explication |
|---|--|---|
| 1 | Le Conseil d'administration : instance collégiale | |
| 1.2 | Désignation du Dirigeant et mode d'organisation des fonctions « [...] Le Conseil d'administration [...] désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise [...] et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de Président et Directeur général ou unicité des fonctions) [...] » | Le mode d'organisation du Conseil d'administration de La Poste a été fixé par le décret du 26 février 2010 portant statuts initiaux de La Poste. Il lui impose notamment le cumul des fonctions de Président et de Directeur général ainsi que la nomination du Président-Directeur Général par décret parmi les administrateurs sur proposition du Conseil d'administration. |
| 5 | Le Conseil d'administration et l'Assemblée Générale des actionnaires | |
| 5.1 | Nomination et révocation du dirigeant « Le Conseil d'administration nomme et révoque le Président, le Directeur général, les directeurs généraux délégués chargés de la direction de l'entreprise [...] » | Le Président-Directeur Général n'est ni nommé ni révoqué par le Conseil d'administration (art. 14 des statuts). Le Président-Directeur Général est nommé et révoqué par décret. |
| 6 | La composition du Conseil d'administration : les principes directeurs | |
| 6.3 | Représentation équilibrée des hommes et femmes « Chaque Conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences, [...] » | La composition tripartite du Conseil d'administration est fixée par la loi du 2 juillet 1990 (art. 10 modifié par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010) et par les décrets des 26 février et 1 ^{er} avril 2010, 17 mars 2011 et le Titre II de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014 fixant les statuts initiaux de La Poste, dont les dispositions sont reprises à l'article 13 des statuts. Le Conseil d'administration de La Poste compte 42,85 % de femmes depuis le 21 décembre 2015, date de nomination des nouveaux administrateurs de La Poste. |
| 7 | La représentation des salariés | |
| 7.1 | Actionnariat salarié Le Code de commerce prévoit la désignation par l'Assemblée Générale des actionnaires d'un ou plusieurs administrateurs salariés dès lors que la participation des salariés du Groupe dépasse le seuil de 3 % du capital social. | À ce jour, La Poste n'a pas de salariés actionnaires. La loi prévoit la faculté d'un actionnariat salarié spécifique. Cette disposition n'a pas été utilisée à ce jour. |
| 8 | Les actionnaires minoritaires | |
| | « Il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du Conseil d'administration des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques [...] parce que le Conseil d'administration risquerait d'être le champ clos d'affrontements d'intérêts particuliers au lieu de représenter l'ensemble des actionnaires [...] » | La composition tripartite du Conseil d'administration est fixée par la loi du 2 juillet 1990 (art. 10 modifié par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010) et par les décrets des 26 février, 1 ^{er} avril 2010, 17 mars 2011 et le Titre II de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014 fixant les statuts initiaux de La Poste, dont les dispositions sont reprises à l'article 13 des statuts. |



| Numéro et objet de la recommandation Afep-Medef | Principes du Code | Situation de la Société et explication |
|---|---|---|
| 9 | Les administrateurs indépendants | |
| 9.1 | « Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi par administrateur indépendant, il faut entendre [...] administrateur non exécutif [...] mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. » | La composition du Conseil d'administration étant fixée par la loi, La Poste ne peut répondre aux critères d'indépendance fixés par le Code Afep-Medef. |
| 14 | La durée des fonctions des administrateurs | |
| | « [...] la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans [...]. L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. Bien que la loi ne l'impose pas, il est indispensable que les statuts ou le règlement intérieur fixent un nombre minimum d'actions de la société concernée que doit détenir personnellement chaque administrateur, et qui doit figurer dans le rapport annuel [...]. » | La durée des mandats des membres du Conseil d'administration de La Poste est prévue par la loi et par un décret, dont les dispositions ne sont pas conformes au Code. Ces dispositions sont reprises à l'article 13 des statuts. La durée des fonctions des administrateurs de La Poste est fixée à cinq ans. Toutefois pour le renouvellement du Conseil d'administration intervenu le 21 décembre 2015, la durée du mandat des administrateurs est fixée à titre dérogatoire à cinq ans et un mois en application de l'article 27 des statuts ; La durée des mandats ultérieurs sera de cinq ans. Le renouvellement du Conseil d'administration est organisé en bloc, par la loi. La loi de 1990 réserve la détention du capital social à l'État et à d'autres personnes morales de droit public et le cas échéant aux salariés (cf. art. 7.1 ci-dessus). |
| 16 | Le Comité d'audit | |
| 16.1 | Composition « Les membres du Comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable. La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit (hors [...] les administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés) doit être au moins de deux tiers. » | La composition du Conseil d'administration étant fixée par la loi, La Poste ne peut répondre aux critères d'indépendance fixés par le Code Afep-Medef. |
| 17 | Le Comité en charge de la sélection ou des nominations | |
| | « Le Comité de la sélection ou des nominations joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes. Aussi chaque Conseil d'administration doit-il constituer en son sein un Comité de sélection ou des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux qui peut être ou non distinct du Comité des rémunérations. » | Les conditions de nomination des administrateurs sont dérogatoires et fixées par la loi. |
| 18 | Le Comité en charge des rémunérations | |
| 18.1 | Composition Le Comité des rémunérations « [...] doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants [...]. Il doit être présidé par un administrateur indépendant. Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité. » | La composition du Conseil de La Poste est imposée par la loi et ne lui permet pas de satisfaire à la recommandation d'avoir un administrateur indépendant dans ce Comité. Depuis 2014, le Comité des rémunérations compte un administrateur représentant les salariés. |
| 22 | La cessation du contrat de travail en cas de mandat social | |
| | « Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe [...]. » « Cette recommandation s'applique aux Président, Président-Directeur Général [...]. » | La Poste n'a pas de salarié dirigeant mandataire social. |

Numéro et objet de la recommandation Afep-Medef

Principes du Code

Situation de la Société et explication

| 23 | Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ^(a) | |
|--------|--|--|
| 23.1 | Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et rôle du CA « La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité des Conseils d'administration [...] et se fonde sur les propositions du Comité des rémunérations. Dans la détermination de ces rémunérations, les Conseils et Comités doivent prendre en compte les principes suivants : exhaustivité [...] ; équilibre [...] ; benchmark [...] ; cohérence [...] ; intelligibilité des règles [...] ; mesure [...] . » | Non-applicabilité partielle : le ministre chargé de l'Économie approuve la rémunération du Président-Directeur Général de La Poste : – contrôle ministériel de la rémunération du Président-Directeur Général (art. 3 du décret du 9 août 1953 modifié par décret du 26 juillet 2012), après consultation ; – plafonnement de la rémunération d'activité (partie fixe, variable et les jetons de présence) des dirigeants mandataires sociaux des entreprises publiques (art. 3 III du décret du 9 août 1953 modifié par décret du 26 juillet 2012) fixée à 450 000 € bruts. |
| 23.2 | Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance « La rémunération des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise. [...] La rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction du travail effectué, des résultats obtenus, mais aussi de la responsabilité assumée. [...] La politique générale d'attribution des options d'actions et des actions de performance doit faire l'objet d'un débat au sein du Comité des rémunérations et, sur sa proposition, d'une décision du Conseil d'administration [...]. Le Conseil doit suivre l'évolution de l'ensemble des composantes de la rémunération sur plusieurs années au regard des performances de l'entreprise. » | La Poste n'a pas de politique d'attribution d'option d'actions et d'actions de performance car la loi réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à d'autres personnes morales de droit public. |
| 23.2.1 | Obligation de conservation d'actions | Il n'y a pas à La Poste de politique d'attribution d'option d'actions, aucune obligation de conservation ne peut être envisagée. |
| 23.2.2 | Rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux « Elle peut être calibrée différemment selon que le dirigeant mandataire social poursuit une carrière sans discontinuité dans l'entreprise ou qu'il est recruté à l'extérieur. Elle ne doit en principe être revue qu'à échéances relativement longues, par exemple trois ans. [...] . » | Les éléments de rémunération du Président-Directeur Général sont fixés par décret (art. 3. I du décret du 9 août 1953, modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012). Les éléments de rémunération (parties fixe et variable) et les jetons de présence alloués au Président-Directeur Général ne peuvent excéder un plafond brut de 450 000 euros (art. 3 III du décret précité modifié). Les indemnités et avantages en nature sont fixés par le Conseil d'administration. |
| 23.2.3 | Rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux « Le Conseil peut décider d'attribuer aux dirigeants mandataires sociaux une rémunération variable annuelle et/ou pluriannuelle. Ces différentes rémunérations variables peuvent être cumulées, mais ce cumul doit être décidé au regard des principes précités, et en particulier de ceux d'exhaustivité et de mesure [...] . » | Le Conseil d'administration a décidé de ne pas attribuer de rémunération variable au Président-Directeur Général. |
| 23.2.4 | Options d'actions et actions de performance | La Poste n'a pas de politique d'attribution d'option d'actions et d'actions de performance car la loi réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à d'autres personnes morales de droit public. |
| 23.2.5 | Indemnités de prise de fonctions, de départ et non-concurrence | Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas de telles indemnités. |
| 23.2.6 | Régimes de retraite supplémentaires | Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas de régime de retraite sur-complémentaire. |

(a) Le Président-Directeur Général pour La Poste.

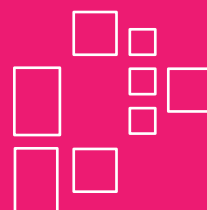


| Numéro et objet de la recommandation Afep-Medef | Principes du Code | Situation de la Société et explication |
|---|--|--|
| 24 | L'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance | |
| 24.1 | Information permanente sur les rémunérations du Président-Directeur Général « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux doivent être rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés. » | La rémunération du Président étant fixée par décret, celle-ci fait l'objet d'une publication au Journal officiel. |
| 24.3 et Guide (I) | Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux « Le Conseil doit présenter à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social : la part fixe ; la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ; les rémunérations exceptionnelles ; les options, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ; les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ; le régime de retraite supplémentaire ; les avantages de toute nature. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires. [...] » | La rémunération du Président résultant d'une décision ministérielle connue des actionnaires, la présentation à l'Assemblée Générale dans sa configuration actuelle ne paraît pas nécessaire. |

17

Collaborateurs

| | | |
|--------------|--|-----|
| | Introduction | 242 |
| 17.1 | Effectifs du Groupe | 242 |
| 17.2 | Politique d'emploi responsable | 244 |
| 17.3 | Politique d'évolution professionnelle, de formation et de promotion | 245 |
| 17.4 | Diversité et égalité des chances | 248 |
| 17.5 | Santé et sécurité – Qualité de vie au travail | 250 |
| 17.6 | Acteurs de l'accompagnement RH | 252 |
| 17.7 | Politique de rémunération globale | 254 |
| 17.8 | Conduite du changement | 256 |
| 17.9 | Politique sociale | 257 |
| 17.10 | Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur | 261 |
| 17.11 | Synthèse des informations sociales | 261 |
| 17.12 | Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées | 266 |



INTRODUCTION

Le choix opéré par Le Groupe La Poste d'un développement responsable, conjuguant amélioration de la performance et attitude exemplaire aux plans social, sociétal et environnemental, passe par un modèle social fort fondé sur l'emploi de qualité, l'égalité des chances, la diversité et l'accompagnement des projets professionnels.

Afin de poursuivre ce développement responsable dans un environnement en forte évolution, et de faire de chaque collaborateur l'acteur et le bénéficiaire de la transformation de l'entreprise, La Poste a bâti le Pacte Social, volet social du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » présenté en 2014. Le Pacte Social comprend quatre axes majeurs :

- ▲ la formation ;
- ▲ l'évolution professionnelle ;
- ▲ la santé et la qualité de vie au travail ;
- ▲ le développement managérial et la transformation de la filière RH.

L'année 2015 a vu l'aboutissement des négociations engagées en mai 2014 entre le management et les partenaires sociaux : trois accords majoritaires ont été signés le 5 février 2015, attestant de la volonté partagée d'accompagner la transformation de l'entreprise au bénéfice de tous les postiers.

17.1 EFFECTIFS DU GROUPE

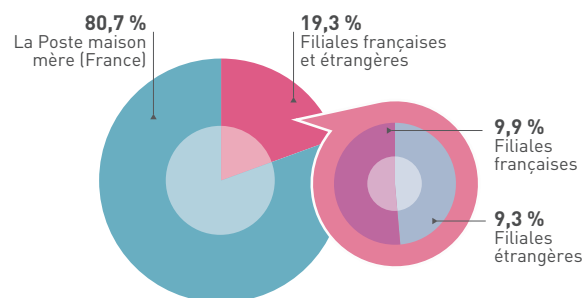
17.1.1 Évolution des effectifs du Groupe

— Effectifs en équivalents temps plein en moyenne

| | 2015 | 2014 |
|--------------------|---------|---------|
| Le Groupe La Poste | 253 158 | 257 891 |

L'effectif total du Groupe La Poste s'élève à 253 158 personnes en moyenne en 2015, en diminution de 1,84 % par rapport à 2014.

L'évolution des effectifs résulte du seul solde des départs naturels (principalement constitués de départs en retraite) et des recrutements (Le Groupe La Poste a notamment recruté 10 531 nouveaux collaborateurs en 2015, dont 8 056 en CDI en France).



17.1.2 Répartition de l'effectif Groupe

17.1.2.1 Répartition de l'effectif Groupe par continent ^(a)

| Afrique | Amérique | Asie | Europe | Océanie | Total |
|---------|----------|-------|--------|---------|---------|
| 1,1 % | 0,2 % | 0,1 % | 98,6 % | 0,0 % | 100,0 % |

| France | Autres pays de l'Europe de l'Ouest ^(b) | Pays de l'Europe de l'Est et Russie | Force de travail totale en Europe |
|--------|---|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 90,7 % | 6,2 % | 1,7 % | 98,6 % |

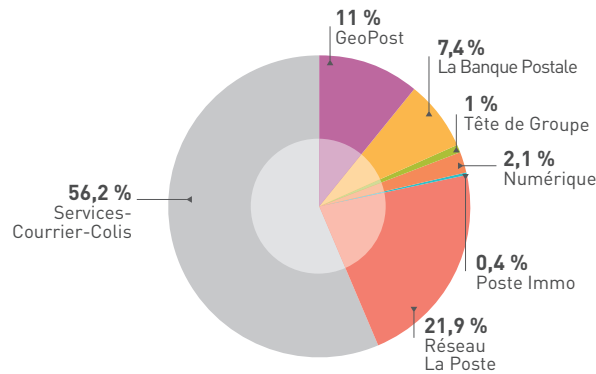
96,9 % de la force de travail du Groupe se situe en Europe de l'ouest

(a) Source : comptes consolidés pour La Poste, ses filiales et les sociétés qu'elle contrôle (en intégration globale), la force de travail est exprimée en équivalents temps plein.

(b) Classification de l'Unesco : Andorre, Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Allemagne, Grèce, Islande, Irlande, Italie, Liechtenstein, Luxembourg, Malte, Monaco, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Saint-Marin, Espagne, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Saint-Siège du Vatican, ainsi que la France, qui est isolée dans le tableau.

17.1.2.2 Répartition de l'effectif Groupe par branche

— Équivalents temps plein en moyenne



17.1.2.3 Répartition de l'effectif Groupe par société

— Équivalents temps plein (ETP)

| | | |
|---|--------------------------------|----------------|
| Maison mère | La Poste ^(a) | 80,7 % |
| Filiales consolidées dans les indicateurs sociaux ^(b) | La Banque Postale et Mediapost | 5,9 % |
| Périmètre couvert par les indicateurs sociaux ^(c) | | 86,6 % |
| Autres filiales | | 13,4 % |
| TOTAL | | 100,0 % |

(a) Inclut les effectifs mis à disposition de La Banque Postale sous la forme d'un groupement de moyens pour les Centres financiers (5,51 % des effectifs du Groupe).

(b) Inclut La Banque Postale, Chronopost, DPD France et Mediapost.

(c) Sauf mention contraire au niveau de l'indicateur.

17.2 POLITIQUE D'EMPLOI RESPONSABLE

La Poste est l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France. Elle mène une politique d'emploi responsable dans une conjoncture et un environnement difficiles, marqués par la diminution des volumes de courrier et la baisse de fréquentation des bureaux de poste. Elle met notamment au cœur de sa politique d'emploi deux grandes thématiques :

- ▲ elle favorise les effectifs en contrats permanents (94,8 % des effectifs en 2015). La Poste s'est par ailleurs engagée à intégrer, sur la période 2013-2015, 3 000 personnes ayant préalablement travaillé en CDD : la candidature de toute personne ayant exercé une fonction à La Poste est examinée de manière prioritaire lors du recrutement en CDI sur la même fonction. Cet engagement a été rempli avec plus de 3 644 collaborateurs ayant préalablement exercé en CDD embauchés en CDI sur la période (889 en 2015, 1 379 en 2014 et 1 390 en 2013) ;
- ▲ elle promeut résolument une politique de recrutement ouverte à la diversité, respectueuse de l'égalité des chances et porteuse des engagements du Groupe en la matière.
Par exemple, en 2015, dans le total des recrutements en CDI :
 - la proportion de femmes a été de 45,3 %,
 - la proportion des personnes âgées de 45 ans et plus, de 7,6 %.

Signataire de la Charte de la diversité (depuis 2006), La Poste donne, dès l'étape du recrutement, toutes ses chances à chaque candidat, en le sélectionnant sur ses seules compétences, qualifications, expériences et motivations. Elle favorise la diversité dans ses recrutements en utilisant plusieurs moyens (recrutement en ZUS, contrats de professionnalisation, contrats d'apprentissage, méthode de recrutement par simulation).

La politique de recrutement dynamique de La Poste soutient par ailleurs activement l'insertion des jeunes dans l'emploi et favorise l'inclusion sociale. La Poste est engagée depuis 2008 en faveur de l'emploi des jeunes des quartiers à travers l'Engagement national pour l'emploi des jeunes dans les quartiers (2008), la Charte entreprises et quartiers (2013-2014), le partenariat signé le 14 avril 2015 avec le Ministère de la Ville pour la période 2015-2016.

Enfin, La Poste exerce sa politique de recrutement dans le respect de l'engagement pris dans son sixième accord social, signé le 26 mai 2015, en faveur des personnes en situation de handicap. La Poste a ainsi recruté en CDI 60 personnes en situation de handicap en 2015.

Son taux de turnover est faible (2,99 en 2015 vs 3,11 en 2014).

Tableau de synthèse sur l'organisation du travail

L'organisation du travail dans les sociétés La Poste, La Banque Postale, DPD France, Chronopost SA et Mediapost (qui représentent 86,6 % des effectifs du Groupe et 74 % du chiffre d'affaires consolidé) est basée sur une moyenne hebdomadaire de 35 heures en travail de jour et de 32 heures en travail de nuit. Le travail de nuit ne concerne ni La Banque Postale ni Mediapost.

| Indicateurs | La Poste | | | La Poste, La Banque Postale, DPD France, Chronopost et Mediapost |
|---|-----------|-----------|-----------|--|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2015 |
| Part des effectifs à temps partiel parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD) | 10,69 % | 10,43 % | 9,94 % | 13,2 % |
| Part de l'effectif occupant des emplois avec des horaires de nuit parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD) | 2,63 % | 2,27 % | 2,03 % | 2,66 % |
| Nombre de journées d'absence pour maladie (en jours calendaires) | 4 999 784 | 5 067 136 | 5 130 770 | 5 390 003 |
| Nombre d'heures supplémentaires | 2 506 114 | 2 735 267 | 2 476 475 | 2 831 091 |

17.3 POLITIQUE D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE, DE FORMATION ET DE PROMOTION

Le Pacte Social qui accompagne le projet stratégique du Groupe « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » place l'évolution professionnelle et la formation au cœur des politiques de gestion des ressources humaines.

17.3.1 Évolution professionnelle

La Poste promeut une évolution professionnelle respectueuse des personnes et ouverte à la diversité des projets professionnels, ayant pour finalités :

- ▲ de répondre aux souhaits d'évolution professionnelle des collaborateurs, dans toute la diversité de leurs projets (mobilité interne, géographique ou fonctionnelle, mobilité vers les fonctions publiques, création d'entreprise) ;
- ▲ de fidéliser les collaborateurs de La Poste en leur offrant davantage de perspectives d'évolution professionnelle ;
- ▲ d'accompagner la modernisation de l'entreprise en permettant la mobilisation des compétences là, où et quand elles sont nécessaires ;
- ▲ de consolider la mise en place d'une gestion des ressources humaines par les compétences.

En octobre 2015, La Poste a notamment organisé pour la troisième année consécutive une Semaine de l'évolution professionnelle durant laquelle les collaborateurs ont pu découvrir l'ensemble des activités du Groupe et développer leur

projet professionnel au travers de plus de 1 100 manifestations, conférences, rencontres et ateliers, sur tout le territoire et dans toutes les branches.

17.3.1.1 Mobilité interne

La Poste souhaite développer les opportunités d'évolution professionnelle au sein du Groupe. À ce titre, elle met en œuvre diverses actions :

- ▲ elle a déployé en 2014 une nomenclature qui regroupe l'ensemble des fonctions exercées dans l'entreprise en filières et familles professionnelles communes à l'ensemble des activités de La Poste. Ce référentiel commun facilite la construction de parcours professionnels à l'échelle de toute La Poste et le développement de travaux de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ;
- ▲ elle permet aux collaborateurs de l'entreprise d'être acteurs de leur projet professionnel en créant et en renforçant les

conditions de leur prise d'initiative : règles de mobilité interne, bourse d'emplois accessible à tous sur intranet et internet, développement d'un réseau de conseillers répartis dans les différentes branches de l'entreprise, site dédié à l'évolution professionnelle. À ce titre, l'année 2015 a vu l'expérimentation et la décision de généralisation des Espace Mobilité Groupe qui contribuent, au niveau régional, à l'évolution professionnelle des postiers. De même, en 2015, la décision a été prise de généraliser dans l'ensemble des services de La Poste SA la fonction de conseiller en évolution professionnelle (260 conseillers en cible, en 2017) ;

- ▲ elle poursuit le développement de parcours professionnels croisés entre ses branches et ses domaines professionnels. Ainsi, en 2015, 1 324 collaborateurs ont réalisé une mobilité d'une branche vers une autre (1 387 en 2014).

17.3.1.2 Mobilité externe

Mobilité vers les fonctions publiques

Pour apporter une réponse aux demandes exprimées par les collaborateurs de mobilité vers l'une des trois fonctions publiques (d'État, territoriale et hospitalière), La Poste déploie un dispositif juridique de détachement puis d'intégration des personnels fonctionnaires.

Ce dispositif dérogatoire commun aux trois fonctions publiques a été institué par la loi n° 2007-148 du 2 février 2007, puis prorogé par la loi n° 2012-347 jusqu'au 31 décembre 2016.

En 2015, La Poste a accompagné 222 mobilités de collaborateurs vers les fonctions publiques, 98 % se déclarent satisfaits ou très satisfaits de leur évolution professionnelle.

17.3.2 Formation

17.3.2.1 Enjeux de la formation

Dans un contexte de mutations économiques et sociales, le plan stratégique de La Poste porte des ambitions fortes en matière de développement d'activités, de qualité de service aux clients et de qualité de vie au travail.

Pilier de l'évolution professionnelle, la formation est plus que jamais perçue comme un investissement pour l'avenir et répond à un double enjeu :

- ▲ accompagner le développement des compétences nécessaires à l'évolution de l'entreprise, répondre aux exigences du marché et des clients (enjeu économique : facteur clé de compétitivité) ;

Création d'entreprise

La Poste conduit une politique active d'accompagnement des projets d'entrepreneuriat exprimés par ses collaborateurs (création ou reprise d'une activité économique), au travers de mesures spécifiques : un numéro vert d'information, l'accompagnement par des conseillers spécialisés, l'accès à des formations et des aménagements du temps de travail, une aide financière, un suivi post-crédation et un droit au retour organisé.

En 2015, 175 collaborateurs porteurs d'un projet de création ou de reprise d'activité ont fait aboutir leur projet.

Mobilité vers l'économie sociale et solidaire

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) est un acteur économique en croissance sur le territoire, qui propose une grande diversité de métiers dans différents types de structures (associations, coopératives, mutuelles, etc.).

La Poste et l'ESS se sont engagées dans un partenariat porteur d'opportunités : « l'Alliance dynamique », lancé en octobre 2014, dont un des volets vise à faciliter les projets professionnels des postiers exprimés en direction des structures de l'ESS.

Dans ce cadre, La Poste accompagne désormais de plusieurs façons les projets professionnels des postiers : accompagnement à la création d'une structure de l'ESS, engagement en fin de carrière dans une cause d'intérêt général ou encore projet d'évolution professionnelle vers une structure de l'ESS.

En 2015, 70 collaborateurs porteurs d'un projet d'évolution vers l'ESS ont fait aboutir leur projet.

- ▲ répondre aux attentes individuelles des collaboratrices et des collaborateurs en matière de parcours professionnel (enjeu social : besoin de reconnaissance individuelle et de développement professionnel).

Une priorité particulière est accordée aux objectifs suivants :

- ▲ accompagner les évolutions professionnelles et les projets professionnels individuels ;
- ▲ poursuivre la politique volontariste engagée depuis 2013 pour faciliter l'accès à la formation pour chacun des collaborateurs ;
- ▲ développer les parcours internes en lien avec les besoins en compétences de l'entreprise ;

- ▲ accompagner le développement des compétences managériales et professionnaliser les acteurs de la filière RH ;
- ▲ contribuer activement à l'insertion des jeunes dans l'emploi à travers la voie de l'alternance ;
- ▲ contribuer au développement des savoirs fondamentaux et favoriser le développement des compétences, notamment des compétences numériques.

Ainsi quatre grands programmes de formation sont engagés :

- ▲ un programme de 50 000 parcours qualifiants avec certification interne entre 2015 et 2020, dont 6 000 dès 2015, pour développer les compétences clés et favoriser les projets professionnels des postiers ;
- ▲ un programme de formation au numérique avec une offre « Tous numériques ! » en déploiement depuis septembre 2015 pour permettre à tous les postiers de se développer sur les enjeux de l'innovation et renforcer leurs compétences numériques en fonction de leurs besoins ;
- ▲ un programme de développement managérial, porté par l'Institut du management du Groupe⁽¹⁾, lancé en janvier 2014, avec une offre à la fois individuelle et collective pour tous les managers du Groupe et des actions spécifiques pour les nouveaux managers ;
- ▲ un programme d'accompagnement aux formations individuelles avec notamment la mise en place de l'entretien professionnel réalisé tous les ans, la mise en œuvre du Compte personnel de formation (CPF) et des expérimentations sur la VAE collective.

En 2015, pour la troisième année consécutive, le taux d'accès à la formation a été important avec 8 collaborateurs sur 10 ayant

bénéficié d'au moins une formation et 9 collaborateurs sur 10 ayant été formés sur deux ans.

Cette politique dynamique et ambitieuse doit permettre à chacun d'acquérir et maintenir les compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission et de son projet professionnel.

17.3.2.2 Politique active en matière d'alternance

La Poste s'est résolument engagée depuis de nombreuses années dans une politique d'insertion des jeunes dans l'emploi à travers le développement de l'alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation qui permettent d'acquérir des diplômes ou des titres professionnels, du CAP jusqu'au master).

La politique de La Poste en matière d'alternance s'inscrit ainsi dans une logique de formation et d'insertion dans la vie active, en donnant aux jeunes la possibilité d'obtenir un diplôme et une première expérience professionnelle qui contribueront à leur employabilité.

Sur la période 2013-2015, malgré un contexte difficile, l'engagement de recruter au moins 12 000 contrats d'alternance a été dépassé : respectivement 5 106 (en 2013), 4 201 (en 2014) et 4 481 jeunes (en 2015) ont bénéficié d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

L'engagement de La Poste est de poursuivre cet effort en termes d'alternance en 2016 sur le même niveau que les trois dernières années.

17.3.2.3 Tableau de synthèse sur la formation

| Indicateurs | La Poste | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2015 |
| Nombre total d'heures de formation ^(a) | 5 120 801 | 4 663 617 | 4 476 017 | 4 673 065 |
| Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année ^(b) | 78 % | 77 % | 81 % | 78 % |

(a) Nombre total d'heures de formation internes ou externes suivies par l'ensemble du personnel (effectif total présent au cours de l'année y compris les alternants). Les heures de formation des CIF, CFP, VAE, bilans de compétences ne sont pas prises en compte en tant qu'actions de formation. Les formations sont comptabilisées dans l'année où elles se terminent.

(b) La base des collaborateurs correspond aux effectifs moyens desquels sont exclus les effectifs absents de plus de six mois.

(1) Les membres du Comité du management sont titulaires des fonctions stratégiques de La Poste et de ses filiales françaises, telles que définies par le Comité exécutif du Groupe.

17.3.3 Promotion

En cohérence avec une gestion des ressources humaines centrée sur le développement des compétences, La Poste met en œuvre trois dispositifs de promotion :

- ▲ la reconnaissance des acquis professionnels pour progresser d'un niveau de classification ;
- ▲ la reconnaissance du potentiel professionnel pour progresser de plusieurs niveaux de classification ;

- ▲ la reconnaissance de l'expérience professionnelle pour progresser d'un niveau de classification sur la base du mérite et de l'ancienneté.

En 2015, 11 017 collaborateurs ont bénéficié d'un de ces trois dispositifs de promotion, soit un taux de promotion de 5,27 %.

17.4 DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

La Poste mène une politique active de promotion de l'égalité des chances et de la diversité depuis plusieurs années. Cet engagement est réaffirmé au plus haut niveau de l'entreprise et est notamment déployé à travers un réseau de référents diversité dans les structures territoriales.

Signataire de la Charte de la diversité depuis 2006, elle dispose d'un Code de déontologie et d'un règlement intérieur de l'entreprise qui précisent les engagements du Groupe en matière de lutte contre les discriminations.

Le Groupe La Poste s'est également doté d'une Charte de recrutement en 2010. À travers cette Charte, le Groupe s'engage notamment en matière d'égalité des chances, de considération de toutes les candidatures, d'objectivité et de respect dans le cadre des recrutements.

Par ailleurs, La Poste sensibilise à la diversité l'ensemble de ses collaborateurs. En 2015, 100 % des cadres supérieurs nouvellement nommés ont été formés et sensibilisés aux concepts de diversité et d'égalité des chances ; des campagnes d'information et de communication ont également été réalisées sur ces thèmes.

17.4.1 Emploi et insertion des travailleurs en situation de handicap ou d'inaptitude

La Poste met en œuvre une politique volontariste en faveur de l'emploi et du développement professionnel des personnes en situation de handicap ou d'inaptitude. En mai 2015 a été signé le sixième accord en faveur de l'emploi des collaborateurs en situation de handicap, sur la période 2015-2017.

Le nouvel accord, qui porte sur trois ans (2015-2017), comporte les mesures suivantes :

- ▲ donner la priorité au maintien dans l'emploi des personnels en situation de handicap. 46 % d'une enveloppe prévisionnelle de 23 millions d'euros y seront consacrés sur la période (le reste étant consacré à la formation, à l'accessibilité numérique et au pilotage humain de l'accord lui-même). Les efforts d'adaptation des postes et, au besoin, de recherche de postes de reclassement au sein de l'entreprise seront développés ;

- ▲ continuer à faire progresser le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE). L'entreprise compte aujourd'hui plus de 9 463 collaborateurs avec une reconnaissance du handicap. Les actions menées lors du précédent accord ont permis à La Poste d'atteindre un taux de BOE de 5,1 % en 2015 (4,1 % en 2014 et 3,7 % en 2013) ;

- ▲ recruter 350 personnes en situation de handicap. Afin de continuer à se rapprocher du taux cible de 6 % d'emploi de travailleurs handicapés. À fin 2015, 147 recrutements ont d'ores et déjà été effectués en CDI, en alternance et en CDD d'une durée de six mois et plus ;

- ▲ poursuivre le développement du recours à des entreprises du secteur adapté et protégé, avec un objectif de plus de 35,5 millions d'euros HT de prestations réalisées en trois ans (à comparer avec plus de 32 millions d'euros réalisés sur la période du précédent accord) ;

- ▲ la mise en place d'un Temps Partiel Aménagé Senior spécifique aux personnes BOE à des conditions plus favorables en termes de conditions d'âge et de temps libéré ;
- ▲ l'attribution de neuf jours supplémentaires d'autorisation exceptionnelle d'absence pour les postiers qui doivent réaliser des démarches liées au handicap ;
- ▲ la mobilisation pour développer l'accessibilité numérique, à laquelle 11 % du budget sera consacré (mise en accessibilité des supports de communication, applications utilisées par les collaborateurs, etc.).

Enfin, Le Groupe participe également à divers événements autour du handicap et de la lutte contre les discriminations pour sensibiliser les collaborateurs, notamment la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH). Elle s'appuie en outre sur un réseau national de référents handicap pour la mise en œuvre de ses actions.

17.4.2 Égalité femmes - hommes

Signataire du Pacte mondial des Nations unies et de l'engagement des PDG pour l'égalité femme/homme dans le monde, La Poste fait chaque année un bilan sur ses progrès dans ce domaine. L'égalité femmes-hommes est au cœur de ses engagements sociaux : le sixième accord Égalité a été signé en juillet 2015 et porte sur la période 2015-2017.

Cet accord vise à favoriser la mixité des recrutements et de l'emploi, garantir une évolution professionnelle équivalente entre les femmes et les hommes, garantir des niveaux de rémunération et des évolutions de carrière équivalents, garantir l'égal accès à la formation, sensibiliser et communiquer auprès des salariés et développer la conciliation vie professionnelle-vie personnelle.

Par ailleurs, La Poste, est également signataire :

- ▲ de la Charte de la parentalité, depuis 2008 ;
- ▲ d'une convention cadre pour la féminisation des instances de gouvernance, signée le 9 avril 2013 avec 16 autres grands groupes et la ministre des Droits des femmes.

Sa politique active en matière d'égalité femmes-hommes permet à La Poste d'afficher en 2015 :

- ▲ un taux de 52 % de femmes dans l'entreprise et plus de 30 % de femmes parmi les cadres dirigeants ;

| Indicateur | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|---------|---------|---------|
| Part des femmes au sein du Comité du management ^(a) | 31,41 % | 31,32 % | 30,15 % |

(a) Les membres du Comité du management sont titulaires des fonctions stratégiques de La Poste et de ses filiales françaises, telles que définies par le Comité exécutif du Groupe.

- ▲ des recrutements en CDI proches de l'équilibre avec 45 % de recrutements féminins en 2015 au sein de La Poste ;
- ▲ un taux de 54 % des promotions à La Poste obtenues par des femmes ;
- ▲ un écart salarial globalement très faible entre les femmes et les hommes et qui se réduit : 3 % d'écart en défaveur des postières fonctionnaires et de 0,5 % d'écart en défaveur des postières salariées en 2015.

| Indicateur | La Poste | | | La Poste, La Banque Postale, DPD France, Chronopost et Mediapost |
|---|----------|---------|---------|--|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2015 |
| Écart de rémunération entre les femmes et les hommes ^(a) | | | | |
| ▲ Fonctionnaires | 3,1 % | - 3,1 % | - 3,2 % | - |
| ▲ Salariés | - 1,2 % | - 0,9 % | - 0,5 % | - 3,3 % |

(a) Tous les employés fonctionnaires sont logés au sein de La Poste.

17.4.3 Promotion des diversités

17.4.3.1 Gestion des âges et de l'intergénérationnel

La Poste a mis en place un plan d'action de gestion des âges, afin de favoriser l'intégration, l'employabilité et le développement des compétences des jeunes et des seniors et a signé le 22 janvier 2014 un accord avec les organisations syndicales sur le sujet. Ce « contrat de génération », qui prévoit une attention accrue aux échanges entre générations et à l'équité intergénérationnelle, vise à répondre à trois enjeux :

- ▲ l'insertion durable dans l'emploi des jeunes ;
- ▲ le maintien dans l'emploi et le recrutement des seniors ;
- ▲ la transmission des savoirs et des compétences.

Par ailleurs, La Poste s'est engagée en novembre 2014 avec Valeurs et développement ⁽¹⁾ et IMS-Entreprendre pour la Cité ⁽²⁾, aux côtés d'autres grandes entreprises, pour initier un programme de recherche sur les stéréotypes et les générations. Ce programme permettra d'élaborer un outil général d'optimisation des politiques de gestion des âges et de réaliser un comparatif interentreprises en 2016.

17.4.3.2 Engagement en faveur des quartiers

Présente sur tout le territoire français, La Poste a signé l'Engagement national pour l'emploi des jeunes dans les quartiers, en 2008 et la Charte entreprises et quartier pour les années 2013-2014. Elle s'est ainsi engagée au niveau national

pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers, en contribuant à leur offrir des perspectives de développement des compétences, un accès à l'emploi ou la création d'entreprises, et en favorisant leur lien avec le monde professionnel. La Poste est par ailleurs partenaire :

- ▲ de l'association Nos quartiers ont du talent (NQT) pour l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires et de milieux sociaux défavorisés. Cette coopération prévoit la mise en place de parrainages par des collaborateurs volontaires de l'entreprise pour accompagner vers l'emploi et des rencontres annuelles entre jeunes diplômés et cadres d'entreprises ;
- ▲ des Écoles de la Deuxième Chance (E2C) pour l'insertion des jeunes âgés de 18 à 25 ans sortis du système scolaire sans diplôme. Les collaborateurs ont l'occasion d'être parrain et d'accompagner ces jeunes vers la maîtrise des savoirs de base puis leur préparation à l'insertion professionnelle à travers des stages de courte durée en entreprise.

17.4.3.3 Principe de neutralité envers les convictions personnelles

Le Groupe La Poste observe la neutralité à l'égard des opinions politiques, des croyances philosophiques ou religieuses. Un guide a été rédigé à l'attention des managers dans le but d'apporter des réponses pratiques à des questions se rapportant au fait religieux, qui concilient la vie privée des collaborateurs et le service rendu aux clients, tout en prenant en compte les particularités liées au fait que La Poste assure des missions de service public.

17.5 SANTÉ ET SÉCURITÉ – QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Les conditions de santé et de sécurité au travail sont définies pour La Poste et ses filiales françaises dans le cadre du droit du travail et font l'objet de négociations régulières.

L'attention à la qualité de vie au travail (QVT) traduit le fait que la santé, la sécurité et le bien-être des salariés sont dépendant de l'organisation de l'entreprise, de son mode de fonctionnement, de son management et de dimensions telles que la reconnaissance, la confiance, la responsabilisation. Cette notion, au cœur des attentions de La Poste, a fait l'objet de deux accords signés avec les organisations syndicales :

- ▲ l'accord Qualité de vie au travail signé en janvier 2013 qui s'applique à l'ensemble du personnel de La Poste, quel que soit son statut, pour une durée de trois ans ;

- ▲ l'accord « Un avenir pour chaque postier » (signé en février 2015) qui s'applique à l'ensemble du personnel de La Poste pour une durée de cinq ans.

La QVT constitue une exigence permanente, dans chaque projet, dans chaque mode d'organisation, afin de garantir :

- ▲ la qualité du travail (organisation, contenu, sens et conditions de travail) ;
- ▲ la qualité des relations de travail au sein du collectif de travail et le management ;

(1) Cabinet traitant des questions RH, notamment de diversité.

(2) IMS-Entreprendre pour la cité, présidée par Jean-Paul Bailly, Président d'honneur du Groupe La Poste, accompagne l'engagement sociétal des entreprises.

- ▲ la qualité de l'accompagnement personnel (dont le développement et l'évolution professionnels, la conduite du changement et les actions favorisant la conciliation vie privée/vie professionnelle).

La Poste dispose de Commissions nationales santé et sécurité au travail qui se sont réunies régulièrement tout au long de l'année 2015, notamment pour traiter des points susmentionnés.

17.5.1 Actions en matière de qualité de vie au travail

Sur l'ensemble des sujets relevant de la qualité de vie au travail, les accords QVT et « Un avenir pour chaque postier » se sont notamment traduits par :

- ▲ l'accès à la formation, considérablement renforcé depuis 2013 ;
- ▲ le développement du télétravail : fin 2015, plus de 1 400 collaborateurs bénéficient du dispositif de télétravail, la mise en place de près de 1 100 responsables RH de proximité ;
- ▲ un dispositif de temps partiel aménagé senior ;

- ▲ l'octroi de jours de repos supplémentaires pour les postiers seniors occupant des fonctions exposées à des facteurs de pénibilité.

Parallèlement à ces dispositifs, les actions menées en matière de qualité de vie au travail en 2015 se sont appuyées sur un travail de terrain effectué par la mise en œuvre d'entretiens auprès de responsables opérationnels et fonctionnels du Groupe, pour identifier leurs attentes et priorités. Par ailleurs, des expérimentations d'espaces de discussion sur le travail, portant sur l'articulation vie personnelle-vie professionnelle, sur les relations de travail, sur le dialogue sur le travail, etc. ont été mises en œuvre et pourront, si les résultats sont concluants, être poursuivies voire généralisées sur le territoire.

17.5.2 Actions en matière de prévention des risques professionnels et des accidents de travail

17.5.2.1 Prévention des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques

En matière de prévention des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques, La Poste agit à plusieurs niveaux :

- ▲ déploiement de nouveaux équipements de travail permettant de réduire les risques : par exemple, suppression progressive des deux-roues à moteur et mise en place d'un nouveau véhicule trois-roues à moteur (le Staby) pour réduire les risques routiers, port obligatoire du casque à vélo, déploiement d'outils d'aide à la manutention dans les plates-formes industrielles et d'autres matériels adaptés en bureaux de poste, etc. ;
- ▲ modules de formation : formation de l'ensemble de la filière prévention pour renforcer la prévention des risques professionnels, formation à l'analyse de la charge physique de travail pour les préventeurs et les services santé et sécurité au travail, formation de managers à la réduction des risques de manutention et aux postures professionnelles et à la prévention des incivilités et agressions externes, etc.
- ▲ poursuite de dispositifs d'habilitation pour tous les collaborateurs exerçant une activité de conduite.

17.5.2.2 Prévention des risques psychosociaux et équilibre vie privée - vie professionnelle

La Poste a mis en place plusieurs dispositifs en matière de prévention des risques psychosociaux :

- ▲ des règles communes en cas de changement d'organisation, permettant un dialogue social de qualité et de conduire des études d'impact des changements, donnant lieu à des plans d'action ;
- ▲ des formations sur les fondamentaux du management et sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux en établissement ;
- ▲ un dispositif de prévention et de traitement des situations en lien avec le harcèlement moral et le harcèlement sexuel (depuis l'automne 2014) ;
- ▲ un dispositif d'écoute et d'accompagnement psychologique par téléphone, déployé sur tout le territoire avec un numéro tous collaborateurs et un numéro spécifique pour les managers et les acteurs RH.

17.5.2.3 Suivi médical

Afin de renforcer la surveillance en santé au travail des collaborateurs, tout collaborateur doit être convoqué en visite médicale tous les deux ans. L'animation des équipes médicales

a été renforcée. Fin 2015, La Poste comptait 147 médecins du travail, 143 infirmiers en santé au travail, 112 collaborateurs chargés du secrétariat médical.

17.5.2.4 Tableau de synthèse sur la santé et la sécurité

| Indicateurs | La Poste | | | La Poste, La Banque Postale, DPD France, Chronopost et Mediapost |
|---|----------|---------|---------|--|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2015 |
| Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles ^(a) | 733 120 | 686 300 | 682 661 | 755 708 |
| Accidents de travail avec arrêt : | | | | |
| ▲ Taux de fréquence ^(b) | 25,2 | 23,4 | 23,98 | 24,91 |
| ▲ Taux de gravité ^(c) | 1,27 | 1,25 | 1,32 | 1,39 |

(a) Cet indicateur est calculé sur la base de l'effectif en personnes physiques (hors CDD). Les jours d'absence sont comptabilisés en jours calendaires.

(b) Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajets domicile-travail) par millions d'heures travaillées. Les heures travaillées sont calculées sur la base des effectifs moyens que multiplie le nombre d'heures de travail annuel.

(c) Nombre de jours d'arrêt pour accident de travail (hors trajets domicile-travail) par milliers d'heures travaillées. Les jours perdus pour accident du travail sont comptabilisés en jours calendaires.

« Le nombre d'accidents du travail avec arrêt ainsi que le nombre de jours d'arrêt occasionnés sont extraits des systèmes de gestion RH en date du 31 décembre. »

17.6 ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT RH

17.6.1 Responsables RH de proximité

Près de 1 100 responsables RH de proximité ont été déployés et formés dans tous les territoires et dans chacune des branches de La Poste. Plusieurs des filiales du Groupe ont également retenu ce principe.

Leur activité, réalisée au bénéfice de chaque manager (qu'ils rencontrent au moins deux fois par an) et chaque collaborateur (qu'ils rencontrent au moins une fois tous les deux ans), recouvre deux grandes dimensions :

- ▲ la gestion RH de proximité orientée vers la mise en œuvre, auprès des managers opérationnels, de l'animation du

dialogue social et de la conduite du changement au niveau local. Elle nécessite de solides compétences techniques ;

- ▲ la relation RH de proximité davantage orientée vers les personnes, qui se traduit concrètement par la mise à disposition des collaborateurs d'interlocuteurs RH généralistes, capables d'aborder, en premier niveau, tous les aspects de la vie professionnelle, dans le respect de la confidentialité et de la liberté d'expression des personnes. Cette seconde dimension sollicite des compétences relevant davantage du savoir-être et s'appuie en particulier sur une posture proactive.

Les missions des responsables RH de proximité sont communes, quel que soit leur rattachement. On en compte quatre principales :

- ▲ informer et traiter les questions courantes relevant de la gestion administrative ;
- ▲ informer et conseiller en matière d'évolution professionnelle ;
- ▲ être un interlocuteur de confiance en cas de situation difficile de l'agent, professionnelle ou personnelle ;
- ▲ accompagner les managers dans la gestion et le développement professionnel des membres de l'équipe.

L'accord du 5 février 2015 « Un avenir pour chaque postier » prévoit la mise en place de l'École RH sur la durée du plan stratégique, entamée en 2015, pour l'ensemble des acteurs de la filière RH, et dont l'objectif est de promouvoir les pratiques, outils et compétences au service des managers et des postiers ainsi qu'une culture commune et des comportements adaptés à l'évolution de l'environnement et des activités de la fonction RH.

À ce titre, un parcours qualifiant à destination des 210 conseillers en évolution professionnelle a été engagé en juin 2015 afin de renforcer les compétences de la filière et de répondre aux forts enjeux de mobilité interne.

Par ailleurs, un programme de formation dédié aux acteurs de la prévention a été défini en 2015 pour un déploiement courant 2016.

17.6.2 Formation RH à l'élaboration du plan de développement managérial

Une formation de quatre jours a été mise en place en 2015 pour permettre à 57 professionnels RH dédiés aux dirigeants de les accompagner dans la mise en place de leur plan de développement managérial. Cette formation permet d'acquérir les compétences et les postures essentielles à cet accompagnement.

17.6.3 Rôle RH du manager

Afin d'apporter appui et soutien aux nouveaux managers, une formation obligatoire spécifique portant sur le rôle RH du manager a été mise en place en 2013 pour permettre au manager :

- ▲ de savoir exercer son rôle dans l'accompagnement de ses collaborateurs et en particulier dans l'accompagnement de leur évolution professionnelle ;
- ▲ d'accompagner son collectif dans les processus de changement ;
- ▲ de savoir créer les conditions individuelles et collectives de la qualité de vie au travail au sein de son équipe.

D'une durée de deux jours, cette formation est obligatoire et dispensée avant ou dès la prise de poste effective. En 2015, 3 380 nouveaux managers de La Poste ont été formés à leur rôle RH. En complément, La Poste désigne désormais un référent expérimenté pour chaque nouveau manager, afin de l'accompagner dans les premiers mois de sa prise de poste.

17.7 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE

17.7.1 Politique salariale

Pour le personnel sous statut de fonctionnaire, les mesures propres à la fonction publique (valeur du point) sont appliquées.

S'agissant du personnel salarié, la politique de rémunération est définie par la convention d'entreprise et par la négociation salariale annuelle. Elle doit essentiellement s'adapter au caractère spécifique de La Poste, qui est une entreprise de main-d'œuvre, dont l'activité s'exerce de façon individuelle ou au sein de petites entités. Ceci rend la qualité du service dépendante de l'attitude de chaque salarié. La Poste recherche donc la fidélisation de ses opérateurs et agents de production, tout en conservant une nécessaire compétitivité de ses coûts de personnel. La politique de rémunération comporte principalement une évolution annuelle négociée ainsi qu'une certaine progression à l'ancienneté reconnaissant l'évolution des compétences dans une fonction. Elle est complétée par des dispositifs de promotion valorisant les parcours et les évolutions professionnelles. Un dispositif de complément pour charges de famille permet de prendre en considération les charges spécifiques des salariés dans l'évolution de leur vie personnelle.

En ce qui concerne les cadres, la politique de rémunération comporte à la fois des évolutions individuelles de la rémunération fixe en fonction de la contribution et du potentiel et un dispositif de part variable sur objectifs annuels, quantitatifs et qualitatifs.

17.7.2 Intéressement

Le dispositif d'intéressement en vigueur à La Poste depuis 2007 se base sur un résultat économique complété par des résultats de qualité de service et de développement responsable.

Un nouvel accord d'intéressement a été signé en 2015, pour trois ans. L'intéressement est désormais proportionnel au résultat d'exploitation du Groupe et donc en lien plus direct avec l'action de chaque collaborateur. Afin de sensibiliser les personnels à la progression du résultat, un bonus de surperformance est en outre distribué si les résultats sont

Les personnels de la force de vente (plus de 10 000 personnes) bénéficient d'un dispositif de rémunération variable adapté à la politique d'action commerciale, notamment dans le domaine bancaire.

L'année 2015 a été marquée par la signature de plusieurs accords dans le domaine des rémunérations :

- ▲ un accord salarial pour l'année 2015 ;
- ▲ un accord portant sur l'évolution des grilles indiciaires des agents fonctionnaires. En cohérence avec les évolutions au sein de la fonction publique et face au gel du point fonction publique, cet accord permet une revalorisation ciblée de ces rémunérations ;
- ▲ un accord portant sur la création du complément de rémunération, clair et équitable, qui prend la place d'un dispositif interne ancien et complexe. Ceci renforce la modernité du système de rémunération de l'entreprise et la confiance du personnel dans celui-ci.

Ces accords illustrent une dynamique d'évolution des rémunérations, positive et équilibrée, en accompagnement et en appui des évolutions de l'entreprise.

supérieurs au budget de l'année approuvé par le Conseil d'administration.

L'intéressement permet ainsi de valoriser les efforts accomplis et de développer l'association des personnels à la bonne marche et aux résultats de l'entreprise. Au titre de l'exercice 2015, il s'est élevé à La Poste à 81,3 millions d'euros.

Il existe des accords d'intéressement dans la plupart des filiales.

17.7.3 Plan d'épargne Groupe (PEG) et Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO)

La Poste et cinq organisations syndicales (FO, CFTD, CFTC, CGC et UNSA) ont signé en décembre 2006 deux accords instituant respectivement le plan d'épargne Groupe (PEG) et le Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO).

Ces plans d'épargne collectifs mis en place par La Poste sont également ouverts aux filiales françaises remplissant les conditions d'adhésion (détenues directement ou indirectement par La Poste à plus de 50 % et dont les comptes sont consolidés par intégration globale au niveau du Groupe La Poste). À ce jour, neuf filiales ont choisi d'adhérer aux dispositifs d'épargne salariale du Groupe, notamment Mediapost, Chronopost et Poste Immo parmi les plus importantes. Les collaborateurs de La Poste et des filiales adhérentes ont la possibilité d'épargner dans les plans d'épargne salariale à partir de trois mois d'ancienneté, en y effectuant des versements volontaires et/ou en plaçant leur prime d'intéressement et/ou de participation. Depuis 2014, La Poste permet également à ses collaborateurs de transférer chaque année jusqu'à dix jours de leur compte épargne-temps (CET) vers le PERCO (hors congés annuels).

En complément des sommes versées par les collaborateurs sur le PEG et le PERCO, La Poste verse un abondement. En 2015, l'abondement total versé par La Poste a représenté 18,3 millions d'euros, contre 16,6 millions d'euros en 2014. Les filiales adhérentes sont autonomes quant à la définition de leur abondement. En 2015, l'abondement total versé par les filiales adhérentes a représenté 1 million d'euros, contre 0,9 million en 2014.

Les sommes versées sur le PEG et le PERCO sont investies sur une gamme diversifiée de FCPE, exclusivement dédiés au Groupe La Poste. Cinq FCPE couvrent ainsi l'ensemble des classes d'actifs, permettant à chacun de choisir son placement en fonction de son profil risque/rendement : un fonds monétaire (La Poste Responsable Monétaire), un fonds

obligataire (La Poste Obligations), un fonds actions (La Poste Actions 100), un fonds multisupports (La Poste Actions 30 Europe) et un fonds solidaire (La Poste Responsable Actions 70 Solidaire). Les FCPE sont investis de manière significative en actifs ISR (investissement socialement responsable). Ainsi, le FCPE La Poste Responsable Monétaire, qui concentre près de 35 % des placements des collaborateurs, est investi à 49 % en actifs ISR. Des taux planchers d'actifs ISR sont également appliqués pour les fonds obligataire et actions. La gestion financière des FCPE est assurée par La Banque Postale Asset Management (LBPAM).

Au 31 décembre 2015, Le Groupe La Poste compte 76 764 personnes adhérentes aux dispositifs d'épargne salariale Groupe, soit une progression de 2,8 % entre 2014 et 2015.

Au niveau de La Poste maison mère, le nombre d'adhérents est de 67 644, pour un encours total de 601 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Au niveau des filiales, le nombre d'adhérents est de 9 120, pour un encours total de 25 millions d'euros au 31 décembre 2015.

En termes de gouvernance, un Conseil de surveillance commun aux FCPE La Poste a été constitué, composé à parité de représentants salariés des porteurs de parts et de représentants des employeurs du Groupe adhérents aux plans d'épargne salariale. Il s'est réuni à 3 reprises en 2015. La Poste a une politique volontariste de formation pour les membres du Conseil de surveillance. Ils bénéficient ainsi, depuis 2012, de formations adaptées à leur besoin : un module d'accueil est réalisé pour les nouveaux arrivants, afin de les aider à se familiariser aux produits financiers et aux techniques de gestion financière, puis un module d'approfondissement est prévu pour répondre aux besoins spécifiques des membres plus expérimentés.

17.7.4 Participation des salariés aux résultats

Il n'existe pas à ce jour à La Poste de dispositif de participation des salariés aux résultats.

La loi n° 2010-123 du 9 février 2010 (article 12) prévoit sa possibilité, dans des conditions prévues par décret en Conseil d'État, mais sa mise en place reste subordonnée à l'intervention d'un décret (disposition de l'article L. 3321-1, 2^e alinéa du Code du travail selon laquelle « un décret en Conseil d'État détermine les établissements publics de l'État à caractère

industriel et commercial et les sociétés, groupements ou personnes morales, quel que soit leur statut juridique, dont plus de la moitié du capital est détenue directement par l'État, qui sont soumis aux dispositions du présent titre. Ce décret fixe les conditions dans lesquelles ces dispositions leur sont applicables »).

Les filiales sont, elles, dans le champ de la mise en œuvre obligatoire de la participation.

17.7.5 Tableau de synthèse sur les rémunérations

| Indicateurs | La Poste | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2015 |
| Rémunération brute annuelle en moyenne ^(a) | 28 603 € | 28 911 € | 29 368 € | 29 660 € |
| Évolution n/n-1 | + 1,8 % | + 1,08 % | + 1,58 % | + 1,93 % |
| Montant versé au titre de l'intéressement sur les résultats de l'exercice | 73,6 m€ | 84,2 m€ | 81,3 m€ | 96,0 m€ |
| Nombre de collaborateurs détenant un PEG et/ou un PERCO ^(b) | 62 452 | 64 715 | 67 644 | 78 817 |
| Abondement net versé par l'entreprise | 16,4 m€ | 16,6 m€ | 18,3 m€ | 20,7 m€ |
| Part de l'investissement socialement responsable dans les encours de l'épargne salariale (PEG/PERCO) | 47,0 % | 45,36 % | 44,31 % | 36,30 % |

La Poste, La Banque Postale, DPD France, Chronopost et Mediapost

(a) L'indicateur est calculé sur la base des rémunérations fixes brutes versées. La rémunération moyenne intègre les éléments de rémunération à périodicité mensuelle hors primes variables. L'effectif pris en compte est l'effectif moyen en ETP de l'année.

(b) La Poste et certaines filiales dont Mediapost adhèrent au plan d'épargne Groupe (PEG) et au plan d'épargne pour la retraite collectif du Groupe (PERCO). La Banque Postale possède ses propres plans d'épargne salariaux (PEG et PERCO).

17.8 CONDUITE DU CHANGEMENT

La Poste s'est engagée en janvier 2013, au travers de l'accord sur la qualité de vie au travail, à déployer une méthode de conduite de changement commune à l'ensemble de l'entreprise.

Cette méthode prévoit que tous les projets d'évolution d'organisation intègrent un certain nombre d'étapes et d'analyses et promeuvent un dialogue social de qualité et l'écoute des collaborateurs pour mieux prendre en compte leurs attentes et les accompagner.

Pour favoriser l'appropriation de cette méthode par le management et en assurer la bonne mise en œuvre dans toute l'entreprise, la totalité des managers et RH de proximité ont été formés en 2013 et 2014.

Par ailleurs, notamment pour s'assurer notamment du bon respect de ces règles, La Poste a institué un dispositif d'alerte sociale qui permet aux organisations syndicales de saisir le

directeur local, puis si nécessaire la DRH du Groupe, de tout manquement qu'elles estimeraient constater dans la mise en œuvre de ces engagements de dialogue social, de conduite du changement et de respect des accords signés.

Cette méthode de conduite de changement, mise en œuvre depuis 2014 et tout au long de l'année 2015, permet d'assurer le partage du sens et la concertation autour des projets, l'information continue des organisations syndicales et des collaborateurs sur leur avancement, l'écoute individuelle des collaborateurs sur leurs préoccupations, au plan professionnel en matière de conditions de travail et d'équilibre vie professionnelle-vie privée. En associant en outre les équipes médico-sociales, la méthode doit ainsi permettre d'étudier les impacts des projets pour les collaborateurs, pour qu'il puisse en être tenu compte, en concertation avec les organisations syndicales.

17.9 POLITIQUE SOCIALE

17.9.1 Statut du personnel

Constituée à la fois d'agents fonctionnaires et de salariés de droit privé, La Poste s'emploie à appliquer à ces deux populations des règles RH soit communes soit comparables. Cette politique est indispensable dans la mesure où chaque établissement de l'entreprise est constitué à la fois de fonctionnaires et de salariés sur les mêmes postes de travail.

Depuis 2002, le Groupe recrute ses nouveaux collaborateurs sous statut de droit privé. Le nombre des collaborateurs régis par les statuts de la fonction publique est en réduction constante et s'établit fin 2015 à 38,4 % de l'effectif de l'ensemble du Groupe.

Selon l'article 29 de la loi du 2 juillet 1990, les personnels fonctionnaires de La Poste sont régis par des statuts particuliers pris en application de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Selon l'article 31 de la loi du 2 juillet 1990, l'emploi des agents contractuels est soumis au régime des conventions collectives.

La loi n° 2010-123 du 9 février 2010, relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales, n'a pas modifié les dispositions préexistantes relatives au statut des personnels.

17.9.2 Dialogue social et représentation du personnel

17.9.2.1 Institutions représentatives du personnel à La Poste (IRP)

Les IRP de La Poste sont largement empreintes du droit de la fonction publique, à l'exception des CHSCT, qui ont été mis en place à La Poste le 15 novembre 2011 et qui répondent aux règles du Code du travail.

La transformation de La Poste d'établissement public en société anonyme en 2010 n'a pas modifié la nature des IRP (hormis pour les CHSCT mis en place fin 2011). En effet, en matière de représentation du personnel, la cohabitation des deux catégories de personnel (fonctionnaires et salariés) implique de garantir des règles de représentation et de dialogue social homogènes de ces collaborateurs dans l'entreprise.

La représentation individuelle

Les instances de représentation individuelle comprennent des Commissions administratives paritaires (CAP) pour les fonctionnaires et les agents contractuels de droit public et des Commissions consultatives paritaires (CCP) pour les salariés. Ces CAP et CCP existent au niveau national et aux niveaux inférieurs.

Au sein de ces Commissions paritaires, les élus sont appelés à donner leur avis sur les situations individuelles des agents ayant trait notamment à la mobilité, l'appréciation, la discipline, la promotion, etc.

La représentation collective

Les instances de représentation collectives des postiers sont :

▲ les Comités techniques (CT) :

Les représentants du personnel au sein des CT examinent des sujets comme l'organisation et le fonctionnement des services, les règles statutaires, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation et le développement des compétences et des qualifications professionnelles, l'égalité professionnelle, la parité et la lutte contre les discriminations. Il existe un Comité technique national (CTN) dont le rôle est d'examiner les sujets et projets d'ampleur nationale (et disposant de compétences dédiées telles que par exemple l'information sur le bilan social) mais également des Comités techniques locaux (CTL) placés au niveau de chaque niveau opérationnel de déconcentration (NOD) et chargés des sujets spécifiques au NOD. L'élection directe des représentants du personnel aux CT depuis 2011 conforte la légitimité et le rôle des élus dans un contexte permanent de renouvellement du dialogue social et d'amélioration des relations sociales à La Poste ;

▲ les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) :

Les CHSCT ont été mis en place à La Poste en novembre 2011 dans les établissements comptant au moins 100 collaborateurs, en application du décret n° 2011-619 du 31 mai 2011 relatif à la santé et à la sécurité au travail à La Poste (ces textes s'appliquent à tous les collaborateurs de La Poste, qu'ils soient fonctionnaires ou salariés de droit privé).

C'est sur la base de la représentativité issue des élections aux CT qu'intervient la désignation des représentants aux CHSCT.

Les élections professionnelles

Les élections professionnelles ont lieu tous les quatre ans : les dernières se sont tenues du 1^{er} au 4 décembre 2014. Lors de ce scrutin, les collaborateurs ont élu leurs représentants aux Comités techniques (CT), Commissions administratives paritaires (CAP) ou Commissions consultatives paritaires (CCP), tant au niveau national qu'au niveau local.

Le taux de participation à l'élection des représentants au CT national s'est élevé à 75,63 %, un taux stable et élevé qui reflète

l'attachement collectif des postiers au bon fonctionnement de la démocratie sociale.

Les représentants du personnel aux CT sont directement élus par l'ensemble des personnels de La Poste sans distinction de leur statut, et la représentativité des syndicats est directement issue des résultats de ces élections aux CT au niveau concerné.

Les nouveaux mandats ont débuté le 1^{er} février 2015, pour une durée de quatre ans.

Nombre de jours perdus pour fait de grève

| Indicateur | La Poste | | | |
|--|----------|---------|---------|---------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2015 |
| Nombre de jours perdus pour fait de grève ^(a) | 143 844 | 156 850 | 124 734 | 124 982 |

La Poste, La Banque Postale, DPD France, Chronopost et Mediapost

(a) Il s'agit du nombre de jours d'arrêt de travail du fait de grèves nationales ou locales issu du système de paie. Il est donc restreint aux jours de grève non payés.

17.9.2.2 Négociations et accords

Tableau de synthèse des accords signés en 2015

| Indicateur 2015 | La Poste | La Banque Postale | DPD France | Chronopost | Mediapost |
|---|----------|-------------------|------------|------------|-----------|
| Nombre total d'accords sociaux signés (y.c. avenants) | 11 | 4 | 2 | 6 | 7 |

Accords et avenants nationaux signés en 2015 à La Poste

11 accords et avenants nationaux ont été signés en 2015 par La Poste et les organisations syndicales représentatives au niveau national, dont un accord unanime sur l'évolution des grilles indiciaires des fonctionnaires de La Poste :

- ▲ accord social « Un avenir pour chaque postier » (CFDT, FO, CFTC-CGC-UNSA) le 5 février 2015 ;
- ▲ accord social sur l'institution du « complément de rémunération » à La Poste (CGT, CFDT, CFTC-CGC-UNSA) le 5 février 2015 ;
- ▲ accord social unanime sur l'évolution des grilles indiciaires des fonctionnaires de La Poste (CGT, CFDT, SUD, FO, CFTC-CGC-UNSA) le 5 février 2015 ;
- ▲ accord salarial pour l'année 2015 (CFDT, FO, CFTC-UNSA) le 12 mars 2015 ;
- ▲ avenant convention commune (CFDT, FO, CFTC-UNSA) le 12 mars 2015 ;
- ▲ avenant de révision n° 1 à l'accord sur l'application de l'aménagement et de la réduction du temps de travail aux

cadres de La Poste du 4 avril 2000 (CFDT, FO, CFTC-CGC-UNSA) le 27 mars 2015 ;

- ▲ sixième accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap à La Poste (CFDT, FO, CFTC-CGC-UNSA) le 26 mai 2015 ;
- ▲ accord d'intéressement 2015-2017 (CFDT, FO, CFTC-CGC) le 26 juin 2015 ;
- ▲ accord Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à La Poste (CGT, CFDT, FO, CFTC-CGC-UNSA) le 3 juillet 2015 ;
- ▲ accord relatif au management commercial (CGT, CFDT, FO, CFTC-CGC-UNSA) le 15 juillet 2015 ;
- ▲ accord Avenir des métiers bancaires des centres financiers et nationaux (CFDT, FO, CFTC-CGC-UNSA) le 17 décembre 2015.

Ces accords sont le fruit d'un dialogue social avec toutes les organisations syndicales représentatives et impulsant une nouvelle dynamique : la signature majoritaire de ces accords démontre la volonté partagée d'accompagner la transformation de l'entreprise au bénéfice de tous les collaborateurs et constitue une étape majeure dans la transformation sociale de La Poste.

L'accord « Un avenir pour chaque postier » prévoit notamment :

- ▲ la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ;
- ▲ la priorité à la mobilité interne, au développement de nouveaux parcours professionnels avec de nouvelles garanties lors des évolutions au sein du Groupe ;
- ▲ un effort sans précédent en matière de formation (80 % des collaborateurs formés chaque année, 100 % des collaborateurs formés sur deux ans avec une durée moyenne de 100 heures de formation pour chaque collaborateur sur cinq ans, 50 000 parcours qualifiants au sein de son métier ou vers un nouveau métier) ;
- ▲ la poursuite et l'intensification de la démarche engagée de prévention et d'amélioration des conditions de travail ;
- ▲ le renforcement de l'accompagnement de l'évolution des managers ;
- ▲ le programme de développement des activités et des compétences de la filière RH.

17.9.3 Régime de retraite

Les personnels de La Poste sont placés chacun dans le régime de droit commun correspondant à leur statut juridique : régime des pensions civiles pour les fonctionnaires, régime général pour les salariés. La Poste n'est concernée par aucun régime spécial.

S'agissant du financement des retraites des fonctionnaires, la loi n° 2006-1771 du 30 décembre 2006 a mis en place un dispositif de contribution libératoire, exonérant La Poste de

Suivi des engagements pris dans les accords en vigueur en 2015

L'ensemble des accords précités font l'objet d'une Commission de suivi qui se réunit au moins par an. Cette Commission donne lieu à une présentation de la mise en œuvre des dispositions aux organisations syndicales signataires.

17.9.2.3 Instances du dialogue social

Outre les IRP mentionnés au point 17.9.2.1, La Poste dispose de plusieurs instances d'information et de concertation :

- ▲ la Commission d'échange stratégique de La Poste (CESP) et la Commission de dialogue social de La Poste (CDSP), encadrées par un accord signé le 21 juin 2004 par La Poste et les organisations syndicales et consolidées dans la loi du 20 mai 2005 ;
- ▲ la Commission d'échange sur la stratégie du Groupe La Poste (CESG), instance de dialogue social et d'information au niveau du Groupe, mise en place le 22 décembre 2011, dans le cadre du renforcement du dialogue social et qui est venue compléter les instances existantes au niveau national (notamment la CESP et la CDSP).

toute dette afférente à ce régime. Le taux de cette contribution, selon le principe d'équité concurrentielle, « est calculé de manière à égaliser les niveaux de charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises relevant du droit commun des prestations sociales, pour ceux des risques qui sont communs aux salariés de droit commun et aux fonctionnaires de l'État ».

Depuis 2010, seul le taux d'équité concurrentielle s'applique.

17.9.4 Couverture Sociale Complémentaire

Par accord du 19 mai 2006, un régime collectif obligatoire de prévoyance complémentaire et de prise en charge des frais de santé est en place depuis l'année 2007 pour les personnels salariés. Un dispositif de cotisations organise sur l'ensemble du régime une solidarité en faveur des familles et des plus bas revenus.

Pour les personnels fonctionnaires, un régime de remboursement de frais de santé est en place depuis le 1^{er} janvier 2012, dans le cadre de la possibilité ouverte par la loi du 9 février

2010 (loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales). Un accord a en effet été conclu le 7 juillet 2011. Il s'agit d'un régime collectif obligatoire, à cotisations définies, régi par le droit commun de la Sécurité sociale (art L. 911-1 du Code de la Sécurité sociale).

Les bons résultats des deux régimes de remboursement des frais de santé ont permis une amélioration du niveau des garanties depuis le 1^{er} octobre 2013.

17.9.5 Activités sociales

L'offre sociale, proposée à tous les personnels de La Poste SA ⁽¹⁾, représente un budget total de 209,2 millions en 2015 d'euros et couvre principalement quatre secteurs :

- ▲ l'offre de restauration, composée de restauration collective et de titres restaurant (moyenne de 97 000 bénéficiaires par jour) (46,3 % du budget total en 2015) ;
- ▲ les activités culturelles et de loisirs (20,9 % du budget total en 2015) ;
- ▲ l'aide à l'enfance et la jeunesse (19,4 % du budget total en 2015). Elle se matérialise par des aides pour la garde

d'enfants pour les séjours en centres de vacances ainsi que par une aide au soutien scolaire ;

- ▲ les actions d'entraide et de solidarité (7,3 % du budget total 2015), constituées d'aides aux familles d'enfants handicapés, aux grands malades, aux personnels victimes d'alcoolisme, aux donneurs de sang, aux secouristes, aux personnes handicapées.

Par ailleurs, La Poste a développé des prestations individuelles d'action sociale relevant de sa politique d'entreprise, telles que des chèques vacances (45 600 plans d'épargne bénéficiaires), des allocations de scolarité et des CESU préfinancés.

Répartition des dépenses en matière d'activités sociales

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | en % | 2014 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Restauration et secteur économique | 96,8 | 46,3 % | 97,8 |
| <i>Dont titre restaurant</i> | 35,5 | 17,0 % | 34,5 |
| Activités culturelles et de loisirs | 43,6 | 20,9 % | 44,8 |
| Enfance | 40,6 | 19,4 % | 41,7 |
| Prévoyance et solidarité | 15,4 | 7,3 % | 15,6 |
| Gestion et frais de structure | 12,8 | 6,1 % | 13,2 |
| TOTAL | 209,2 | 100 % | 213,1 |
| Montant moyen par collaborateur <i>(en euros)</i> | 1 033 | | 1 015 |

La gestion des activités sociales est prise en charge par le Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales (Cogas), composé de 24 membres regroupant des représentants de l'entreprise (huit), des syndicats (huit) et des

associations nationales (huit à raison de deux représentants pour chacun des quatre secteurs couverts). Il est présidé par le Président de La Poste ou son représentant.

17.9.6 Aide au logement

La politique de logement du Groupe fait l'objet depuis 2006 de négociations successives qui se sont traduites par des accords unanimes signés par toutes les organisations syndicales. Cette politique permet à La Poste de développer une offre adaptée aux besoins spécifiques de ses personnels (typologie des logements, localisations, priorisation de l'attribution des logements suivant des critères spécifiques liés à des

contraintes professionnelle, etc.). Plus de 24 000 postiers ont bénéficié de l'attribution de logements sociaux depuis 2006.

En 2015, près de 2 500 postiers ont pu accéder à un logement locatif social et plus de 5 000 à des prestations dans le domaine du logement (accompagnement social, cautionnement, aides financières, etc.).

⁽¹⁾ Depuis 2013, l'ensemble de l'offre sociale, qui était principalement réservée aux personnels permanents, est progressivement rendu accessible aux personnels en CDD de plus de trois mois.

17.10 PARTICIPATION DES COLLABORATEURS DANS LE CAPITAL DE L'ÉMETTEUR

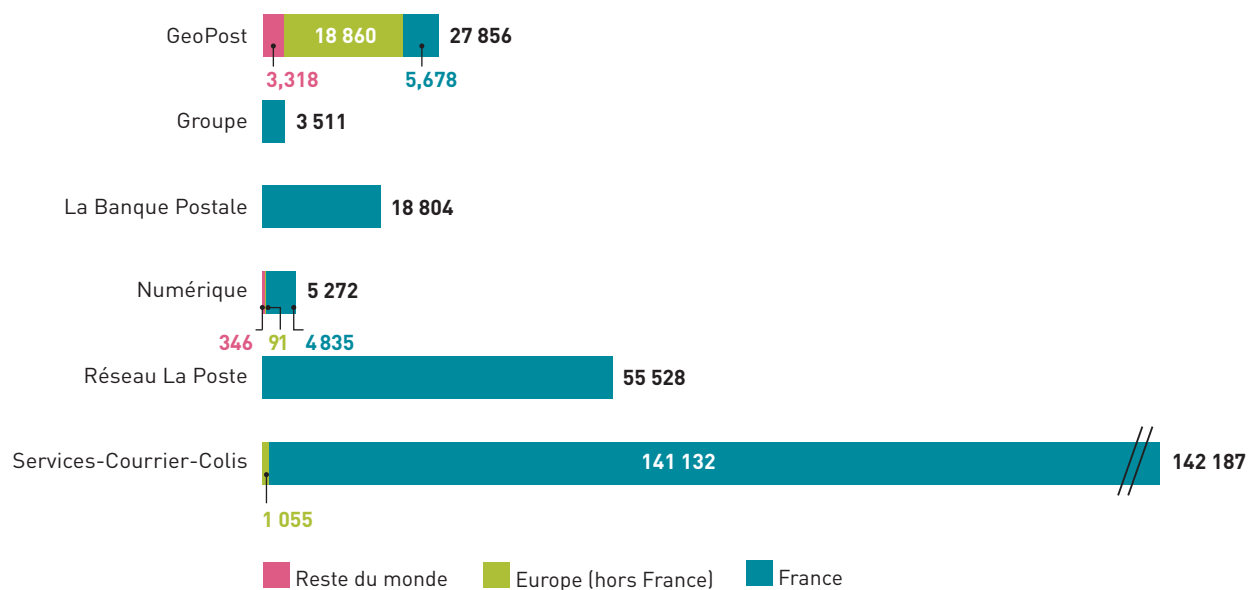
L'article 1^{er} de la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 dispose que le capital de La Poste est détenu par l'État et par d'autres personnes morales de droit public à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionariat des personnels.

Cette disposition de la loi qui prévoit la faculté d'un actionariat salarié spécifique n'a pas été utilisée à ce jour : La Poste n'a pas de salariés actionnaires.

17.11 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS SOCIALES

17.11.1 Répartition de l'effectif par branches dans le monde

— Effectifs en équivalents temps plein (ETP) en moyenne



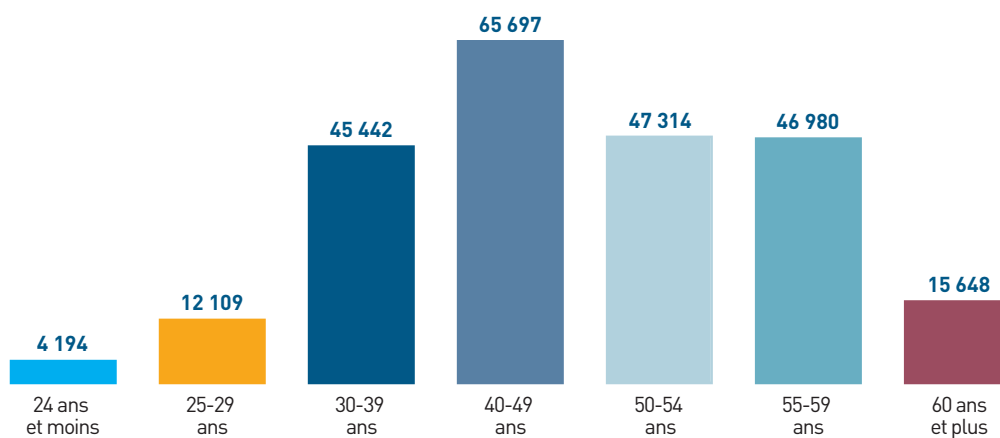
17.11.2 Répartition de l'effectif Groupe en France

Effectif total en personnes physiques au 31 décembre

| | 2015 | 2014 |
|----------------------|----------------|----------------|
| La Poste maison mère | 224 045 | 231 347 |
| La Banque Postale | 4 059 | 3 942 |
| Sofipost | 18 826 | 18 395 |
| GeoPost | 5 875 | 5 531 |
| Poste Immo | 624 | 644 |
| Autres | 35 | 40 |
| TOTAL | 253 464 | 259 899 |

17.11.3 Pyramide des âges des effectifs Groupe France

Effectifs en personnes physiques au 31 décembre – Fonctionnaires et Salariés CDI



17.11.4 Synthèse des informations sociales du Groupe en France

| | 2015 | 2014 |
|---|---------|---------|
| Effectif | | |
| Effectif total au 31 décembre (personnes physiques) | 253 464 | 259 899 |
| Nombre de fonctionnaires et salariés en CDI | 237 384 | 243 423 |
| Nombre de salariés en CDD | 16 080 | 16 476 |
| % d'hommes | 49,3 % | 49,4 % |
| % de femmes | 50,7 % | 50,6 % |
| Effectif moyen en équivalent agent année | 229 488 | 236 540 |
| % de cadres | 23,8 % | 23,1 % |
| % d'employés | 76,2 % | 76,9 % |
| Collaborateurs à temps partiel dans l'effectif permanent | | |
| Nombre | 30 792 | 32 002 |
| % de l'effectif total | 12,1 % | 13,1 % |
| Recrutements | | |
| Nombre d'embauches en CDI | 8 056 | 7 905 |
| % d'hommes | 57,6 % | 56,8 % |
| % de femmes | 42,4 % | 43,2 % |
| Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans | 2 406 | 3 102 |
| Relations professionnelles | | |
| Nombre d'accords nationaux signés | 92 | 71 |
| Formation | | |
| Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation | 173 632 | 165 926 |
| Nombre de journées stagiaires | 682 448 | 695 480 |

17.11.5 Répartition et évolution de l'effectif physique de La Poste, La Banque Postale, Mediapost, DPD France et Chronopost

| Indicateurs | La Poste | | La Poste, La Banque Postale, Mediapost, DPD France, Chronopost | |
|---|----------|---------|--|---------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2015 |
| Effectif total au 31/12 en personnes physiques ^(a) | 238 699 | 231 347 | 224 045 | 243 410 |
| <i>Dont contrats à durée déterminée</i> | 16 912 | 15 320 | 14 973 | 15 699 |
| ▲ Femmes | 51,5 % | 51,8 % | 52,0 % | 50,8 % |
| ▲ Hommes | 48,5 % | 48,2 % | 48,0 % | 49,2 % |
| Répartition de l'effectif par âge, hors contrats à durée déterminée | | | | |
| ▲ Moins de 25 ans | 1,6 % | 1,7 % | 1,5 % | 1,7 % |
| ▲ 25-29 ans | 5,2 % | 5,0 % | 4,6 % | 4,9 % |
| ▲ 30-39 ans | 19,3 % | 18,7 % | 18,2 % | 18,6 % |
| ▲ 40-49 ans | 28,6 % | 27,6 % | 27,4 % | 27,5 % |
| ▲ 50-59 ans | 41,4 % | 42,1 % | 42,1 % | 40,6 % |
| ▲ 60 ans et plus | 3,9 % | 4,9 % | 6,2 % | 6,7 % |
| Effectif moyen en équivalent temps plein ^(b) | 218 941 | 212 077 | 204 421 | 218 979 |
| Nombre d'embauches en CDI | 5 298 | 4 525 | 3 588 | 7 098 |
| Nombre de licenciements | 818 | 901 | 810 | 1 741 |

(a) Sont pris en compte les fonctionnaires, salariés CDI et CDD. Les fonctionnaires détachés sous contrat de travail dans les filiales sont par convention comptabilisés dans les effectifs de ces filiales en contrat à durée indéterminée.

(b) À partir de 2013 : effectif moyen en ETP incluant les cadres dirigeants.

17.11.6 Synthèse des informations sociales La Poste maison mère

| | 2015 | 2014 |
|--|-----------|-----------|
| Effectif | | |
| Effectif total au 31 décembre (personnes physiques) | 224 045 | 231 347 |
| Nombre de fonctionnaires | 102 591 | 109 013 |
| Nombre de salariés en CDI | 106 481 | 107 014 |
| Nombre de salariés en CDD | 14 973 | 15 320 |
| % d'hommes | 48,0 % | 48,2 % |
| % de femmes | 52,0 % | 51,8 % |
| Effectif moyen en équivalent agent année | 204 421 | 212 077 |
| Collaborateurs à temps partiel dans l'effectif permanent | | |
| Nombre | 20 772 | 22 526 |
| % de l'effectif total | 9,9 % | 10,4 % |
| Nombre d'heures supplémentaires payées | 2 476 475 | 2 735 267 |
| Main-d'œuvre extérieure à la Société | | |
| Personnel intérimaire en équivalents agents années | 4 727 | 3 157 |
| Recrutements | | |
| Nombre d'embauches en CDI | 3 588 | 4 525 |
| % d'hommes | 54,7 % | 52,5 % |
| % de femmes | 45,3 % | 47,5 % |
| Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans | 1 435 | 1 795 |
| Rémunération | | |
| Rémunération mensuelle moyenne brute (en euros) | 2 447 | 2 409 |
| Intéressement collectif au titre de l'exercice précédent (en millions d'euros) | 81,3 | 84,2 |
| Absentéisme | | |
| Taux d'absentéisme pour maladie | 6,65 % | 6,37 % |
| Relations professionnelles | | |
| Nombre d'accords nationaux signés | 11 | 8 |
| Conditions d'hygiène et sécurité^(a) | | |
| Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt | 23,98 | 23,36 |
| Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt | 1,32 | 1,25 |
| Formation | | |
| Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale | 3,92 % | 3,5 % |
| Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation | 158 158 | 156 936 |
| Nombre de journées stagiaires | 639 431 | 666 231 |
| Activités sociales | | |
| Dépenses en matière d'activité sociale (en millions d'euros) | 209,20 | 213,12 |

[a] Les indicateurs sont ceux définis par la Caisse nationale d'assurance maladie.

Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt = nombre d'accidents avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées.

Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt = nombre de journées indemnisées x 1 000 / nombre d'heures travaillées.

17.12 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES

Le rapport est disponible dans le chapitre 5, section 5.8.8.

18

Principaux actionnaires

| | | |
|-------------|--|-----|
| 18.1 | Actionnaires | 268 |
| 18.2 | Contrôle de La Poste | 268 |
| 18.3 | Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle | 268 |



18.1 ACTIONNAIRES

L'État et la Caisse des Dépôts et Consignations détiennent la totalité du capital et des droits de vote de La Poste.

Aucune disposition légale ou statutaire ne prévoit l'attribution de droits de vote différents aux actionnaires.

| Actionnariat | 2015 | | | 2014 | | | 2013 | | |
|---------------|--------------------|--------------|------------------|--------------------|--------------|------------------|--------------------|--------------|------------------|
| | Nombre d'actions | % du capital | % droits de vote | Nombre d'actions | % du capital | % droits de vote | Nombre d'actions | % du capital | % droits de vote |
| État français | 700 000 000 | 73,7 % | 73,7 % | 700 000 000 | 73,7 % | 73,7 % | 700 000 000 | 73,7 % | 73,7 % |
| CDC | 250 000 000 | 26,3 % | 26,3 % | 250 000 000 | 26,3 % | 26,3 % | 250 000 000 | 26,3 % | 26,3 % |
| TOTAL | 950 000 000 | 100 % | 100 % | 950 000 000 | 100 % | 100 % | 950 000 000 | 100 % | 100 % |

18.2 CONTRÔLE DE LA POSTE

L'article 1^{er} de la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 dispose que le capital de La Poste est détenu par l'État et par d'autres personnes morales de droit public à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels.

Conformément aux dispositions de cet article, le capital social est détenu par l'État, actionnaire majoritaire, et par la Caisse des Dépôts et Consignations.

La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

18.3 ACCORD CONNU POUVANT ENTRAÎNER À TERME UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.



Les transactions avec les parties liées sont décrites dans la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés, notamment les relations avec l'État ainsi que les transactions avec CNP Assurances, qui constitue la seule entité significative du périmètre de consolidation mise en équivalence.

19.1 RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES ENTREPRISES DU SECTEUR PUBLIC

19.1.1 Relations avec l'État

L'État détient 73,68 % du capital de La Poste.

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre chargé de l'industrie, auprès du ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Les relations entre La Poste et l'État sont contractualisées dans le cadre de contrats d'entreprise. Le dernier en date a été signé par l'ensemble des parties prenantes le 1^{er} juillet 2013 pour la période 2013-2017. Ce contrat se caractérise par :

- ▲ le maintien des missions de service public confiées à La Poste : le service universel postal, le transport et distribution de la presse, l'accessibilité bancaire et l'aménagement du territoire, avec pour ces trois dernières missions le maintien du principe de compensation des coûts ;
- ▲ une trajectoire de qualité de service renforcée ;
- ▲ des missions adaptées aux attentes des usagers et à l'évolution des technologies ;
- ▲ la mise en place d'engagements citoyens en faveur du développement des territoires et des entreprises, des plus démunis, du développement de la société numérique et dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste.

Cette loi de régulation postale confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste. À ce titre, le 16 janvier 2014, l'État, La Poste et l'Association des maires de France ont signé un contrat de présence postale territoriale (cf. chapitre 5, section 5.7.2.2.2) pour une durée de trois ans (2014-2016), pour lequel un avenant (prévu dans le contrat en cas d'évolution des zones éligibles) a été signé pour une mise en œuvre à partir du 1^{er} janvier 2016.

En ce qui concerne les activités bancaires du Groupe, les taux de commissionnement sur les produits d'épargne réglementée (livret A, livret de développement durable et LEP) sont fixés par l'État. L'évolution de ces taux a un effet direct sur le produit net bancaire de La Banque Postale.

Par ailleurs, en mars 2012, La Banque Postale, la Caisse des Dépôts, Dexia SA et l'État français ont fixé les fondements du nouveau dispositif de financement des collectivités locales (cf. infra, section 19.1.2).

19.1.2 Relations avec la Caisse des Dépôts et Consignations

La loi postale modifiée par la loi du 9 février 2010 prévoit que le capital de La Poste ne peut être détenu que par l'État, actionnaire, et par d'autres personnes morales de droit public, à l'exception de la part minoritaire du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts et Consignations, établissement public régi par les articles L. 518-2 et suivants du Code monétaire et financier, est entrée au capital de La Poste à l'issue de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 qui a décidé de l'augmentation du capital de La Poste à hauteur

de 2,7 milliards d'euros. La Caisse des Dépôts et Consignations s'est engagée à souscrire à cette augmentation de capital à hauteur de 1,5 milliard d'euros (cf. chapitre 21, section 21.1.7).

Dans sa décision du 22 février 2011, l'Autorité de la concurrence a autorisé l'opération, estimant que, compte tenu d'un faible incrément des parts de marché et de l'existence de nombreux concurrents, elle n'était pas de nature à porter atteinte à la concurrence sur les marchés concernés.

La Caisse des Dépôts et Consignations détient, au 31 décembre 2015, 26,32 % du capital de La Poste ; elle

dispose de trois représentants au Conseil d'administration, est représentée dans chacun des Comités spécialisés du Conseil d'administration et propose le Président du Comité d'audit.

La Caisse des Dépôts et Consignations et La Banque Postale, via la holding Sopassure, sont conjointement actionnaires de CNP Assurances (cf. chapitre 5.3.2). Elles sont également conjointement actionnaires dans La Banque Postale Collectivités Locales et la Caisse Française de Financement Local.

19.1.3 Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

19.2 RELATIONS AVEC LES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

19.2.1 Relations avec les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale

La Poste a conclu avec certaines de ses filiales des accords-cadres, des accords d'assistance ainsi que des contrats relatifs à des prestations de services (commercialisation, sous-traitance opérationnelle, prestations informatiques, prestations immobilières, financement...). La Poste est en particulier le prestataire principal de La Banque Postale, qui recourt pour la réalisation de son activité aux moyens de

La Poste tant pour les opérations de *front-office* (bureaux de poste du Réseau La Poste) que pour les opérations de *back-office* (centres financiers). La Banque Postale est en outre le banquier principal de La Poste.

Par ailleurs, des conventions de trésorerie sont mises en place entre La Poste et la plupart de ses filiales (hors La Banque Postale).

19.2.2 Relations avec les sociétés associées

Les transactions avec les sociétés associées concernent essentiellement CNP Assurances. La Banque Postale, qui détient actuellement 20,15 % de CNP Assurances, a signé une convention de partenariat commercial avec CNP (cf. chapitre 5.3 et note 35.2 des comptes consolidés).

20

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur

| | | |
|-------------|--|-----|
| 20.1 | Comptes consolidés | 274 |
| 20.2 | Comptes sociaux | 400 |
| 20.3 | Politique de distribution de dividendes | 443 |
| 20.4 | Procédures judiciaires et d'arbitrage | 443 |
| 20.5 | Changement significatif de la situation financière ou commerciale | 444 |





20.1 COMPTES CONSOLIDÉS

20.1.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2015

Compte de résultat consolidé

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 2015 | 2014 |
|---|------|-----------------|-----------------|
| Chiffres d'affaires des activités commerciales | 6 | 17 315 | 16 503 |
| Produit net bancaire | 7 | 5 730 | 5 660 |
| Produits opérationnels | | 23 045 | 22 163 |
| Achats et autres charges | 8 | (8 078) | (7 448) |
| Charges de personnel | 9 | (12 731) | (12 556) |
| Impôts et taxes | 10 | (293) | (235) |
| Amortissements, provisions et pertes de valeur | 11 | (1 282) | (1 363) |
| Autres charges et produits opérationnels | 12 | 235 | 158 |
| Résultat des cessions d'actifs | | (25) | (18) |
| Charges opérationnelles nettes | | (22 174) | (21 462) |
| Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | | 871 | 701 |
| Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint | 18 | 3 | 18 |
| Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | | 875 | 719 |
| Coût de l'endettement financier net | | (133) | (157) |
| Autres éléments du résultat financier | | (21) | (41) |
| Résultat financier | 13 | (154) | (198) |
| Résultat avant impôt des entreprises intégrées | | 721 | 521 |
| Impôt sur le résultat | 14 | (253) | (182) |
| Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence | | 207 | 200 |
| RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ | | 675 | 539 |
| Part du Groupe | | 635 | 513 |
| Part des minoritaires | | 39 | 27 |

État du résultat global consolidé

| Montants nets d'impôt <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 2015 | 2014 |
|--|------|------------|------------|
| Résultat net de l'ensemble consolidé | | 675 | 539 |
| Éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres | | | |
| Éléments recyclables | | | |
| Variation des résultats latents sur instruments financiers | 14.2 | 19 | 79 |
| <i>Dont reclassement en résultat net de l'exercice</i> | | (54) | (61) |
| Écart de conversion | 14.2 | 30 | 29 |
| <i>Dont reclassement en résultat net de l'exercice</i> | | | |
| Quote-part des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence | 18.1 | (16) | 216 |
| <i>Dont :</i> | | | |
| ▲ <i>variation des résultats latents sur instruments financiers de la CNP</i> | | 42 | 217 |
| ▲ <i>autres résultats latents sur instruments financiers</i> | | | |
| ▲ <i>réserves de conversion</i> | | (58) | (1) |
| Éléments non recyclables | | | |
| Écarts actuariels sur avantages du personnel | 29 | 19 | (118) |
| Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts) | | 51 | 206 |
| Résultat global | | 726 | 745 |
| RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE | | 690 | 698 |
| Résultat global part des minoritaires | | 36 | 47 |



Bilan consolidé

— Actif

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2015 | 31/12/2014 ^(a) |
|---|------|----------------|---------------------------|
| Écarts d'acquisition | 15 | 1 968 | 1 805 |
| Immobilisations incorporelles | 16 | 860 | 850 |
| Immobilisations corporelles | 17 | 5 780 | 5 880 |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | 18 | 3 141 | 3 075 |
| Autres actifs financiers non courants | 19 | 707 | 831 |
| Impôts différés actifs | 14 | 343 | 250 |
| Actif non courant | | 12 800 | 12 691 |
| Actifs courants bancaires | | | |
| Prêts et créances sur la clientèle | 20.1 | 73 628 | 67 857 |
| Prêts et créances sur les établissements de crédit | 20.2 | 83 102 | 83 315 |
| Portefeuille de titres | 20.3 | 51 542 | 52 541 |
| Autres actifs financiers courants | 20.4 | 1 486 | 1 521 |
| Comptes de régularisation | 20.5 | 1 583 | 998 |
| Caisse, banque centrale | 23.2 | 1 812 | 1 950 |
| Autres actifs courants | | | |
| Stocks et encours | 21 | 109 | 119 |
| Créances clients et autres créances | 22 | 3 737 | 3 303 |
| Autres actifs financiers courants | 19 | 485 | 383 |
| Créance d'impôt sur les bénéfices | | 196 | 194 |
| Autres comptes de régularisation – Actif | | 66 | 60 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 23 | 2 457 | 1 389 |
| Actifs destinés à être cédés | 24 | 17 | 29 |
| Actif courant | | 220 219 | 213 658 |
| TOTAL ACTIF | | 233 019 | 226 349 |

(a) Comptes retraités en application d'IFRIC 21 (cf. note 3).

Passif

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2015 | 31/12/2014 ^(a) |
|---|------|----------------|---------------------------|
| Capital social | | 3 800 | 3 800 |
| Prime d'émission | | 900 | 900 |
| Réserves | | 3 735 | 3 301 |
| Résultat latent sur instruments financiers | | 952 | 888 |
| Écarts actuariels sur avantages du personnel | | (179) | (198) |
| Réserve de conversion | | (121) | (92) |
| Résultat de l'exercice part du Groupe | | 636 | 513 |
| Capitaux propres part du Groupe | | 9 723 | 9 112 |
| Intérêts minoritaires | | 292 | 270 |
| Capitaux propres de l'ensemble consolidé | | 10 015 | 9 382 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme | 27 | 5 968 | 6 120 |
| Avantages du personnel – dette non courante | 29 | 2 093 | 1 912 |
| Provisions pour risques et charges non courantes | 26 | 290 | 172 |
| Impôts différés passifs | 14 | 293 | 309 |
| Passif non courant | | 8 644 | 8 513 |
| Provisions pour risques et charges courantes | | | |
| Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance | 26 | 2 513 | 2 228 |
| Provisions pour risques et charges courantes | 26 | 616 | 585 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à court terme | 27 | 1 345 | 885 |
| Passifs courants bancaires | | | |
| Dettes envers les établissements de crédit | 30.1 | 15 741 | 15 157 |
| Dettes envers la clientèle | 30.2 | 171 384 | 167 251 |
| Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers | 30.3 | 14 717 | 15 143 |
| Comptes de régularisation | 20.5 | 2 441 | 1 995 |
| Autres passifs courants | | | |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | 31 | 4 652 | 4 282 |
| État – Impôt sur les bénéfices | | 44 | 38 |
| Avantages du personnel – dette courante | 29 | 734 | 683 |
| Autres comptes de régularisation – Passif | | 173 | 208 |
| Passif courant | | 214 360 | 208 454 |
| TOTAL PASSIF | | 233 019 | 226 349 |

(a) Comptes retraités en application d'IFRIC 21 (cf. note 3).



Variation des capitaux propres consolidés 2015

| Montants nets d'impôt (en millions d'euros) | Capital social | Prime d'émission | Résultat net non affecté | Réserves de conversion | Résultats latents sur instruments financiers CNP | Autres résultats latents sur instruments financiers | Écarts actuariels sur avantages du personnel | Autres réserves | Total part du Groupe | Intérêts minoritaires | Total |
|---|----------------|------------------|--------------------------|------------------------|--|---|--|-----------------|----------------------|-----------------------|---------------|
| Capitaux propres consolidés retraités au 31 décembre 2014 ^(a) | 3 800 | 900 | 513 | (92) | 635 | 253 | (198) | 3 301 | 9 112 | 270 | 9 382 |
| Distribution de dividendes | | | (171) | | | | | | (171) | (15) | (186) |
| Options de rachat d'intérêts minoritaires | | | | | | | | (31) | (31) | (18) | (49) |
| Transactions avec intérêts minoritaires ^(b) | | | | | | | | 108 | 108 | (12) | 96 |
| Affectation du résultat 2014 | | | (342) | | | | | 342 | | | |
| Résultat global de la période | | | 636 | (29) | 42 | 22 | 19 | | 690 | 36 | 726 |
| <i>Dont :</i> | | | | | | | | | | | |
| ▲ Résultat net | | | 636 | | | | | | 636 | 39 | 675 |
| ▲ Autres éléments du résultat global | | | | (29) | 42 | 22 | 19 | | 54 | (3) | 51 |
| Autres | | | | | | | | 16 | 16 | 31 | 47 |
| CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015 | 3 800 | 900 | 636 | (121) | 677 | 275 | (179) | 3 735 | 9 723 | 292 | 10 015 |

(a) Comptes retraités en application d'IFRIC 21 (cf. note 3).

(b) Dont effet de dilution de la participation dans La Banque Postale Asset Management pour 93 millions d'euros, suite à la prise de 25 % du capital par Aegon Asset Management dans le cadre d'un partenariat dans la gestion d'actifs (cf. note 1.4).

Variation des capitaux propres consolidés 2014

| Montants nets d'impôt (en millions d'euros) | Capital social | Prime d'émission | Résultat net non affecté | Réserves de conversion | Résultats latents sur instruments financiers CNP | Autres résultats latents sur instruments financiers | Écarts actuariels sur avantages du personnel | Autres réserves | Total part du groupe | Intérêts minoritaires | Total |
|---|----------------|------------------|--------------------------|------------------------|--|---|--|-----------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| Capitaux propres consolidés retraités au 31 décembre 2013 ^(a) | 3 800 | 900 | 624 | (120) | 418 | 195 | (80) | 2 903 | 8 640 | 235 | 8 875 |
| Distribution de dividendes | | | (171) | | | | | | (171) | (15) | (186) |
| Options de rachat d'intérêts minoritaires | | | | | | | | (56) | (56) | (32) | (89) |
| Rachat d'intérêts minoritaires | | | | | | | | 2 | 2 | (6) | (5) |
| Affectation du résultat 2013 | | | (453) | | | | | 453 | | | |
| Résultat global de la période | | | 513 | 28 | 217 | 58 | (118) | | 698 | 47 | 746 |
| <i>Dont :</i> | | | | | | | | | | | |
| ▲ Résultat net | | | 513 | | | | | | 513 | 27 | 539 |
| ▲ Autres éléments du résultat global | | | | 28 | 217 | 58 | (118) | | 186 | 21 | 206 |
| Autres | | | | | | | | (1) | (1) | 43 | 42 |
| CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014 RETRAITÉS ^(a) | 3 800 | 900 | 513 | (92) | 635 | 253 | (198) | 3 301 | 9 112 | 270 | 9 382 |

(a) Comptes retraités en application d'IFRIC 21 (cf. note 3).

Tableau des flux de trésorerie consolidés

| (en millions d'euros) | Note | 2015 | | | 2014 | | |
|---|------|----------------|--------------|-------------------|----------------|--------------|-------------------|
| | | Groupe | Hors Banque | La Banque Postale | Groupe | Hors Banque | La Banque Postale |
| Excédent brut d'exploitation | | 2 629 | 1 106 | 1 523 | 2 554 | 944 | 1 610 |
| Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables | | (219) | (8) | (211) | (261) | (38) | (223) |
| Produits et charges financières divers | | 1 | 1 | | | | |
| Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt | 39.1 | 2 411 | 1 099 | 1 312 | 2 292 | 906 | 1 387 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | 39.3 | 57 | (33) | 90 | (12) | (152) | 140 |
| Variation de l'encaisse des bureaux de poste | 23.2 | | | | (21) | (21) | |
| CICE de la période (hors provisions) | | (344) | (341) | (3) | (349) | (346) | (2) |
| Variation du solde des emplois et ressources bancaires | 39.4 | 2 191 | | 2 191 | (2 397) | | (2 397) |
| Impôts payés | | 51 | 431 | (380) | (74) | 305 | (378) |
| Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste | | | 369 | (369) | | 325 | (325) |
| Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence | | 157 | 51 | 106 | 122 | 15 | 106 |
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | | 4 522 | 1 574 | 2 948 | (438) | 1 030 | (1 469) |
| Achat d'actifs incorporels et corporels | 39.5 | (993) | (778) | (215) | (1 052) | (844) | (208) |
| Achat d'actifs financiers | | (43) | (35) | (8) | (17) | (16) | (1) |
| Encaissements générés par les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | | 83 | 83 | | 120 | 120 | |
| Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers | | 22 | 16 | 5 | 16 | 16 | |
| Incidences des variations de périmètre | | (150) | (130) | (20) | (194) | (156) | (38) |
| Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie | | 66 | 66 | | 86 | 86 | |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement | | (1 016) | (779) | (237) | (1 040) | (794) | (246) |
| Augmentation de capital | | 24 | | 24 | 8 | | 8 |
| Dividendes versés | | (188) | (173) | (15) | (186) | (174) | (12) |
| Intérêts financiers versés | | (145) | (145) | | (150) | (150) | |
| Encaissements provenant des nouveaux emprunts | 39.6 | 1 795 | 1 045 | 750 | 1 541 | 791 | 750 |
| Remboursements des emprunts | 39.7 | (600) | (600) | | (830) | (830) | |
| Transactions avec les intérêts minoritaires | | 101 | (27) | 128 | (3) | (3) | |
| Autres flux liés aux opérations de financement | 39.8 | (72) | (72) | | (9) | (9) | |
| Flux intragroupe | | | 244 | (244) | | (581) | 581 |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | | 917 | 273 | 644 | 372 | (955) | 1 327 |
| Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre et hors transfert de l'encaisse des bureaux | 39.9 | (3 355) | | (3 355) | 388 | | 388 |
| Incidence des variations des cours des devises | | (1) | (1) | | 4 | 4 | |
| Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie ^(a) | | 1 067 | 1 067 | | (715) | (715) | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture ^(a) | | 1 389 | 1 389 | | 2 105 | 2 105 | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture ^(a) | | 2 457 | 2 457 | | 1 389 | 1 389 | |

(a) Hors encaisse des bureaux de poste.



Notes annexes aux comptes consolidés

| | | | |
|--|------------|--|------------|
| Généralités | 281 | Note 22 Créances clients et autres créances | 324 |
| Note 1 Événements significatifs intervenus au cours de l'exercice | 281 | Note 23 Trésorerie et équivalents de trésorerie | 325 |
| Note 2 Principes et méthodes comptables | 282 | Note 24 Actifs et passifs destinés à être cédés | 325 |
| Note 3 Première application des nouvelles normes | 297 | Note 25 Capitaux propres | 326 |
| Note 4 Évolution du périmètre de consolidation | 298 | Note 26 Provisions pour risques et charges | 327 |
| Note 5 Information sectorielle | 299 | Note 27 Emprunts obligataires et autres dettes financières | 329 |
| Notes sur le compte de résultat | 305 | Note 28 Dette nette du Groupe | 334 |
| Note 6 Chiffre d'affaires | 305 | Note 29 Avantages du personnel | 335 |
| Note 7 Produit net bancaire | 306 | Note 30 Passifs financiers des activités bancaires | 339 |
| Note 8 Achats et autres charges externes | 306 | Note 31 Dettes fournisseurs et autres dettes | 341 |
| Note 9 Charges de personnel et effectifs | 307 | Informations complémentaires | 342 |
| Note 10 Impôts et taxes | 307 | Note 32 Information sur les risques hors activités bancaires | 342 |
| Note 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur | 308 | Note 33 Information sur les risques liés aux activités bancaires | 344 |
| Note 12 Autres charges et produits opérationnels | 308 | Note 34 Informations complémentaires sur les instruments financiers | 367 |
| Note 13 Résultat financier | 309 | Note 35 Transactions avec les parties liées | 377 |
| Note 14 Impôt sur le résultat | 310 | Note 36 Entités structurées | 378 |
| Notes sur le bilan | 313 | Note 37 Engagements hors-bilan et passifs éventuels | 379 |
| Note 15 Écarts d'acquisition (goodwill) | 313 | Note 38 Bilan des activités bancaires | 383 |
| Note 16 Immobilisations incorporelles | 316 | Note 39 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés | 384 |
| Note 17 Immobilisations corporelles | 317 | Note 40 Honoraires des commissaires aux comptes | 388 |
| Note 18 Sociétés mises en équivalence | 318 | Note 41 Événements postérieurs à la clôture | 388 |
| Note 19 Autres actifs financiers | 319 | Note 42 Périmètre de consolidation | 389 |
| Note 20 Actifs financiers des activités bancaires | 321 | Note 43 Autres titres non consolidés hors France | 397 |
| Note 21 Stocks et encours | 324 | | |

Généralités

NOTE 1 Événements significatifs intervenus au cours de l'exercice

- | | |
|--|---|
| <p>1.1 Regroupement des sièges du Groupe</p> <p>1.2 Émission d'un emprunt obligataire</p> <p>1.3 Amende de l'Autorité de la concurrence</p> | <p>1.4 Prise de participation d'Aegon Asset Management dans La Banque Postale Asset Management</p> <p>1.5 Émission obligataire de La Banque Postale</p> |
|--|---|

1.1 Regroupement des sièges du Groupe

Lors du Conseil d'administration du 24 février 2015, La Poste a annoncé le lancement du projet de regroupement à Issy-les-Moulineaux des sièges du Groupe et des branches. Ce projet a pour objectif d'améliorer la coordination et la performance des fonctions sièges et supports.

La mise en œuvre de ce projet occasionnera des coûts liés notamment à des périodes de vacance sur des locaux faisant l'objet de baux non résiliables, et à des frais de remise en état de certains sites, pour un montant estimé à 31 millions d'euros. Ces coûts ont fait l'objet d'une provision au 31 décembre 2015 (cf. note 26.2).

1.2 Émission d'un emprunt obligataire

La Poste a émis le 26 mai 2015 un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros d'une durée de dix ans. Cet emprunt a été abondé en septembre 2015 pour un montant de 250 millions d'euros, portant le total de cette souche à 750 millions d'euros (cf. note 27.3).

1.3 Amende de l'Autorité de la concurrence

L'Autorité de la concurrence a rendu le 15 décembre 2015 une décision sanctionnant un certain nombre d'acteurs du secteur de la messagerie en France, dont deux sociétés du Groupe La Poste. Le montant global des sanctions prononcées contre ces deux sociétés, qui s'élève à 144 millions d'euros, a été payé.

La Poste conteste le niveau des sanctions prononcées, et a constaté dans ses comptes une créance envers l'Autorité de la concurrence correspondant au montant payé. Une provision pour risques et charges a parallèlement été comptabilisée dans les comptes consolidés du Groupe pour 144 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 45 millions d'euros au 31 décembre 2014 (cf. note 26.2).

1.4 Prise de participation d'Aegon Asset Management dans La Banque Postale Asset Management

La Banque Postale et Aegon Asset Management (Aegon AM) ont finalisé le 3 juin 2015 un accord de partenariat capitalistique et industriel dans la gestion d'actifs.

Dans le cadre de cet accord, Aegon AM a pris une participation de 25 % dans La Banque Postale Asset Management (LBPAM) pour 117 millions d'euros, générant un impact de 93 millions d'euros dans les capitaux propres du Groupe.

1.5 Émission obligataire de La Banque Postale

La Banque Postale a procédé le 19 novembre 2015 à une émission obligataire d'un montant de 750 millions d'euros à maturité douze ans. Il s'agit de la quatrième émission de titres Tier II de La Banque Postale, la première ayant été réalisée en novembre 2006 pour un montant de 500 millions d'euros et remboursée en 2011, la seconde ayant eu lieu en novembre 2010 et la troisième en avril 2014, pour un montant de 750 millions d'euros chacune.

**NOTE 2 Principes et méthodes comptables**

| | | | |
|-------------|---|-------------|---|
| 2.1 | Référentiel comptable | 2.12 | Dépréciation des goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles |
| 2.2 | Bases d'évaluation et recours à des estimations | 2.13 | Autres actifs financiers |
| 2.3 | Méthodes de consolidation | 2.14 | Actifs et passifs des Activités bancaires |
| 2.4 | Conversion des états financiers des sociétés étrangères | 2.15 | Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire |
| 2.5 | Transactions en devises étrangères | 2.16 | Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires |
| 2.6 | Intégration du secteur Activités Bancaires | 2.17 | Stocks et encours |
| 2.7 | Regroupements d'entreprises | 2.18 | Créances clients |
| 2.8 | Produits opérationnels | 2.19 | Provisions |
| 2.9 | Impôts | 2.20 | Avantages du personnel |
| 2.10 | Immobilisations incorporelles | 2.21 | Actifs détenus en vue d'être cédés |
| 2.11 | Immobilisations corporelles | 2.22 | Tableau des flux de trésorerie |

La Poste, société mère du Groupe La Poste (« Le Groupe La Poste » ou « le Groupe »), est, depuis le 1^{er} mars 2010, une société anonyme, dont le siège social est situé 44 boulevard de Vaugirard à Paris. Elle était avant cette date un exploitant autonome de droit public, déjà soumise en matière de gestion financière et comptable aux règles applicables aux entreprises commerciales.

Les comptes consolidés du Groupe La Poste au 31 décembre 2015 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 23 février 2016), et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

2.1 Référentiel comptable

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe La Poste au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site internet de la Commission européenne : ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Les principes comptables appliqués au 31 décembre 2015 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2014, à l'exception des éléments décrits au paragraphe 2.1.1 ci-dessous.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2015**IFRIC 21 – Taxes**

IFRIC 21 est une interprétation de la norme IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels, qui précise les modalités de comptabilisation des droits et taxes prélevés par une autorité publique. Les impacts de la première application de ce texte sont présentés dans la note 3.

Améliorations annuelles 2011-2013

Ce texte n'a pas eu d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2015.

2.1.2 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2015 et non appliquées par anticipation

Les impacts potentiels de la norme IFRS 15 – Revenu des contrats avec des clients sur les comptes du Groupe sont en cours d'analyse. Cette norme sera d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018.

Par ailleurs, les impacts potentiels de la norme IFRS 9 – Instruments financiers, publiée par l'IASB en juillet 2014, seront analysés lors de son adoption par l'Union européenne.

2.1.3 Rappel des exemptions à l'application rétrospective des normes IFRS retenues lors de la première application des IFRS

En tant que premier adoptant au 1^{er} janvier 2006, Le Groupe La Poste avait appliqué à cette date les exemptions suivantes, prévues par la norme IFRS 1 – Première application des normes d'information financière internationales :

- ▲ Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2006 n'ont pas été retraités.
- ▲ Le montant cumulé des écarts de conversion au 1^{er} janvier 2006 a été reclassé dans les réserves consolidées, le montant des capitaux propres restant inchangé.
- ▲ Le montant des écarts actuariels cumulés sur les engagements envers le personnel a été comptabilisé en contrepartie des capitaux propres au 1^{er} janvier 2006.
- ▲ L'option permettant d'évaluer les actifs corporels à leur juste valeur à la date de transition a été retenue pour l'ensemble des actifs immobiliers du Groupe.

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers qui sont évalués à la juste valeur.

La préparation des états financiers amène le Groupe à procéder aux meilleures estimations possibles et à retenir des hypothèses qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Les montants effectifs se révélant ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les principaux éléments concernés sont :

- ▲ le calcul des engagements envers le personnel ;
- ▲ l'estimation des provisions pour risques et charges, notamment la provision Épargne Logement ;
- ▲ les hypothèses retenues pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles et corporelles ;
- ▲ l'évaluation des instruments financiers non cotés sur des marchés organisés ;
- ▲ les évaluations opérées par La Banque Postale au titre du risque de crédit ;
- ▲ les hypothèses et estimations retenues pour la mesure de l'efficacité des couvertures mises en place.

2.3 Méthodes de consolidation

2.3.1 Intégration globale

Les entreprises contrôlées par le Groupe sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le contrôle se définit comme le pouvoir de diriger les activités pertinentes de l'entreprise, l'exposition aux rendements variables de cette entreprise, et la capacité d'utiliser le pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

2.3.2 Mise en équivalence

Les entreprises associées et les coentreprises sont mises en équivalence.

Les coentreprises sont les partenariats dans lesquels les partenaires qui exercent un contrôle conjoint sur la coentreprise ont un droit sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint est défini comme étant le partage du contrôle d'une entreprise exploitée en commun par un nombre limité d'associés ou d'actionnaires, de sorte que les politiques financière et opérationnelle résultent de leur accord unanime.

Les entreprises associées sont les entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable.

L'influence notable résulte du pouvoir de participer aux politiques financière et opérationnelle d'une entreprise, sans en détenir le contrôle ou le contrôle conjoint.

Les titres mis en équivalence sont inscrits au bilan sur la ligne « Participation dans les sociétés mises en équivalence » à leur coût historique corrigé de la quote-part de situation nette générée après l'acquisition, diminué des pertes de valeur.

Leur résultat apparaît dans le compte de résultat consolidé sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ».

2.3.3 CNP Assurances

Le Groupe La Poste considère que l'importance des liens commerciaux qui le lient à CNP Assurances ainsi que sa présence au sein des organes de contrôle lui confèrent une influence notable sur CNP Assurances.

Dans le cadre de la restructuration du capital de CNP Assurances, La Poste a cédé en 2000 au Groupe Caisses d'Épargne 2 % des titres CNP Assurances, qu'elle détenait. Cette vente est assortie d'une promesse de vente du Groupe Caisses d'Épargne permettant au Groupe La Poste de récupérer les titres cédés à l'échéance du pacte d'actionnaires.



Dans les comptes consolidés du Groupe La Poste, il a été considéré que le Groupe continuait à assumer les risques et avantages liés à ces titres. CNP Assurances est en conséquence mis en équivalence avec un pourcentage d'intérêts de 20,15 %, incluant les 2 % portés par le Groupe Caisses d'Épargne.

2.3.4 Entités contrôlées non significatives

Les entités non significatives et/ou sans activité, dont la consolidation n'aurait pas d'incidence significative sur la présentation d'une image fidèle de l'actif net, de la situation financière ou des résultats des activités du Groupe, ne sont pas consolidées.

2.3.5 Opérations intragroupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les résultats de cessions internes, sont éliminés.

2.3.6 Acquisition et cession d'intérêts minoritaires

Les acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires qui n'ont pas pour effet de modifier le contrôle sur la société concernée sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

2.4 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de La Poste, entité tête de groupe.

Les comptes de toutes les sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes : les bilans des sociétés étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la clôture et leurs comptes de résultat sont convertis au taux de change moyen de l'exercice. Les différences de conversion ainsi dégagées sont enregistrées directement au bilan consolidé en capitaux propres, sous la rubrique « Réserves de conversion ».

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme les actifs et passifs de l'activité à l'étranger, et convertis au cours de clôture.

Les différences de change provenant des transactions ayant la nature d'investissements nets entre sociétés du Groupe sont comptabilisées au bilan, dans le poste « Réserves de conversion » au sein des capitaux propres. Les écarts de change découlant de la conversion d'emprunts et autres instruments de change désignés comme instruments de couverture de ces investissements nets sont imputés en capitaux propres lors de la consolidation.

Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée, les différences de conversion initialement reconnues en capitaux propres sont comptabilisées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession.

2.5 Transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date d'enregistrement.

En date de clôture, les actifs et passifs exprimés en devises sont convertis au taux applicable à cette date.

Les écarts de change résultant des transactions libellées en devises sont enregistrés au compte de résultat sur la ligne « Gains nets de change » en « Autres éléments financiers » (cf. note 13).

2.6 Intégration du secteur La Banque Postale

Afin de faciliter la lisibilité des états financiers, les postes spécifiques du secteur La Banque Postale, correspondant à des activités bancaires et d'assurance, ont fait l'objet de regroupements sur des lignes dédiées du bilan consolidé et du compte de résultat consolidé. Ces postes font l'objet d'une présentation détaillée dans l'annexe conforme aux exigences du référentiel IFRS.

Des commentaires sur les principes appliqués sont présentés dans les notes 2.8 – Produits opérationnels et 2.14 – Actifs et passifs des activités bancaires.

2.7 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – Regroupements d'entreprises.

Lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, le coût d'acquisition correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange, et des ajustements éventuels futurs de prix.

L'écart d'acquisition (ou goodwill) représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprise sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.

Les écarts d'acquisition négatifs sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, selon la méthode décrite en note 2.12.

2.8 Produits opérationnels

2.8.1 Chiffre d'affaires des activités commerciales

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages importants inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte à l'exception des figurines (timbres-poste, Prêts-à-Poster) dont le produit est enregistré lors de la vente (hors situations exceptionnelles).

Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêt.

2.8.2 Produit net bancaire

Le produit net bancaire du compte de résultat consolidé est le solde net des produits et charges d'exploitation bancaire de La Banque Postale et de toutes ses filiales. Il est établi conformément aux règles comptables bancaires. Le détail du produit net bancaire est présenté dans la note 7.

2.9 Impôt

L'entité mère La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe.

Des impôts différés sont comptabilisés dès lors qu'une différence temporelle est identifiée entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des éléments du bilan.

Les impôts différés constatés au cours des exercices antérieurs sont modifiés lors d'un changement de taux d'imposition. L'effet correspondant est enregistré en augmentation ou en diminution de la charge d'impôt différé en compte de résultat sauf s'il est relatif à des éléments enregistrés directement en capitaux propres, auquel cas l'impôt est enregistré dans les capitaux propres.

Tous les impôts différés passifs liés aux différences temporelles imposables sont comptabilisés. Les impôts différés actifs résultant des différences temporelles, de déficits fiscaux reportables ou de crédits d'impôts sont comptabilisés si leur recouvrement est probable, c'est-à-dire dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible qui permettra d'imputer les différences temporaires. L'évaluation en est faite à partir d'un échéancier de retournement de l'ensemble des bases d'impôts différés, construit sur la base de la meilleure estimation par l'entité des évolutions futures de ses résultats imposables (cf. note 14).

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au sein d'une même entité fiscale.

2.10 Immobilisations incorporelles

La norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparable.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail, et sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Les logiciels sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité, en général une période de 1 à 3 ans. Les droits au bail ne sont pas amortis.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où :

- ▲ le projet a de sérieuses chances de réussite technique ;
- ▲ le Groupe dispose de moyens matériels et humains suffisants pour pouvoir produire l'immobilisation incorporelle ;
- ▲ le Groupe a démontré son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- ▲ le Groupe a démontré que l'immobilisation générera des avantages économiques futurs probables ;
- ▲ le Groupe a démontré la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- ▲ les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement peuvent être évaluées de façon fiable.

Ces dépenses, enregistrées en immobilisations incorporelles, sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité (en moyenne sur trois ans, et jusqu'à cinq ans au maximum) dès leur mise en service.

Les dépenses de développement qui ne satisfont pas les critères exposés ci-dessus sont enregistrées en charges de l'exercice où elles sont encourues.

2.11 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont essentiellement composées de terrains, constructions, installations techniques, matériels et outillages et matériel informatique. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.



2.11.1 Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés, et dont le Groupe attend des avantages économiques futurs, sont immobilisées.

Les frais accessoires directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement sont intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations qualifiées, conformément à la norme IAS 23 – Coût d'emprunts.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

2.11.2 Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par Le Groupe La Poste :

| Immobilisations | Composants |
|---------------------------------------|--|
| Parc Immobilier | Gros œuvre, toiture, menuiserie et travaux extérieurs, gros équipements, petits équipements et agencements, terrain |
| Machines de tri | Mécanique, intelligence, périphérique Un 4 ^e composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD) |
| Matériel d'environnement de tri | Mécanique, intelligence |
| Rames de TGV | Structure, révision, aménagement intérieur |
| Distributeurs automatiques de billets | Automate, travaux d'installation |

2.11.3 Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité. Ces durées sont en moyenne les suivantes :

| Immobilisations | Durée d'amortissement |
|------------------------------------|-----------------------|
| Constructions | |
| Gros œuvre | de 20 à 80 ans |
| Toiture | de 20 à 60 ans |
| Menuiserie et travaux extérieurs | de 20 à 40 ans |
| Gros équipements | de 15 à 20 ans |
| Petits équipements et agencements | de 5 à 10 ans |
| Matériels | |
| Machines de tri | de 5 à 15 ans |
| Matériel d'environnement de tri | de 5 à 8 ans |
| Matériel de bureau et informatique | de 3 à 5 ans |
| Mobilier de bureau | 10 ans |
| DAB-GAB | de 5 à 10 ans |
| Véhicules de transport (hors TGV) | de 3 à 5 ans |
| Rames de TGV | de 15 à 30 ans |

Les terrains ne sont pas amortis.

2.11.4 Contrats de location-financement

Les contrats de location pour lesquels le Groupe assume en substance l'ensemble des risques et des avantages sont considérés comme des contrats de location-financement. Un bien acquis par le biais d'un contrat de location-financement est comptabilisé à la valeur la plus faible entre la juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux futurs à la date de signature du contrat, diminuée des amortissements cumulés et pertes de valeur.

Les contrats de location répondant à la définition d'une location-financement, mais dont le retraitement n'aurait pas d'incidence significative sur la présentation d'une image fidèle de l'actif net, de la situation financière ou des résultats des activités du Groupe, sont traités comme des locations simples.

2.12 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie font l'objet d'un test de dépréciation systématique au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié.

Les autres immobilisations incorporelles et corporelles ne sont testées qu'en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif, ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il appartient, à sa valeur recouvrable, qui est la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de vente ou de la valeur d'utilité. Si la valeur recouvrable d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable par le biais d'une dépréciation.

La juste valeur diminuée des coûts de vente est le montant qui pourrait être obtenu, à la date d'évaluation, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La valeur d'utilité d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie.

Pour les écarts d'acquisition, la valeur d'utilité est déterminée en fonction des flux nets de trésorerie attendus, résultant des plans d'affaires et des hypothèses validées par le Groupe dans le cadre du processus budgétaire. Au-delà de la période de prévision, qui est en général de cinq ans au sein du Groupe, les flux sont extrapolés à l'infini, sur la base d'un taux de croissance faible, correspondant en général à l'inflation. Ces flux de trésorerie sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré du capital de chaque actif ou groupe d'actifs concernés.

2.13 Autres actifs financiers

2.13.1 Autres actifs financiers non courants

Ce poste inclut notamment :

- ▲ les prêts accordés pour le logement social, comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement ;
- ▲ les titres de participation non consolidés classés dans la catégorie des « Actifs financiers disponibles à la vente », et évalués à la juste valeur en date d'arrêt. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres. Lors de la cession de ces titres, les variations de juste valeur constatées précédemment en capitaux propres sont portées en résultat. Les dividendes reçus des sociétés non consolidées sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

En cas d'absence d'un marché actif, et lorsque la juste valeur ne peut pas être déterminée de manière fiable à l'aide de méthodes alternatives de valorisation, ils sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition. En cas d'indication objective d'une baisse durable de leur valeur actuelle, une perte de valeur est constatée. La valeur actuelle est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. Les critères généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité ;

- ▲ la part à plus d'un an de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. note 27).

2.13.2 Autres actifs financiers courants

Il s'agit pour l'essentiel de la part court terme de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. notes 2.15 et 27).

2.14 Actifs et passifs des activités bancaires

Les actifs et passifs financiers des activités bancaires sont classés dans l'une des quatre catégories suivantes : prêts et créances, actifs et passifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat, actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance et actifs financiers disponibles à la vente.



2.14.1 Prêts et créances des activités bancaires

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à revenu fixe ou déterminable non cotés sur un marché actif. Ils comprennent les prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle. Ils sont comptabilisés, après leur comptabilisation initiale, au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation.

Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les flux de trésorerie futurs à la juste valeur initiale du prêt. Il inclut les coûts de transaction directement liés à l'émission des prêts, considérés comme faisant partie intégrante du rendement des crédits.

Certains titres peuvent être comptabilisés par exception dans cette catégorie. Ils suivent dès lors les règles de comptabilisation, d'évaluation et de dépréciation des prêts et créances.

Les prêts et créances des activités bancaires sont enregistrés au bilan aux postes « Prêts et créances sur la clientèle des activités bancaires » ou « Créances sur les établissements de crédit », suivant la nature de la contrepartie.

Déclassement des prêts et créances des activités bancaires

Le processus de déclassement s'applique aux découverts non régularisés, aux crédits immobiliers et aux prêts à la consommation.

Le déclassement des découverts non régularisés concerne les comptes actifs et les comptes clos. Le déclassement des découverts non régularisés sur comptes actifs a pour effet de déclasser les encours sains en douteux non compromis. Il est effectué mensuellement et tient compte pour chaque dossier du montant et de la durée du découvert. La clôture du compte a pour effet de déclasser la créance en encours douteux compromis. Les créances de très faibles montants sont passées directement en pertes.

Le déclassement en douteux non compromis est effectué pour les prêts immobiliers présentant des échéances impayées depuis au moins six mois ; pour les prêts à la consommation il s'agit des dossiers qui, en fin de mois présentent un risque avéré et trois impayés ou plus, ou des dossiers pour lesquels une demande de plan de surendettement a été effectuée auprès de la Banque de France même si ces dossiers ne présentent aucun incident de paiement, ou des dossiers sans incidents de paiement mis en défaut car contagionnés par un autre dossier du même client se trouvant lui en défaut.

La déchéance du terme a pour effet de déclasser la créance en encours douteux compromis. Par ailleurs, le passage en douteux compromis est effectué systématiquement un an après le passage en statut douteux.

Par application du principe de contagion, la totalité des encours d'un même titulaire est déclassée dès lors qu'une créance sur ce titulaire est déclassée.

Dépréciation de prêts sur base individuelle

Le Groupe apprécie en premier lieu s'il existe une indication objective de l'existence d'un événement survenu après la mise en place d'un prêt, ou d'un groupe de prêts, susceptible de générer une perte de valeur. Il peut s'agir de prêts présentant des échéances impayées depuis au moins trois mois, d'encours faisant l'objet d'une procédure contentieuse, ou de prêts pour lesquels la situation financière de la contrepartie est dégradée et se traduit par un risque de non-recouvrement.

Une dépréciation est alors constatée par différence entre la valeur comptable et les flux attendus actualisés au taux d'intérêt effectif d'origine, déterminés en tenant compte de la situation financière du débiteur et de la valeur actuelle des garanties reçues. Pour les prêts déçus compromis garantis par une sûreté réelle dont la créance est supérieure à un montant plancher, une expertise est réalisée afin de déterminer le montant à provisionner. Pour les montants inférieurs à ce seuil et les dossiers non compromis, une estimation prudente prenant en compte la valeur d'acquisition du bien est réalisée.

Les prêts garantis par une personne physique ou non garantis sont intégralement dépréciés.

Le montant de cette dépréciation est comptabilisé en « coût du risque » au compte de résultat et la valeur de l'actif financier est réduite par la constitution d'une dépréciation.

Dépréciations collectives sur les prêts

Par ailleurs, les prêts non dépréciés sur une base individuelle font l'objet d'une dépréciation sur base collective. Il s'agit du périmètre des dossiers dits sensibles qui forment une sous-catégorie des encours sains : ils présentent un premier indicateur de défaut (avec un ou plusieurs impayés de moins de 180 jours), mais ne sont pas encore déclassés en douteux.

Ces dossiers sont provisionnés sur la base d'une probabilité de déclassement, cette dernière étant calculée sur l'observation d'historiques. Le risque de perte prenant en compte la nature de la garantie est calculé de la même manière que pour les dossiers douteux et fait l'objet de provisionnement sur la base des flux recouvrables actualisés.

Le montant de cette dépréciation est comptabilisé en « coût du risque » au compte de résultat et la valeur de l'actif financier est réduite par la constitution d'une dépréciation.

Dépréciations des découverts

Les provisions constituées tiennent compte, pour les découverts sur comptes courants postaux actifs, des performances de recouvrement observées par niveau de risque sur l'année écoulée.

Le compte de résultat du Groupe fait apparaître le coût du risque des activités bancaires qui comprend les pertes sur créances irrécouvrables et les mouvements de provisions liées aux encours douteux, ainsi que les récupérations sur créances amorties. Le coût du risque est présenté sur la ligne « Amortissements et provisions » du compte de résultat consolidé.

2.14.2 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat

Cette catégorie comprend les titres détenus à des fins de transaction, ainsi que les titres que le Groupe a désignés dès l'origine comme appartenant à cette catégorie. Le Groupe évalue ainsi à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat certaines émissions structurées ainsi que certaines parts d'instruments financiers composites sans séparation des dérivés incorporés devant faire l'objet d'une comptabilisation distincte.

Les titres classés dans cette catégorie sont initialement comptabilisés à leur valeur de marché, les frais de transaction étant comptabilisés directement en résultat. Ils sont ensuite évalués à la juste valeur à chaque date d'arrêt, et la variation de juste valeur est enregistrée en résultat, ainsi que les dividendes des titres à revenus variables et les plus ou moins-values de cession réalisées, sous la rubrique « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat », incluse dans le produit net bancaire (cf. note 7). Les revenus perçus sur les titres à revenus fixes sont inscrits en « intérêts et produits assimilés ».

2.14.3 Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance

Sont classés dans cette catégorie les titres à revenu fixe ou déterminable que le Groupe a l'intention et la capacité de conserver jusqu'à leur échéance.

Les titres détenus jusqu'à l'échéance sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui intègre les primes et décotes ainsi que les frais d'acquisition.

Les revenus perçus sur ces titres sont comptabilisés dans la rubrique « Intérêts et produits assimilés » incluse dans le produit net bancaire.

En cas de signe objectif de dépréciation, une provision est constatée pour la différence entre la valeur comptable et la valeur de recouvrement estimée actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine. En cas d'amélioration ultérieure, la provision excédentaire devenue sans objet est reprise.

2.14.4 Actifs financiers disponibles à la vente

La catégorie des « Actifs financiers disponibles à la vente » est la catégorie par défaut définie par la norme IAS 39, et comprend les titres à revenu fixe ou variable qui ne relèvent pas des deux catégories précédentes.

Les titres classés dans cette catégorie sont initialement comptabilisés à leur prix d'acquisition, frais de transaction et coupons courus inclus. En date d'arrêt, ils sont évalués à leur juste valeur, et les variations de celle-ci sont enregistrées en capitaux propres, dans la rubrique « Résultat latent sur instruments financiers ».

En cas de cession ou de dépréciation durable, les gains ou pertes latents enregistrés en capitaux propres sont extournés en résultat dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente ».

Une dépréciation est constatée sur les actifs financiers disponibles à la vente en cas de baisse prolongée ou significative de leur juste valeur pour les titres de capitaux propres ou par l'apparition d'une dégradation significative du risque de crédit pour les titres de dettes. La baisse de juste valeur d'un titre est présumée significative lorsqu'un instrument de capitaux propres a perdu au moins 40 % de sa valeur entre la date de son acquisition et la date de clôture. Lorsqu'une telle indication objective de dépréciation est constatée, la moins-value latente cumulée comptabilisée jusqu'ici directement en capitaux propres est enregistrée automatiquement en résultat. La baisse de juste valeur d'un titre est présumée durable dès lors qu'elle s'étend sur une période de plus de 24 mois de baisse persistante. Dans ce cas, le Groupe analyse, en fonction du niveau de matérialité des moins-values latentes, s'il y a lieu de constater des dépréciations par le résultat. Cette démarche n'exclut pas l'examen ligne à ligne des indices objectifs de dépréciation.

Par ailleurs, le groupe CNP Assurances utilise dans le cadre de sa gestion de société d'assurance des critères propres pour déterminer les indices de dépréciations sur les titres disponibles à la vente. Ces critères ne sont pas ré-estimés lors de la mise en équivalence de CNP Assurances dans les comptes consolidés du Groupe afin de prendre en compte le cadre de gestion management et risque inhérent à l'activité de cette dernière.

Pour les instruments de dettes tels que les obligations, une dépréciation est constatée lorsqu'il existe un risque de contrepartie avéré.

Les pertes pour dépréciation des titres à revenu variable constatées en résultat sont irréversibles tant que l'instrument figure au bilan. Elles sont comptabilisées dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente ». Les pertes pour dépréciation des titres à revenu fixe sont réversibles et comptabilisées au sein du coût du risque lorsqu'elles concernent le risque de crédit.

2.14.5 Reclassement d'actifs financiers

Un actif financier à revenu fixe ou déterminable initialement enregistré dans la catégorie des « Actifs financiers disponibles à la vente » qui n'est plus, postérieurement à son acquisition, négociable sur un marché actif et que le Groupe a l'intention et la capacité de le détenir dans un avenir prévisible ou jusqu'à son échéance peut être reclassé dans la catégorie « Prêts et Créances ».

Les reclassements s'effectuent à la valeur de marché à la date du reclassement et les actifs financiers ainsi transférés sont ensuite évalués selon les règles applicables à leur nouvelle catégorie. Le prix de transfert à la date du reclassement constitue le coût initial de l'actif pour la détermination d'éventuelles dépréciations. Un nouveau TIE est alors calculé pour faire converger ce nouveau coût amorti vers la valeur de remboursement de l'instrument. En parallèle, les profits ou pertes antérieurement constatés en capitaux propres sont amortis par le résultat sur la durée de vie résiduelle de l'instrument en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.



2.14.6 Instruments financiers dérivés des activités bancaires

Dérivés détenus à des fins de transaction

Les dérivés font partie des instruments financiers détenus à des fins de transaction à l'exception des dérivés entrant dans une relation de couverture. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les instruments financiers en juste valeur par résultat pour leur juste valeur. Les variations de juste valeur et les intérêts courus ou échus sont comptabilisés parmi les gains et pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat.

Dérivés de couverture

Les instruments dérivés qui satisfont aux critères requis par la norme IAS 39 pour être comptablement qualifiés d'instruments de couverture sont classés dans les catégories « Couverture de juste valeur » ou « Couverture de flux de trésorerie » selon les cas. Les autres instruments dérivés sont par défaut classés dans la catégorie actifs ou passifs à la juste valeur par le compte de résultat, même si économiquement, ils ont été souscrits en vue de couvrir une ou plusieurs transactions.

Pour qualifier un instrument financier de dérivé de couverture, le Groupe doit documenter la relation de couverture dès sa mise en place (stratégie de couverture, désignation du risque couvert, de l'élément couvert, de l'instrument de couverture, méthode d'évaluation de l'efficacité). L'efficacité est appréciée à la mise en place de la couverture et tant qu'elle est en vie, à chaque arrêté.

Selon la nature du risque couvert l'instrument financier dérivé est désigné comme un instrument de couverture de juste valeur, de flux de trésorerie ou de risque de change lié à un investissement net à l'étranger.

Couverture de juste valeur

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de juste valeur des actifs ou passifs financiers ; elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux fixe ainsi que les dépôts à vue dans le cadre des possibilités offertes par l'Union européenne.

La réévaluation du dérivé est inscrite en résultat de manière symétrique à la réévaluation de l'élément couvert. Les gains ou pertes attribuables au risque couvert sont constatés dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat » au compte de résultat. Dès lors que la relation de couverture est efficace, les variations de juste valeur de l'élément couvert sont symétriques aux variations de juste valeur de l'instrument de couverture. L'éventuelle inefficacité de la couverture est directement inscrite en résultat. La partie correspondante au réescompte de l'instrument financier dérivé est inscrite au compte de résultat en « Produits et charges d'intérêts » symétriquement aux produits et charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Dès que l'instrument financier dérivé ne respecte plus les critères d'efficacité dictés par la norme ou a fortiori s'il est cédé, la comptabilité de couverture cesse sur une base prospective : le dérivé est porté dans la catégorie « Actifs financiers à la juste

valeur par le résultat » ou « Passifs financiers à la juste valeur par le résultat » tandis que la réévaluation de l'élément couvert est amortie sur la période restant à courir par rapport à la durée de vie initiale de la couverture.

En cas de disparition de l'élément couvert, l'instrument de couverture, n'étant plus qualifié d'instrument de couverture mais continuant d'exister, reste comptabilisé au bilan, à la juste valeur par résultat. Un résultat de cession de l'élément couvert est éventuellement constaté en résultat.

Macrocouverture

Le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 39 adoptée par l'Union européenne aux opérations de macrocouverture réalisées dans le cadre de la gestion actif passif des positions à taux fixe.

Les instruments de macrocouverture sont pour l'essentiel des swaps de taux désignés en couverture de juste valeur des ressources à taux fixe du Groupe.

Le traitement comptable des dérivés de macrocouverture se fait selon les mêmes principes que ceux décrit supra. La réévaluation de la composante couverte est portée globalement dans le poste « Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux ».

Couverture de flux de trésorerie

La couverture de flux de trésorerie sert à couvrir l'exposition aux variations des flux de trésorerie d'actifs ou de passifs financiers, d'engagements fermes ou de transactions futures. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux révisable.

La part efficace des variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé est inscrite dans une ligne spécifique des capitaux propres tandis que la part inefficace est rapportée au résultat en « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat ».

La partie correspondante au réescompte de l'instrument financier dérivé est portée au compte de résultat dans la rubrique « Produits et charges d'intérêts sur opérations de couverture » symétriquement aux produits ou charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Les instruments couverts restent comptabilisés selon les règles applicables à leur catégorie comptable.

En cas d'interruption de la relation de couverture ou dès que l'instrument financier dérivé ne respecte plus les critères d'efficacité dictés par la norme ou a fortiori s'il est cédé, la comptabilité de couverture cesse. Les montants cumulés inscrits en capitaux propres au titre de la réévaluation du dérivé de couverture sont transférés au fur et à mesure en résultat en produits et charges d'intérêts ou rapportés immédiatement en résultat. En cas de disparition de l'élément couvert, le dérivé est porté dans la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le résultat » tandis que la réévaluation de l'élément couvert inscrite dans les capitaux propres est immédiatement constatée en résultat.

Dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est une composante d'un contrat hybride. Il est extrait du contrat hôte et comptabilisé séparément lorsque ses caractéristiques économiques et les risques associés ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte sauf dans le cas où l'instrument hybride est évalué en juste valeur par le résultat.

Day one profit

Le Groupe ne dégage pas de marge lors de la négociation d'instruments structurés.

2.14.7 Engagements de garantie

Garanties financières

Un contrat répond à la définition d'une garantie financière s'il comporte un principe indemnitaire selon lequel l'émetteur remboursera le bénéficiaire des pertes qu'il aura subies en raison de la défaillance d'un débiteur spécifié à effectuer un paiement sur un instrument de dette.

Les garanties financières données sont évaluées à leur juste valeur initiale à la date de mise en place. Elles sont ensuite évaluées ultérieurement au montant le plus élevé entre le montant de l'obligation et le montant initialement enregistré diminué le cas échéant de la commission de garantie.

2.14.8 Dettes des activités bancaires

Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle

Les dettes envers les établissements de crédit et dettes envers la clientèle sont ventilées d'après leur durée initiale ou leur nature : dettes à vue (dépôts à vue, comptes ordinaires) ou à terme (compte d'épargne à régime spécial). Ces dettes comprennent les titres donnés en pension livrée et les valeurs données en pension.

Dettes représentées par un titre

Les instruments financiers émis sont qualifiés d'instruments de dette si l'émetteur a obligation de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou encore d'échanger des instruments dans des conditions potentiellement défavorables. Les dettes représentées par un titre sont constituées des émissions de titres de créances négociables effectuées par La Banque Postale.

Elles sont comptabilisées initialement à leur valeur d'émission puis sont valorisées les arrêts suivants au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Distinction entre dettes et capitaux propres : Titres supersubordonnés à durée indéterminée

Un instrument de dettes ou un passif financier constitue une obligation contractuelle de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou d'échanger des instruments dans des conditions potentiellement défavorables. Un instrument de capitaux propres est un contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans l'actif net d'une entité. Les titres subordonnés sont classés en instruments de dettes ou de capitaux propres en fonction notamment de l'analyse de leurs caractéristiques et plus spécifiquement en fonction de leur mode de rémunération selon qu'il est discrétionnaire ou non.

Au regard des conditions fixées par la norme IAS 32 pour analyser la substance contractuelle de ces instruments, et compte tenu de leurs caractéristiques contractuelles, les titres supersubordonnés à durée indéterminée émis par le Groupe CNP Assurances sont qualifiés d'« instruments de dettes ».

Les obligations subordonnées convertibles en actions ordinaires émises répondent également aux critères de classement en « instruments de dettes », même si les coupons sont traités, comme des dividendes venant en diminution des capitaux propres. L'impôt différé actif lié à la distribution des coupons, représentatif d'une économie d'impôt, est un accessoire des coupons versés et donc à ce titre est comptabilisé en contrepartie des capitaux propres en alignement avec la comptabilisation des coupons. Les obligations subordonnées convertibles en actions ordinaires ont été analysées, en application de la norme IAS 32, comme des instruments hybrides comprenant une composante dette et une composante capitaux propres.

2.14.9 Décomptabilisation d'actifs ou de passifs financiers

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie attachés à l'actif financier arrivent à expiration ou lorsque ces droits et la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété ont été transférés à un tiers.

Lorsque certains risques et avantages ont été transférés et tant que le contrôle est conservé sur l'actif financier, celui-ci est maintenu au bilan dans la mesure de l'implication continue dans l'actif concerné.

Un gain ou une perte de cession est alors enregistré au compte de résultat pour un montant égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur de la contrepartie reçue.

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration.



Opérations de pension livrée

Chez le cédant, les titres ne sont pas décomptabilisés. Le Groupe enregistre un passif représentatif de l'engagement de restitution des espèces reçues. Cette dette constitue un passif financier enregistré au coût amorti et non en juste valeur.

Chez le cessionnaire, il n'y a pas de comptabilisation des actifs reçus mais comptabilisation d'une créance sur le cédant représentative des espèces prêtées. Lors des arrêts suivants, les titres continuent d'être évalués chez le cédant suivant les règles de leur catégorie d'origine. La créance figure en valeur nominale dans les prêts et créances.

Opérations de prêts de titres

Les prêts/emprunts de titres ne peuvent pas être assimilés à un transfert d'actif financier au sens IFRS. Ces opérations ne peuvent donc donner lieu à une décomptabilisation des titres prêtés. Ils restent comptabilisés dans leur catégorie comptable d'origine et valorisés suivant les règles de celle-ci. Les titres empruntés ne sont pas comptabilisés.

2.14.10 Activités d'assurance

Les actifs et passifs financiers des entreprises d'assurance du Groupe sont, en grande partie, évalués et comptabilisés selon les dispositions de la norme IAS 39.

Relèvent toutefois de la norme IFRS 4 les contrats qui incluent :

- ▲ les contrats d'assurance comportant un aléa pour l'assuré. Cette catégorie recouvre les contrats de prévoyance, retraite, dommages aux biens et les contrats d'épargne en unités de compte avec garantie plancher ;
- ▲ les contrats financiers émis par l'assureur comportant un élément de participation aux bénéfices (PB) discrétionnaire.

Les règles de valorisation des provisions techniques définies par le référentiel local, conformément aux dispositions d'IFRS 4, sont maintenues sur ces deux types de contrat.

Les contrats financiers relevant de la norme IAS 39 correspondent aux contrats d'investissement sans participation aux bénéfices discrétionnaire : contrats d'épargne en unités de compte sans support euros et sans garantie plancher.

En application des principes de la comptabilité « reflet » définis par la norme IFRS 4, une provision pour participation aux bénéfices différée est comptabilisée sur les contrats d'assurance avec participation aux bénéfices discrétionnaire. Elle est déterminée de sorte à refléter les droits potentiels des assurés sur les plus-values latentes relatives aux instruments financiers valorisés en juste valeur ou leur participation potentielle aux pertes en cas de moins-values latentes.

À chaque arrêté, les entreprises d'assurance du Groupe mettent en œuvre un test de suffisance des passifs qui consiste à vérifier que les passifs d'assurance comptabilisés, nets de coûts d'acquisition différés et d'actifs incorporels liés, sont suffisants en utilisant les estimations actuelles de flux de trésorerie futurs issus des contrats d'assurance et des contrats financiers avec participation aux bénéfices discrétionnaire.

Provisions techniques et mathématiques

Les provisions techniques reflètent les engagements vis-à-vis des assurés.

Les provisions mathématiques des contrats en euros correspondent à la différence de valeur actuelle des engagements de l'assureur et de l'assuré.

Les provisions d'assurance-vie sont constituées sur la base de taux d'actualisation au plus égaux aux taux de rendement prévisionnels, prudemment estimés, des actifs affectés à leur représentation.

L'actualisation des engagements est effectuée en retenant un taux au plus égal au taux du tarif du contrat concerné et en utilisant les tables de mortalité réglementaires ou les tables d'expérience si elles sont plus prudentes. En matière de taux d'actualisation de rentes, il est tenu compte des conséquences de la baisse des taux d'intérêt, lorsque le taux du tarif est jugé trop élevé par rapport aux perspectives attendues de réinvestissement.

Les provisions mathématiques des contrats exprimés en unités de compte sont évaluées sur la base des actifs servant de support à ces contrats. Les gains ou pertes résultant de la réévaluation de ces derniers sont portés au compte de résultat afin de neutraliser l'impact de la variation des provisions techniques.

Participation aux bénéfices différés active

La majorité des contrats financiers émis par les filiales d'assurance-vie du Groupe contient une clause de participation discrétionnaire des assurés aux bénéfices.

La clause de participation discrétionnaire octroie aux souscripteurs des contrats d'assurance-vie le droit de recevoir, en plus de la rémunération garantie, une quote-part des résultats financiers réalisés. Pour ces contrats, en application des principes de la « comptabilité reflet » définis par la norme IFRS 4, la provision pour participation aux bénéfices différée est ajustée pour refléter les droits des assurés sur les plus-values latentes ou leur participation aux pertes sur les moins-values latentes relatives aux instruments financiers valorisés en juste valeur en application de la norme IAS 39. La quote-part de plus-values revenant aux assurés est déterminée selon les caractéristiques des contrats susceptibles de bénéficier de ces plus-values.

Le montant de la participation aux bénéfices différée nette issue de la comptabilité reflet est comptabilisé, soit au passif (participation aux bénéfices différée passive nette), soit à l'actif du bilan (participation aux bénéfices différée active nette) suivant la situation de l'entité considérée.

La participation aux bénéfices différée, lorsqu'elle est active, est soumise à un test de recouvrabilité. Ce test vise à démontrer que son montant, dans le contexte de continuité d'exploitation dans lequel s'inscrit le Groupe, est recouvrable sur des participations aux bénéfices futures ou latentes et ne conduit pas à une insuffisance des engagements comptabilisés par le Groupe par rapport à ces engagements économiques. Ce test de recouvrabilité est mené en utilisant les estimations actuelles de flux de trésorerie futurs issus des contrats. La réalisation de ce test repose sur les outils de modélisation de gestion actif/passif des filiales concernées et permet d'évaluer les engagements dans un grand nombre de scénarios économiques par une approche stochastique.

Conformément à la recommandation du Conseil national de la comptabilité (CNC) du 19 décembre 2008 relative aux modalités de reconnaissance des participations aux bénéfices différée active, la recouvrabilité de la participation aux bénéfices active est confortée par l'appréciation prudente de la capacité de détention des actifs, notamment en matière de collecte future dans les flux prévisionnels. De même, la capacité d'absorption par les rendements futurs de ces moins-values latentes a été testée dans un environnement de rachats défavorable jamais encore connu.

2.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion

La dette obligataire est classée au bilan dans les postes « Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme » et « Emprunts obligataires et dettes financières court terme ».

2.15.1 Emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation »

Dans le cadre de la stratégie de gestion de la dette obligataire définie par le Groupe, certains emprunts obligataires à taux fixe sont « variabilisés » par le biais de swaps receveurs taux fixe/ payeurs taux variable.

En fonction des circonstances, ces emprunts peuvent être, soit désignés à la juste valeur par résultat sur option, soit désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Emprunts obligataires désignés à la juste valeur par résultat sur option

En application de la norme IAS 39 et de son amendement « Option juste valeur », adopté par l'Union européenne le 15 novembre 2005, certains emprunts obligataires adossés

à des swaps de « variabilisation » sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat. Les swaps correspondants sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat, en application de la règle générale d'évaluation des instruments dérivés prévue par IAS 39.

Emprunts obligataires désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Certains emprunts obligataires sont désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur par des swaps de « variabilisation ». L'application de la comptabilité de couverture de juste valeur conduit à comptabiliser par résultat (i) la variation de juste valeur des swaps de couverture, et (ii) en ajustement de la valeur de l'emprunt, la variation, pour la part efficace, de valeur du swap de couverture. Ces impacts se compensent à hauteur de la part efficace de la couverture.

Par ailleurs, en fonction de l'évolution des conditions de marché, la souscription de swaps receveurs taux variable/ payeurs taux fixe permet de figer à nouveau le taux de certains emprunts sur des durées courtes. Ces swaps sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat.

2.15.2 Emprunts obligataires évalués au coût amorti

Les emprunts non adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués selon la méthode du coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

2.15.3 Swaps de préouverture d'emprunts

Des swaps de préouverture sont souscrits dans certains cas afin de se prémunir contre une hausse des taux. Ces instruments de couverture de flux de trésorerie sont résiliés lors de l'émission de l'emprunt et donnent alors lieu au versement d'une soulte [soulte payée ou reçue en fonction de la valeur du swap]. Ces soultes sont comptabilisées dans les réserves recyclables dans le cadre de l'application de la couverture de flux de trésorerie, puis recyclées en résultat sur la durée de vie de l'emprunt initialement couvert, conformément aux dispositions de IAS 39 concernant l'arrêt d'une relation de couverture.

2.16 Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

En application des dispositions de la norme IAS 32 – Instruments financiers : présentation, Le Groupe La Poste enregistre une dette financière au titre des options de vente consenties aux actionnaires minoritaires de filiales consolidées. Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des intérêts minoritaires, les normes IFRS ne précisent pas les modalités de comptabilisation de la contrepartie.



Le Groupe La Poste a choisi de comptabiliser la différence entre l'engagement et le montant des intérêts minoritaires en contrepartie des réserves part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette liées à l'évolution du prix d'exercice estimé de l'engagement de rachat et de la valeur comptable des intérêts minoritaires sont comptabilisées dans les réserves part du Groupe.

2.17 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires à la vente.

La valeur des stocks est définie sur la base de la méthode du coût moyen pondéré et inclut les coûts d'acquisition et les coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

2.18 Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond en substance à la juste valeur des créances.

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement.

2.19 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par le Groupe pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par le Groupe, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

Provisions sur engagements sur les contrats d'épargne-logement

Les comptes et les plans d'épargne-logement proposés à la clientèle des particuliers dans le cadre de la loi du 10 juillet 1965 comportent deux phases : l'une de collecte de ressources sous forme d'épargne rémunérée, et une phase d'emploi sous forme de prêts immobiliers.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 37, La Banque Postale provisionne les engagements aux conséquences défavorables liés aux contrats d'épargne-logement. Ces engagements sont relatifs, d'une part, à l'obligation de rémunérer l'épargne dans le futur à un taux fixé à l'ouverture du contrat pour une durée indéterminée, et, d'autre part, à l'octroi d'un crédit à un taux fixé à la signature du contrat.

Les flux de dotation et reprise de cette provision figurent dans les produits et charges d'exploitation bancaire, au sein du produit net bancaire.

Les provisions sont calculées sur chaque génération de plans d'épargne-logement d'une part, sans compensation entre les engagements relatifs à des générations différentes de plans d'épargne-logement, et sur l'ensemble des comptes d'épargne-logement qui constituent une seule et même génération d'autre part.

Sur la phase d'épargne, les engagements provisionnables sont évalués par différence entre les encours d'épargne moyens attendus et les encours d'épargne minimum attendus, ces deux encours étant déterminés statistiquement en tenant compte des observations historiques des comportements effectifs des clients.

Sur la phase crédit, les engagements provisionnables incluent les encours de crédits déjà réalisés, mais non encore échus à la date d'arrêté, ainsi que les crédits futurs considérés comme statistiquement probables sur la base des encours au bilan à la date de calcul d'une part, et des observations historiques des comportements effectifs des clients d'autre part.

Une provision est constituée dès lors que les résultats futurs prévisionnels actualisés sont négatifs pour une génération donnée.

Ces résultats sont mesurés par référence aux taux offerts à la clientèle particulière pour des instruments d'épargne et de financement équivalents, en cohérence avec la durée de vie estimée des encours et leur date de mise en place.

Les sociétés d'assurance du Groupe constituent des provisions techniques, dont les principes sont exposés ci-dessus, au chapitre 2.14.10.

2.20 Avantages du personnel

2.20.1 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

La provision inscrite au bilan au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture diminuée, le cas échéant, de la valeur de marché des actifs de couverture (GeoPost UK). La valeur actuelle de l'obligation est calculée annuellement avec la méthode des unités de crédit projetées. Elle est déterminée en actualisant les décaissements futurs attendus sur la base d'un taux de marché d'obligations d'entreprises de première catégorie, libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation sous-jacente.

Les écarts actuariels issus des ajustements liés à l'expérience et des effets de changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés en « autres éléments du résultat global ».

Le coût des services passés, généré lors de l'adoption ou de la modification d'un régime à prestations définies, est reconnu immédiatement en charges.

Les dispositifs de retraite et les autres avantages du personnel, ainsi que les principales hypothèses retenues, sont décrits en note 29.

2.20.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Le montant de la provision inclut les personnes ayant adhéré à l'un des régimes existants ainsi que les personnes dont l'adhésion est attendue compte tenu des comportements observés au cours des années passées et des meilleures estimations de la direction.

2.21 Actifs détenus en vue d'être cédés

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est classé comme détenu en vue d'être cédé lorsque sa valeur comptable sera recouvrée principalement au moyen de sa vente, et non d'une utilisation continue. Ceci suppose que l'actif soit disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel et que sa vente soit hautement probable dans un délai d'un an.

Ces actifs et groupes d'actifs, ainsi que les passifs associés, sont présentés séparément des autres actifs et passifs, et sont mesurés au plus bas de leur valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts de cession. L'amortissement de ces actifs cesse à compter de la date de leur classement dans cette catégorie.

2.22 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie (TFT) présente les entrées et les sorties de trésorerie et équivalents classées en activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

Le format du tableau des flux de trésorerie a été aménagé pour présenter séparément les flux liés à La Banque Postale des flux liés aux activités industrielles et commerciales.

La variation de trésorerie et des équivalents de trésorerie présentée dans le tableau des flux de trésorerie consolidés correspond à celle des activités industrielles et commerciales.



La trésorerie provenant du sous-groupe La Banque Postale est isolée sur une ligne spécifique du bilan. Ses variations sont positionnées sur une ligne « Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre », positionnée sous les flux de trésorerie des activités de financement.

Par ailleurs, les flux de trésorerie liés à la variation des actifs et passifs bancaires (hors flux liés aux dettes subordonnées) sont regroupés sur une ligne spécifique du TFT (« Variation du solde des emplois et ressources bancaires »), au sein des flux opérationnels, incluant notamment :

- ▲ les flux des encours de collecte de la clientèle des activités bancaires ;
- ▲ les flux des dettes envers les établissements de crédit des activités bancaires ;
- ▲ les acquisitions et cessions du portefeuille de titres des activités bancaires ;
- ▲ les flux liés aux prêts et créances des activités bancaires ;
- ▲ les variations de juste valeur des instruments financiers des activités bancaires.

Les activités opérationnelles sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement.

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont élaborés selon la méthode indirecte.

Les activités d'investissement sont l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

Les flux d'investissement du Groupe La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- ▲ immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- ▲ part du capital d'autres entreprises ;

- ▲ autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

L'incidence des variations de périmètre des activités industrielles et commerciales sur les flux de trésorerie est présentée distinctement sur une ligne « Variations de périmètre ».

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés. Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (distribution de dividendes aux minoritaires, remboursement de bons La Poste, remboursement d'emprunts).

Concernant La Banque Postale, seuls les mouvements des dettes subordonnées sont classés en flux de financement.

La notion de trésorerie et équivalents de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie du Groupe La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de dépôts à terme, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM monétaires), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

Quelles que soient leurs caractéristiques, les titres provenant du « Portefeuille de titres des activités bancaires » ne sont pas classés dans la trésorerie. Les flux les concernant sont intégrés sur la ligne « Variation du solde des emplois et ressources bancaires » du TFT (cf. supra).

NOTE 3 Première application des nouvelles normes

Première application d'IFRIC 21

L'interprétation IFRIC 21 – Taxes a été publiée par l'IASB en mai 2013 et adoptée par l'Union européenne en juin 2014. Elle est d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2015 pour Le Groupe La Poste.

IFRIC 21 apporte des précisions à la norme IAS 37 sur les modalités de comptabilisation de la dette relative aux droits et taxes, qui ne sont pas des impôts sur les résultats, prélevés par une autorité publique. Ces taxes doivent être comptabilisées lorsque le fait déclenchant l'exigibilité selon la loi se produit.

En particulier, les taxes dont l'exigibilité est déclenchée par le fait d'être en activité, ou d'être propriétaire du bien taxé, à une date donnée, doivent être comptabilisées en intégralité à cette date.

Cette modification n'a pas d'impact sur le compte de résultat annuel du Groupe.

Par ailleurs, la C3S était précédemment comptabilisée lors de l'exercice pendant lequel le chiffre d'affaires, assiette de la taxe, était réalisé. Elle est maintenant comptabilisée au 1^{er} janvier de l'exercice où elle devient exigible, sur la base du chiffre d'affaires réalisé lors de l'exercice précédent. Ce changement a conduit à comptabiliser un impact en capitaux propres aux 1^{er} janvier 2014 et 2015, correspondant à l'annulation des charges à payer précédemment comptabilisées. Cet impact est présenté dans le tableau ci-dessous.

Bilan au 31 décembre 2014

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2014 Publié | Impact IFRIC 21 | 31/12/2014 Retraité |
|---|----------------------|-----------------|------------------------|
| Impôts différés actifs | 264 | (15) | 250 |
| Autres actifs non courants | 12 442 | | 12 442 |
| Actif non courant | 12 706 | (15) | 12 691 |
| Actif courant | 213 658 | | 213 658 |
| TOTAL ACTIF | 226 364 | (15) | 226 349 |
| Capitaux propres part du Groupe | 9 088 | 24 | 9 112 |
| Intérêts minoritaires | 270 | | 270 |
| Capitaux propres de l'ensemble consolidé | 9 358 | 24 | 9 382 |
| Passif non courant | 8 513 | | 8 513 |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | 4 321 | (39) | 4 282 |
| Autres passifs courants | 204 173 | | 204 173 |
| Passif courant | 208 494 | (39) | 208 454 |
| TOTAL PASSIF | 226 364 | (15) | 226 349 |

L'impact de l'application d'IFRIC 21 au 1^{er} janvier 2014 est sensiblement le même qu'au 31 décembre 2014.



NOTE 4 Évolution du périmètre de consolidation

4.1 Principales entrées

4.2 Principales sorties

4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants

Le périmètre de consolidation est présenté en note 42.

4.1 Principales entrées

Acquisition de DPD Systemlogistik

GeoPost a acquis au cours du premier semestre 2015 l'entité DPD Systemlogistik, un franchisé du réseau DPD Allemagne opérant essentiellement en Bavière. Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à 50 millions d'euros.

Acquisition de Fédéris Gestion d'Actifs

Dans le cadre d'un accord avec le groupe Malakoff Médéric, La Banque Postale Asset Management (LBPAM) a procédé en juillet 2015 à une augmentation de capital par apport de la société Fédéris Gestion d'Actifs. Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à 14 millions d'euros.

Malakoff Médéric a acquis simultanément 5 % de LBPAM.

Prise de contrôle de Ciloger

La Banque Postale a acquis en juin 2015 45 % complémentaires de Ciloger, portant sa participation totale à 90 %. La réévaluation de la participation antérieurement détenue lors de la prise de contrôle a donné lieu à la comptabilisation d'un produit de 17 millions d'euros dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à 30 millions d'euros.

Acquisition de Resto-in

GeoPost a acquis en novembre 2015 80 % du groupe Resto-in, spécialisé dans la livraison de repas à domicile. Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à 35 millions d'euros.

4.2 Principales sorties

Néant.

4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants

| (en millions d'euros) | Résultat publié | | Résultat retraité hors effets périmètre et change | |
|---|-----------------|-----------------|--|-----------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Chiffre d'affaires et PNB | 23 045 | 22 163 | 22 838 | 22 275 |
| Achats et autres charges | (8 078) | (7 448) | (7 935) | (7 514) |
| Charges de personnel | (12 731) | (12 556) | (12 686) | (12 583) |
| Impôts et taxes | (293) | (235) | (292) | (236) |
| Amortissements et provisions | (1 282) | (1 363) | (1 276) | (1 358) |
| Autres charges et produits opérationnels courants | 235 | 158 | 235 | 157 |
| Résultat avant impôt des cessions d'actifs | (25) | (18) | (25) | (10) |
| Charges opérationnelles nettes | (22 174) | (21 462) | (21 978) | (21 542) |
| Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 871 | 701 | 860 | 733 |
| Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint | 3 | 18 | 4 | 15 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 875 | 719 | 864 | 749 |

Le résultat retraité neutralise l'effet de toutes les acquisitions de l'exercice en cours et des acquisitions de l'exercice précédent intervenues en cours de période. Il présente

également les transactions en devises de l'exercice précédent au taux moyen de l'exercice en cours.

NOTE 5 Information sectorielle

5.1 Définition des secteurs opérationnels

5.2 Information par secteurs opérationnels

5.3 Informations géographiques

5.1 Définition des secteurs opérationnels

La définition des secteurs opérationnels retenus en matière d'information sectorielle est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du Groupe La Poste. Un secteur d'activité est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la direction du Groupe, en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants :

- ▲ nature des produits distribués ;
- ▲ type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés ;
- ▲ processus de production et réseau de distribution ;
- ▲ environnement réglementaire.

Le Groupe est organisé autour des cinq secteurs opérationnels suivants, auxquels s'ajoutent les secteurs Immobilier et Supports et structures :

| Secteurs | Activités |
|--------------------------------|--|
| Services-Courrier-Colis | <ul style="list-style-type: none"> ▲ activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondance, de publicité et de presse) et les services connexes ▲ activité colis réalisée par La Poste sous la marque Coliposte ▲ nouveaux services du facteur |
| GeoPost | <ul style="list-style-type: none"> ▲ activité express réalisée par les marques du sous-groupe GeoPost, en particulier DPD, Chronopost, Exapaq et Seur |
| La Banque Postale | <ul style="list-style-type: none"> ▲ activité Banque et Assurance du sous-groupe La Banque Postale ▲ prestations de services réalisées par certains personnels de La Poste mis à disposition de La Banque Postale dans le cadre de conventions de services |
| Réseau La Poste | <ul style="list-style-type: none"> ▲ activités de vente et de distribution, auprès du grand public, des produits et services du Groupe La Poste ▲ activité de La Poste Mobile ▲ autres produits externes |
| Numérique | <ul style="list-style-type: none"> ▲ ensemble des activités numériques du Groupe |
| Immobilier | <ul style="list-style-type: none"> ▲ gestion du parc immobilier regroupé dans le sous-groupe Poste Immo ▲ activité de la direction immobilière de La Poste |
| Supports et structures | <ul style="list-style-type: none"> ▲ activités « Corporate » des directions du siège ▲ services support du Groupe |



5.2 Information par secteurs opérationnels

Les principes comptables appliqués pour établir l'information sectorielle sont les mêmes que ceux utilisés pour les comptes consolidés, tels que décrits en note 2.

Les résultats, actifs et passifs alloués aux secteurs d'activité correspondent aux résultats, actifs et passifs qui sont affectables aux secteurs d'activité de façon directe et indirecte.

Les montants non affectés aux secteurs d'activité correspondent principalement :

- ▲ au coût net de l'aménagement du territoire ;
- ▲ au coût de la contrainte d'accessibilité pesant sur La Poste ;
- ▲ au résultat financier et à l'impôt.

Segmentation du chiffre d'affaires : la segmentation du chiffre d'affaires de La Poste entre les activités Courrier et Colis est effectuée sur la base d'informations comptables, ainsi que des données statistiques permettant d'identifier et d'analyser les flux physiques des objets acheminés et distribués par les deux secteurs d'activité.

Segmentation des charges opérationnelles : compte tenu de la coexistence au sein de La Poste des acteurs Courrier, Colis, La Banque Postale et Réseau La Poste, et de la forte

imbrication des processus de production de ces activités, La Poste a défini des principes de comptabilité analytique afin de répartir les charges mutualisées entre les différents secteurs et de déterminer ainsi le résultat de chacun.

Le système de comptabilité analytique de La Poste repose sur les principes suivants :

- ▲ les principales prestations mutualisées entre Courrier et Colis (collecte-concentration, tri transit, distribution) sont refacturées sur la base d'une tarification à l'objet ou d'un forfait ;
- ▲ la refacturation des charges de guichet des bureaux de poste du Réseau La Poste s'effectue aux métiers utilisateurs du réseau sur la base de conventions de services dont les modalités de tarification sont fondées sur des inducteurs opérationnels mesurables (chiffre d'affaires, statistiques mesurant le temps nécessaire à la réalisation des différentes opérations, etc.).

Segmentation de l'actif immobilisé : les immobilisations incorporelles et corporelles sont réparties sur la base de l'affectation par métier des biens correspondants dans le système comptable de La Poste. Les actifs immobiliers détenus par La Poste et le sous-groupe Poste Immo sont affectés en totalité au secteur Immobilier.

5.2.1 Compte de résultat par secteurs opérationnels

Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

2015

| (en millions d'euros) | Services- Courrier- Colis | GeoPost | La Banque Postale | Numérique | Réseau La Poste | Immobilier | Supports et structures | Non affecté ^(a) | Éliminations | Total Groupe |
|---|---------------------------------|--------------|-------------------------|-------------|--------------------|------------|---------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires & PNB Externe | 11 192 | 5 606 | 5 730 | 471 | 36 | 10 | | | | 23 045 |
| Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs | 269 | 69 | 15 | 89 | 4 168 | 822 | 676 | | (6 108) | |
| Produits opérationnels | 11 461 | 5 675 | 5 745 | 560 | 4 204 | 832 | 676 | | (6 108) | 23 045 |
| Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 694 | 264 | 851 | (14) | (9) | 25 | (221) | (719) | | 871 |
| Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint | 3 | 4 | | | (5) | 2 | | | | 3 |
| Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 697 | 268 | 851 | (14) | (14) | 27 | (221) | (719) | | 875 |
| Résultat financier | | | | | | | | (154) | | (154) |
| Impôt sur le résultat | | | | | | | | (253) | | (253) |
| Quote-part de résultat des autres MEE | | | 207 | (1) | | 1 | | | | 207 |
| RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ | | | | | | | | | | 675 |
| Amortissements, provisions et pertes de valeur nets | (251) | (235) | (350) | (43) | (47) | (237) | (120) | | | (1 282) |
| Actifs sectoriels | 2 849 | 4 060 | 217 891 | 600 | 230 | 3 685 | 9 023 | (5 319) | | 233 019 |

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

2014

| (en millions d'euros) | Services- Courrier- Colis | GeoPost | La Banque Postale | Numérique | Réseau La Poste | Immobilier | Supports et structures | Non affecté ^(a) | Éliminations | Total Groupe |
|---|---------------------------------|--------------|-------------------------|-------------|--------------------|------------|---------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires & PNB Externe | 11 131 | 4 847 | 5 660 | 487 | 27 | 10 | | | | 22 163 |
| Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs | 257 | 74 | 13 | 46 | 4 238 | 833 | 668 | | (6 128) | |
| Produits opérationnels | 11 388 | 4 921 | 5 673 | 533 | 4 265 | 843 | 668 | | (6 128) | 22 163 |
| Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 417 | 276 | 842 | (62) | 34 | 49 | (160) | (694) | | 701 |
| Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint | 2 | 8 | | | (3) | 10 | | | | 18 |
| Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint | 419 | 284 | 842 | (62) | 31 | 60 | (160) | (694) | | 719 |
| Résultat financier | | | | | | | | (198) | | (198) |
| Impôt sur le résultat | | | | | | | | (182) | | (182) |
| Quote-part de résultat des autres MEE | | 1 | 199 | (1) | | 2 | | | | 200 |
| RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ | | | | | | | | | | 539 |
| Amortissements, provisions et pertes de valeur nets | (292) | (188) | (399) | (63) | (77) | (252) | (92) | | | (1 363) |
| Actifs sectoriels | 2 751 | 3 627 | 212 597 | 501 | 163 | 3 909 | 8 062 | | (5 261) | 226 349 |

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.



5.2.2 Bilan par secteurs opérationnels

Au 31 décembre 2015

Actifs

| (en millions d'euros) | Services- Courrier- Colis | GeoPost | La Banque Postale | Numérique | Réseau La Poste | Immobilier | Supports et structures | Éliminations | Total |
|---|---------------------------------|--------------|----------------------|------------|--------------------|--------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill | 836 | 2 556 | 1 102 | 275 | 150 | 3 243 | 458 | (11) | 8 608 |
| Titres mis en équivalence | 55 | 143 | 2 911 | 3 | | 30 | | | 3 141 |
| Autres actifs non courants | 63 | 59 | 395 | 22 | 3 | 11 | 4 128 | (3 632) | 1 050 |
| Actifs courants | 1 895 | 1 303 | 213 483 | 299 | 77 | 401 | 4 437 | (1 676) | 220 219 |
| TOTAL | 2 849 | 4 060 | 217 891 | 600 | 230 | 3 685 | 9 023 | (5 319) | 233 019 |
| Investissements ^(a) | 204 | 298 | 243 | 54 | 35 | 211 | 141 | | 1 186 |

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

Passifs

| (en millions d'euros) | Services- Courrier- Colis | GeoPost | La Banque Postale | Numérique | Réseau La Poste | Immobilier | Supports et structures | Éliminations | Total |
|---|---------------------------------|--------------|----------------------|------------|--------------------|--------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Fonds propres | | | | | | | 10 015 | | 10 015 |
| Emprunts obligataires et dettes financières (Courants et non courants) | 422 | 1 189 | 3 | (23) | | 1 476 | 7 520 | (3 275) | 7 313 |
| Autres passifs non courants | 1 123 | 267 | 365 | 38 | 703 | 65 | 114 | | 2 676 |
| Autres passifs courants | 2 282 | 1 218 | 208 937 | 221 | 689 | 244 | 1 071 | (1 648) | 213 014 |
| TOTAL | 3 828 | 2 675 | 209 305 | 237 | 1 392 | 1 785 | 18 721 | (4 923) | 233 019 |

Au 31 décembre 2014

Actifs

| (en millions d'euros) | Services- Courrier- Colis | GeoPost | La Banque Postale | Numérique | Réseau La Poste | Immobilier | Supports et structures | Éliminations | Total |
|---|---------------------------------|--------------|----------------------|------------|--------------------|--------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill | 880 | 2 381 | 1 102 | 244 | 110 | 3 319 | 511 | (12) | 8 535 |
| Titres mis en équivalence | 52 | 143 | 2 830 | 5 | | 45 | | | 3 075 |
| Autres actifs non courants | 70 | 37 | 197 | 13 | 3 | 22 | 4 218 | (3 479) | 1 081 |
| Actifs courants | 1 748 | 1 066 | 208 469 | 238 | 50 | 524 | 3 332 | (1 770) | 213 658 |
| TOTAL | 2 751 | 3 627 | 212 597 | 501 | 163 | 3 909 | 8 062 | (5 261) | 226 349 |
| Investissements ^(a) | 205 | 391 | 247 | 37 | 18 | 212 | 154 | | 1 263 |

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

Passifs

| (en millions d'euros) | Services- Courrier- Colis | GeoPost | La Banque Postale | Numérique | Réseau La Poste | Immobilier | Supports et structures | Éliminations | Total |
|---|---------------------------------|--------------|----------------------|------------|--------------------|--------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Fonds propres | | | | | | | 9 382 | | 9 382 |
| Emprunts obligataires et dettes financières (Courants et non courants) | 320 | 1 008 | 3 | 53 | | 1 654 | 7 241 | (3 274) | 7 005 |
| Autres passifs non courants | 998 | 251 | 328 | 40 | 619 | 54 | 103 | | 2 393 |
| Autres passifs courants | 2 113 | 1 027 | 204 194 | 209 | 664 | 246 | 1 026 | (1 910) | 207 569 |
| TOTAL | 3 431 | 2 286 | 204 526 | 302 | 1 283 | 1 954 | 17 752 | (5 185) | 226 349 |



5.3 Informations géographiques

Le chiffre d'affaires est ventilé en fonction de la localisation des clients payeurs.

Les immobilisations nettes du Groupe La Poste sont ventilées par zone géographique en fonction de l'implantation des entités juridiques propriétaires des biens.

2015

| <i>(en millions d'euros)</i> | France | Zone Union européenne (hors France) | Autres | Total |
|---|----------------|-------------------------------------|------------|----------------|
| Chiffre d'affaires des activités commerciales | 12 510 | 4 251 | 553 | 17 315 |
| Produit net bancaire | 5 730 | | | 5 730 |
| PRODUITS OPÉRATIONNELS | 18 241 | 4 251 | 553 | 23 045 |
| Actifs sectoriels | 231 817 | 1 099 | 103 | 233 019 |
| Investissements | 976 | 197 | 14 | 1 186 |

2014

| <i>(en millions d'euros)</i> | France | Zone Union européenne (hors France) | Autres | Total |
|---|----------------|-------------------------------------|------------|----------------|
| Chiffre d'affaires des activités commerciales | 12 449 | 3 535 | 520 | 16 503 |
| Produit net bancaire | 5 660 | | | 5 660 |
| PRODUITS OPÉRATIONNELS | 18 109 | 3 535 | 520 | 22 163 |
| Actifs sectoriels | 225 377 | 865 | 107 | 226 349 |
| Investissements | 945 | 300 | 18 | 1 263 |

Notes sur le compte de résultat

NOTE 6 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires des activités commerciales du Groupe La Poste se ventile de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis | 11 192 | 11 131 |
| Correspondance et autres produits et services La Poste | 6 760 | 6 683 |
| Courrier publicitaire | 1 202 | 1 286 |
| Presse ^(a) | 563 | 581 |
| Produits et services des filiales (courrier national) | 458 | 428 |
| Courrier international | 618 | 595 |
| Colis | 1 591 | 1 558 |
| Chiffre d'affaires GeoPost | 5 606 | 4 847 |
| Zone France | 1 241 | 1 183 |
| Zone Étranger | 4 365 | 3 664 |
| Chiffre d'affaires Numérique | 471 | 487 |
| Chiffre d'affaires Réseau La Poste ^(b) | 36 | 27 |
| Chiffre d'affaires Immobilier ^(c) | 10 | 11 |
| TOTAL | 17 315 | 16 503 |

(a) Le chiffre d'affaires « Presse » comprend la rémunération contractuelle versée par l'État en contrepartie de l'avantage tarifaire accordé aux organismes de presse ainsi que la rémunération des opérateurs de presse.

(b) Le chiffre d'affaires Réseau La Poste comprend les commissions perçues sur l'activité externe (hors Courrier, Colis et Services Financiers) réalisée aux guichets du réseau postal (ventes de cartes téléphoniques par exemple) et sur les ventes de produits divers, ainsi que les coûts d'utilisation du Réseau La Poste facturés à La Poste Mobile.

(c) Le chiffre d'affaires Immobilier correspond aux locations immobilières consenties à des preneurs externes au Groupe.



NOTE 7 Produit net bancaire

Le produit net bancaire du Groupe se détaille de la manière suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|----------------|----------------|
| Intérêts et produits assimilés | 4 851 | 5 284 |
| Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires | 1 386 | 1 668 |
| Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle | 2 178 | 2 203 |
| Intérêts sur actifs financiers disponibles à la vente et détenus jusqu'à l'échéance, et opérations de couverture | 1 287 | 1 413 |
| Intérêts et charges assimilés | (1 723) | (2 052) |
| Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires | 15 | (22) |
| Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle | (1 536) | (1 814) |
| Intérêts sur dettes représentées par un titre et opérations de couverture | (201) | (217) |
| Produits de commissions | 2 553 | 2 384 |
| Charges de commissions | (275) | (280) |
| Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par le résultat | (74) | 19 |
| Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente | 135 | 130 |
| Marge des activités d'assurance | 235 | 212 |
| Produits et charges des autres activités | 29 | (38) |
| TOTAL | 5 730 | 5 660 |

NOTE 8 Achats et autres charges externes

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|--------------|--------------|
| Services extérieurs et sous-traitance générale | 1 703 | 1 552 |
| Achats | 582 | 550 |
| Sous-traitance transport | 3 751 | 3 338 |
| Prestations du courrier international | 194 | 178 |
| Locations | 770 | 754 |
| Entretiens et réparations | 437 | 433 |
| Frais de télécommunications | 147 | 148 |
| Déplacements, missions | 184 | 187 |
| Autres charges | 309 | 307 |
| TOTAL | 8 078 | 7 448 |

NOTE 9 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|----------------|----------------|
| Salaires, traitements, primes et indemnités | 8 751 | 8 673 |
| Cotisations retraites | 1 250 | 1 311 |
| Autres charges sociales | 1 766 | 1 808 |
| Prestations d'actions sociales | 215 | 218 |
| Produit CICE | (344) | (349) |
| Variation des provisions postérieures à l'emploi | 16 | 13 |
| Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel | 85 | 18 |
| Variation des autres provisions sur le personnel | 207 | 74 |
| Impôts et taxes assis sur les rémunérations | 784 | 790 |
| TOTAL | 12 731 | 12 556 |
| Effectif moyen (en équivalent agent/année) | 253 158 | 257 890 |

La ligne « Cotisations retraites » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi à cotisations définies. À la suite de la mise en place du nouveau dispositif de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste, cette ligne comprend notamment la contribution libératoire prévue par la loi.

La ligne « Produit CICE » comptabilise le produit enregistré au sein des charges de personnel au titre du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE).

NOTE 10 Impôts et taxes

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|------------------------------|------------|------------|
| Impôts locaux | 153 | 150 |
| Autres impôts et taxes | 140 | 85 |
| TOTAL | 293 | 235 |

La Poste bénéficie d'un allègement de la fiscalité locale en contrepartie de ses contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de la participation à l'aménagement du territoire (loi du 2 juillet 1990 aménagée par la loi du 9 février 2010).

À ce titre, La Poste a bénéficié en 2015 d'un abattement de 82 % sur les bases de la CFE et sur les bases de taxes foncières de ses locaux professionnels ainsi que d'un abattement de 82 % sur la valeur ajoutée servant de base au calcul de la CVAE (article 1635 *sexies* du Code général des impôts et Décret n° 2015-1847 du 29 décembre 2015).

La CET est comptabilisée sur la ligne « Impôts locaux ».



NOTE 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur

Les variations des dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur ayant un impact sur le résultat d'exploitation courant se décomposent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|--------------|--------------|
| Amortissements nets | 979 | 983 |
| Immobilisations incorporelles | 295 | 261 |
| Immobilisations corporelles | 684 | 722 |
| Provisions et pertes de valeur nettes | 122 | 217 |
| Écarts d'acquisition | 13 | 8 |
| Autres immobilisations | 24 | 28 |
| Stocks | (3) | 1 |
| Créances | (6) | 19 |
| Pertes sur créances irrécouvrables | 17 | 18 |
| Provisions pour risques et charges | 77 | 144 |
| Coût du risque des activités bancaires | 181 | 163 |
| Coût risques bancaires – autres dépréciations et risques | 37 | (15) |
| Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables | 144 | 178 |
| TOTAL | 1 282 | 1 363 |

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition sont détaillées en note 15.3.

Une description des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 16 et 17.

Le détail des variations des pertes de valeur relatives aux stocks et aux créances figure dans les notes 21 et 22.

Les mouvements de provisions pour risques et charges sont détaillés dans la note 26.

NOTE 12 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels se ventilent de la façon suivante :

| Produits/(charges) <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|------------|------------|
| Production immobilisée | 188 | 127 |
| Redevances | (24) | (19) |
| Résultat réalisé suite à prise de contrôle | 17 | 9 |
| Autres produits et charges opérationnels courants | 54 | 41 |
| TOTAL | 235 | 158 |

La production immobilisée concerne principalement des coûts de développement informatique comptabilisés en immobilisations incorporelles.

NOTE 13 Résultat financier

13.1 Coût de l'endettement financier net

13.2 Autres éléments financiers

13.1 Coût de l'endettement financier net

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| Charges d'intérêts sur opérations de financement ^(a) | (172) | (181) |
| Variation de la juste valeur des emprunts et des swaps liés à la dette ^(b) | 19 | (4) |
| Produits de trésorerie ^(c) | 20 | 28 |
| TOTAL | (133) | (157) |

(a) Y compris intérêts et résultats de résiliation des instruments dérivés associés à la dette.

(b) Y compris couverture de juste valeur sur emprunts.

(c) Y compris variation de juste valeur d'actifs de trésorerie ou d'actifs financiers.

L'évaluation au 31 décembre 2015 de la dette obligataire comptabilisée en juste valeur par résultat sur option tient compte de la hausse du coût du risque de crédit constatée en 2015. Cette variation a eu pour effet de diminuer la juste valeur de la dette obligataire comptabilisée dans les comptes selon la méthode de la juste valeur par résultat, et génère un effet positif sur le résultat financier de l'exercice 2015 de 4 millions d'euros.

La baisse du coût du risque de crédit en 2014 avait généré un effet négatif sur le résultat financier de l'exercice 2014 de 25 millions d'euros.

13.2 Autres éléments financiers

| Charges d'actualisation <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|-------------|-------------|
| Provisions avantages au personnel et rendement des actifs de régime | (24) | (44) |
| Autres provisions | | (1) |
| TOTAL | (24) | (44) |

| Autres produits et charges financiers <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|----------|----------|
| Gains nets de change | (1) | 1 |
| Dotations et reprises de provisions | 2 | 3 |
| Autres produits et charges financiers | 2 | (1) |
| TOTAL | 3 | 3 |



NOTE 14 Impôt sur le résultat

- | | |
|--|--|
| 14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat | 14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan |
| 14.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global | 14.5 Ventilation des impôts différés par nature |
| 14.3 Preuve d'impôt | 14.6 Actifs d'impôts différés non constatés |

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| (Charge) d'impôt courant | (315) | (262) |
| (Charge)/produit d'impôt différé | 62 | 80 |
| (CHARGE)/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT | (253) | (182) |

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

14.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|-----------|-----------|
| Variation des résultats latents sur instruments financiers | | |
| Montant avant impôt | (34) | 122 |
| Effet d'impôt | 53 | (43) |
| MONTANT NET D'IMPÔT | 19 | 79 |
| Écart de conversion | | |
| Montant avant impôt | 30 | 29 |
| Effet d'impôt | | |
| MONTANT NET D'IMPÔT | 30 | 29 |

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|--------------|--------------|
| Résultat net part du Groupe | 635 | 513 |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence | (210) | (218) |
| Impôt sur le résultat | 253 | 182 |
| Part revenant aux minoritaires | 39 | 27 |
| Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence | 718 | 503 |
| Charge d'impôt théorique à 38 % ^(a) | (273) | (191) |
| Déficits antérieurs imputés dans l'exercice | | 3 |
| Déficits créés dans l'exercice et non utilisés | (10) | (11) |
| Création (limitation) des impôts différés actifs | (67) | (51) |
| Création (limitation) des impôts différés actifs sur la provision Épargne Logement | (24) | (45) |
| Différentiel de taux des filiales étrangères | 43 | 37 |
| Avoirs fiscaux, crédits d'impôts & abattements impôts étrangers | 11 | 8 |
| Contribution sur revenus distribués | (8) | (8) |
| Différences permanentes | 72 | 81 |
| Autres éléments | 1 | (4) |
| Retraitements de l'impôt | 20 | 9 |
| CHARGE D'IMPÔT RÉELLE | (253) | (182) |

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3 % et la contribution exceptionnelle de 10,7 %.

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

| <i>(en millions d'euros)</i> | Impôts différés actifs | Impôts différés passifs | Total |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------|
| 31/12/2013 | 149 | 238 | (89) |
| Impact résultat | 81 | 1 | 80 |
| Reclassement | 61 | 61 | |
| Impact capitaux propres | (54) | | (54) |
| Variation de périmètre | 12 | 8 | 4 |
| 31/12/2014 | 250 | 309 | (59) |
| Impact résultat | 33 | (29) | 62 |
| Reclassement | 23 | 23 | |
| Impact capitaux propres | 46 | (10) | 56 |
| Variation de périmètre | (9) | | (9) |
| 31/12/2015 | 343 | 293 | 50 |

Les actifs nets d'impôts sont limités aux capacités de chaque entité fiscale à recouvrer ses actifs dans un proche avenir.



14.5 Ventilation des impôts différés par nature

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|------------|------------|
| Impôts différés actifs | | |
| Avantages du personnel | 442 | 409 |
| Autres provisions non déductibles | 99 | 81 |
| Autres différences temporaires | 103 | 88 |
| Swaps et assimilés | 9 | 15 |
| Déficits fiscaux | 11 | 7 |
| Autres décalages d'impôts | 8 | 27 |
| Compensation actif/passif ^(a) | (330) | (378) |
| TOTAL ACTIF | 343 | 250 |
| Impôts différés passifs | | |
| Provisions réglementées | 133 | 129 |
| Réévaluation des apports à Poste Immo | 120 | 146 |
| IAS 32-39 – Instruments financiers | 163 | 211 |
| Écarts d'acquisition déductibles | 152 | 139 |
| Autres décalages d'impôt | 55 | 61 |
| Compensation actif/passif ^(a) | (330) | (378) |
| TOTAL PASSIF | 293 | 309 |

(a) La compensation des impôts différés actifs et passifs est réalisée par entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale.

14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

— Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | | | Total |
|--------------------------------|---|---|------------------------|--------------|
| | Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale | Sociétés françaises non intégrées | Sociétés étrangères | |
| Provision Épargne Logement | 484 | | | 484 |
| Avantages du personnel | 1 129 | 4 | | 1 133 |
| Autres différences temporaires | 25 | | 20 | 45 |
| Déficits ordinaires | | 162 | 101 | 262 |
| TOTAL | 1 637 | 166 | 121 | 1 923 |

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 1 718 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Notes sur le bilan

NOTE 15 Écarts d'acquisition (goodwill)

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

15.3 Pertes de valeur

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

| UGT (en millions d'euros) | Secteur | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|-------------------------|--------------|--------------|
| DPD Europe continentale ^(a) | GeoPost | 636 | 579 |
| Exapaq | GeoPost | 334 | 334 |
| GeoPost Espagne | GeoPost | 268 | 262 |
| GeoPost UK | GeoPost | 148 | 139 |
| Numérique | Numérique | 143 | 146 |
| La Banque Postale Prévoyance | La Banque Postale | 94 | 94 |
| Tigers | GeoPost | 55 | 34 |
| Mediapost | Services-Courrier-Colis | 55 | 53 |
| Viapost | Services-Courrier-Colis | 39 | 39 |
| Resto-in ^(b) | GeoPost | 35 | |
| Ciloger ^(b) | La Banque Postale | 30 | |
| Groupe Tocqueville | La Banque Postale | 28 | 28 |
| DPD Laser Finance | GeoPost | 23 | 40 |
| WnDirect | GeoPost | 23 | 22 |
| Autres sociétés GeoPost | GeoPost | 35 | 27 |
| Autres sociétés bancaires | La Banque Postale | 21 | 8 |
| TOTAL | | 1 968 | 1 805 |
| Services-Courrier-Colis | | 94 | 92 |
| GeoPost | | 1 557 | 1 437 |
| La Banque Postale | | 174 | 130 |
| Numérique | | 143 | 146 |

(a) Dont acquisition de DPD Systemlogistik pour 50 millions d'euros (cf. note 4.1).

(b) Cf. note 4.1.



15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| Solde en début de période | 1 805 | 1 626 |
| Dont : | | |
| Valeur brute | 1 948 | 1 761 |
| Dépréciation | (143) | (134) |
| Acquisitions ^(a) | 168 | 174 |
| Reclassements et autres | | 2 |
| Écarts de conversion | 8 | 11 |
| Pertes de valeur | (13) | (8) |
| SOLDE EN FIN DE PÉRIODE | 1 968 | 1 805 |
| Dont : | | |
| Valeur brute | 2 113 | 1 948 |
| Dépréciation | (145) | (143) |

(a) Dont principalement DPD Systemlogistik pour 50 millions d'euros, Resto-in pour 35 millions d'euros, Ciloger pour 30 millions d'euros, Fédérés pour 14 millions d'euros, et des franchises Seur en Espagne et au Portugal pour 13 millions d'euros (cf. note 4.1).

15.3 Pertes de valeur

15.3.1 Perte de valeur des goodwill

Le Groupe La Poste procède à un test de perte de valeur de ses écarts d'acquisition, sur une base annuelle ou plus fréquente si des événements ou des changements indiquent qu'ils ont pu perdre de la valeur. Ce test annuel est effectué au cours du dernier trimestre de chaque exercice.

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités génératrices de trésorerie comme suit :

- ▲ secteur Services-Courrier-Colis : 1 UGT par pôle d'activité ;

- ▲ secteur GeoPost : 1 UGT par zone géographique, 1 UGT pour le groupe Exapaq ;
- ▲ secteur La Banque Postale : 1 UGT par pôle ;
- ▲ secteur Numérique : 1 UGT.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable des UGT, y compris les écarts d'acquisition, à leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthode exposée en note 2.12.

Si la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée et imputée en priorité sur l'écart d'acquisition.

Les principales hypothèses utilisées pour les tests de perte de valeur au sein du Groupe sont les suivantes :

| Secteurs | Taux d'actualisation | | Taux de croissance normatif | Nombre d'années prévisionnelles |
|-------------------------|----------------------|--------------|--------------------------------|------------------------------------|
| | Zone euro | Autres | | |
| 2015 | | | | |
| Services-Courrier-Colis | 6,1 % à 6,9 % | 7,3 % | 2 % | 5 |
| GeoPost | 6,6 % à 7,5 % | 6,8 % à 15 % | 2 % | 5 |
| La Banque Postale | 11,3 % | - | 1 % | 5 |
| Numérique | 7,1 % | - | 2 % | 5 |
| 2014 | | | | |
| Services-Courrier-Colis | 6,2 % à 7,7 % | 5,6 % | 2 % | 5 |
| GeoPost | 7,3 % à 8,2 % | 7,8 % à 15 % | 2 % | 5 |
| La Banque Postale | 6,7 % | - | 1 % | 5 |
| Numérique | 7,7 % | - | 2 % | 5 |

Les tests réalisés sur les goodwill du Groupe en 2015 ont conduit à déprécier le goodwill de la société Laser, pour un montant de 12 millions d'euros.

L'intégralité du goodwill de la société IBC avait été dépréciée en 2014 pour 8 millions d'euros.

Analyse de sensibilité

Une augmentation d'un point du taux d'actualisation, ou une réduction d'un demi-point du taux de croissance à l'infini n'auraient pas d'incidence significative sur le résultat des tests de perte de valeur au 31 décembre 2015.

15.3.2 Indices de perte de valeur des UGT sans goodwill

L'UGT métier Courrier de La Poste ne présentait pas d'indice de perte de valeur au 31 décembre 2015.


NOTE 16 Immobilisations incorporelles

| <i>(en millions d'euros)</i> | Logiciels, brevets et concessions | Immobilisations incorporelles en cours | Autres immobilisations incorporelles | Total |
|---|--------------------------------------|---|---|----------------|
| VALEURS BRUTES | | | | |
| Solde au 31/12/2013 | 1 257 | 179 | 890 | 2 326 |
| Acquisitions | 96 | 190 | 42 | 327 |
| Cessions | (42) | (16) | (12) | (71) |
| Variations de périmètre | 4 | | 4 | 7 |
| Transferts | 107 | (146) | 38 | (1) |
| Solde au 31/12/2014 | 1 422 | 208 | 961 | 2 590 |
| Acquisitions | 81 | 216 | 37 | 334 |
| Cessions | (38) | (4) | (8) | (50) |
| Variations de périmètre | 4 | 1 | 1 | 5 |
| Transferts | 137 | (176) | 12 | (28) |
| Écart de conversion | 1 | | | 1 |
| SOLDE AU 31/12/2015 | 1 605 | 244 | 1 003 | 2 852 |
| AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR | | | | |
| Solde au 31/12/2013 | (964) | | (555) | (1 519) |
| Amortissements de la période | (160) | | (100) | (261) |
| Pertes de valeur | (3) | | (5) | (7) |
| Reprises sur cessions | 44 | | 12 | 56 |
| Variations de périmètre | (4) | | (3) | (7) |
| Solde au 31/12/2014 | (1 088) | | (652) | (1 740) |
| Amortissements de la période | (179) | | (116) | (295) |
| Reprise de perte de valeur | | | 1 | 1 |
| Reprises sur cessions | 38 | | 8 | 47 |
| Variations de périmètre | (2) | | (1) | (3) |
| Transfert | (1) | | | (1) |
| Écart de conversion | (1) | | | (1) |
| SOLDE AU 31/12/2015 | (1 233) | | (759) | (1 992) |
| VALEURS NETTES | | | | |
| Au 31/12/2014 | 334 | 208 | 309 | 850 |
| AU 31/12/2015 | 373 | 244 | 244 | 860 |

Les lignes « transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations et à des reclassements vers d'autres postes d'actifs.

NOTE 17 Immobilisations corporelles

| <i>(en millions d'euros)</i> | Terrains et constructions | Matériels et installations | Matériel de transport | Autres | Actifs en cours de construction | Total |
|---|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------|------------------------------------|----------------|
| VALEURS BRUTES | | | | | | |
| Solde au 31/12/2013 | 4 876 | 2 502 | 876 | 2 990 | 183 | 11 427 |
| Acquisitions | 14 | 95 | 126 | 145 | 326 | 706 |
| Cessions | (62) | (38) | (151) | (148) | (6) | (405) |
| Variations de périmètre | 71 | (61) | 3 | 12 | | 25 |
| Transferts | 193 | 8 | 1 | 82 | (218) | 65 |
| Écarts de conversion | 9 | 3 | 2 | 4 | 6 | 23 |
| Solde au 31/12/2014 | 5 100 | 2 509 | 856 | 3 085 | 291 | 11 842 |
| Acquisitions | 14 | 109 | 137 | 176 | 243 | 679 |
| Cessions | (74) | (100) | (127) | (224) | | (525) |
| Variations de périmètre | 27 | 30 | 2 | | | 59 |
| Transferts | 216 | 28 | 1 | 67 | (323) | (10) |
| Écarts de conversion | 9 | 5 | (2) | 3 | 8 | 23 |
| SOLDE AU 31/12/2015 | 5 293 | 2 580 | 867 | 3 108 | 220 | 12 068 |
| AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR | | | | | | |
| Solde au 31/12/2013 | (1 265) | (1 722) | (386) | (2 121) | | (5 495) |
| Amortissements de la période | (198) | (181) | (103) | (240) | | (722) |
| Pertes de valeur | (24) | | (6) | | | (30) |
| Reprises de pertes de valeur | 9 | | | | | 9 |
| Reprises sur cessions | 24 | 36 | 110 | 143 | | 313 |
| Variations de périmètre | (2) | (7) | (1) | (9) | | (19) |
| Transferts | (13) | (16) | | 18 | | (10) |
| Écarts de conversion | (3) | (3) | (1) | (2) | | (9) |
| Solde au 31/12/2014 | (1 471) | (1 892) | (386) | (2 212) | | (5 962) |
| Amortissements de la période | (186) | (174) | (94) | (231) | | (684) |
| Pertes de valeur | (32) | | (9) | (4) | | (45) |
| Reprises de pertes de valeur | 20 | | | | | 21 |
| Reprises sur cessions | 26 | 91 | 102 | 196 | | 415 |
| Variations de périmètre | (5) | (20) | (1) | | | (26) |
| Transferts | 1 | 6 | (1) | (4) | | 1 |
| Écarts de conversion | (3) | (3) | | (2) | | (8) |
| SOLDE AU 31/12/2015 | (1 649) | (1 993) | (390) | (2 256) | | (6 288) |
| VALEURS NETTES | | | | | | |
| AU 31/12/2014 | 3 629 | 617 | 470 | 874 | 291 | 5 880 |
| AU 31/12/2015 | 3 644 | 587 | 478 | 852 | 220 | 5 780 |
| Dont locations-financement | | | | | | |
| AU 31/12/2014 | 45 | 22 | 8 | 4 | | 79 |
| AU 31/12/2015 | 63 | 20 | 8 | 4 | | 95 |

Les lignes « transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations, et au reclassement en « actifs destinés à être cédés » de certaines immobilisations (cf. note 24).



NOTE 18 Sociétés mises en équivalence

18.1 Variation des titres mis en équivalence

18.2 Informations sur CNP Assurances

18.1 Variation des titres mis en équivalence

Le Groupe détient des participations dans des coentreprises et des entreprises associées qui ne sont pas individuellement significatives, à l'exception de la participation dans l'entreprise associée CNP Assurances, pour laquelle des informations complémentaires sont données en note 18.2.

| <i>(en millions d'euros)</i> | CNP Assurances | OPCI Akatea | Yurtici Kargo | ASENDIA | Autres | TOTAL | Entreprises à situation nette négative ^(a) | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|------------|--------------|---|------------|-------------|
| | | | | | | | La Poste Mobile | Autres | TOTAL |
| <i>Nature du contrôle</i> | <i>Entreprise associée</i> | <i>Entreprise associée</i> | <i>Entreprise associée</i> | <i>Contrôle conjoint</i> | | | <i>Contrôle conjoint</i> | | |
| Solde au 31/12/2013 | 2 522 | 32 | 33 | 48 | 106 | 2 741 | (34) | | (34) |
| Part du Groupe dans les résultats de l'exercice | 199 | 2 | 1 | 2 | 17 | 221 | (3) | | (3) |
| Distributions de dividendes | (106) | (4) | (4) | (1) | (14) | (129) | | | |
| Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS | 217 | | | | | 217 | | | |
| Variations de périmètre | | | | | 26 | 26 | | | |
| Augmentations de capital | | | | | 7 | 7 | | | |
| Transferts et reclassements | (4) | | | 1 | (3) | (5) | | | |
| Écarts de conversion | 2 | | 2 | | (5) | (1) | | | |
| Solde au 31/12/2014 | 2 830 | 30 | 32 | 51 | 133 | 3 075 | (37) | | (37) |
| Part du Groupe dans les résultats de l'exercice | 207 | 2 | 2 | 3 | 5 | 218 | (5) | (3) | (7) |
| Distributions de dividendes | (106) | (4) | (2) | (1) | (43) | (157) | | | |
| Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS | 47 | | | | 1 | 47 | | | |
| Variations de périmètre | (6) | | | | 10 | 3 | | | |
| Augmentations de capital | | | | | (1) | (1) | | | |
| Transferts et reclassements | (3) | | | 1 | 16 | 15 | | | |
| Écarts de conversion | (57) | | (3) | | 2 | (58) | | | |
| SOLDE AU 31/12/2015 | 2 911 | 28 | 28 | 53 | 121 | 3 141 | (42) | (3) | (44) |

(a) Comptabilisé en « Autres provisions pour risques et charges » (cf. note 26.2).

18.2 Informations sur CNP Assurances

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Pourcentage de contrôle et d'intérêt ^(a) | 20,15 % | 20,15 % |
| Juste valeur de la participation détenue (par référence au cours de Bourse) | 1 721 | 2 037 |

(a) Cf. note 2.3.3.

Les informations détaillées sur CNP Assurances sont publiées dans son document de référence disponible sur : <http://www.cnp.fr/Le-Groupe/Nos-publications/Les-documents-de-reference>

Réconciliation des informations financières avec la valeur comptable mise en équivalence

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Capitaux propres part du Groupe | 17 113 | 16 680 |
| Retraitements (titres super subordonnés de CNP Assurances) | (2 688) | (2 658) |
| Capitaux propres au % d'intérêt du Groupe La Poste | 2 907 | 2 826 |
| Écart d'acquisition net | 4 | 4 |
| VALEUR DE MISE EN ÉQUIVALENCE - BILAN GROUPE LA POSTE | 2 911 | 2 830 |

La valeur des titres mis en équivalence CNP Assurances correspond à la quote-part du Groupe La Poste (20,15 %) dans les capitaux propres de CNP Assurances tels que publiés au 31 décembre 2015, retraités des titres super-subordonnés à durée indéterminée (hors part du Groupe) émis auprès de tiers.

NOTE 19 Autres actifs financiers

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | | 31/12/2014 | |
|--|------------|-------------|------------|-------------|
| | Courant | Non courant | Courant | Non courant |
| Titres de participations non consolidés | | 321 | | 184 |
| Provisions sur titres de participations non consolidés | | (32) | | (33) |
| Dépôts et cautionnements versés | 13 | 17 | 30 | 17 |
| Instruments financiers dérivés | 66 | 245 | 64 | 325 |
| Prêts sociaux | 3 | 67 | 3 | 71 |
| Provisions sur prêts sociaux | | (29) | | (31) |
| Actifs financiers de placement de la trésorerie | 392 | 100 | 273 | 290 |
| Autres actifs financiers | 11 | 24 | 12 | 15 |
| Provisions sur autres actifs financiers | | (6) | | (6) |
| TOTAL | 485 | 707 | 383 | 831 |



Titres de participation non consolidés

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | | | 31/12/2014 |
|--|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Pourcentage de détention | Valeur brute | Valeur nette | Valeur nette |
| Crédit Logement | 6 % | 98 | 98 | 94 |
| XAnge Capital 2 | 40 % | 12 | 12 | 12 |
| Seur Portugal ^(a) | | | | 7 |
| Autres – entités françaises | | 48 | 46 | 31 |
| Autres – entités étrangères (cf. détail en note n° 43) | | 162 | 133 | 7 |
| TOTAL | | 321 | 289 | 151 |

(a) Société consolidée en 2015.

Les titres de participation non consolidés détenus à 100 % sont des sociétés mises en sommeil, en cours de liquidation, ou présentant des postes de bilan et de compte de résultat non significatifs.

Dépôts et cautionnements

Cette ligne correspond notamment aux dépôts de garantie versés dans le cadre des instruments financiers contractés pour la gestion de la dette obligataire (6 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 25 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Instruments financiers dérivés

La ligne Instruments financiers dérivés correspond, pour l'essentiel, à des instruments contractés dans le cadre de la gestion des risques de taux et de change de l'endettement. Ils sont donc à mettre en regard des postes « Emprunts obligataires et autres dettes financières ». Un détail de ces instruments dérivés figure en note 27.4.

Actifs financiers de placement de la trésorerie

Ce sont des actifs acquis dans le cadre de la gestion de trésorerie, dont l'échéance à l'origine est supérieure à 3 mois :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Titres obligataires | 392 | 413 |
| Comptes à terme débloqués à plus de 3 mois | 100 | |
| Titres de créances négociables (échéances de 3 à 12 mois) | | 150 |
| TOTAL | 492 | 563 |

Prêts sociaux

Les prêts se composent essentiellement de prêts à des organismes de construction avec des échéances à très long terme.

NOTE 20 Actifs financiers des activités bancaires

| | |
|--|---|
| 20.1 Prêts et créances sur la clientèle | 20.4 Autres actifs financiers bancaires |
| 20.2 Prêts et créances sur les établissements de crédit | 20.5 Comptes de régularisation bancaires |
| 20.3 Portefeuille de titres | |

20.1 Prêts et créances sur la clientèle

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|---------------|---------------|
| Comptes ordinaires débiteurs clientèle | 864 | 861 |
| Autres concours à la clientèle | 67 | 84 |
| Affacturage | 146 | 38 |
| Provisions | (157) | (146) |
| Prêts et créances sur la clientèle à vue | 921 | 838 |
| Crédits de trésorerie | 4 553 | 4 043 |
| Crédits à l'habitat | 54 214 | 53 631 |
| Crédits aux personnes morales | 8 055 | 5 511 |
| Titres reçus en pension livrée | 3 126 | 1 748 |
| Provisions | (283) | (234) |
| Prêts et créances sur la clientèle à terme | 69 665 | 64 699 |
| Opérations de location-financement | 1 567 | 951 |
| Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle | 1 476 | 1 369 |
| TOTAL | 73 628 | 67 857 |

Ce poste se compose essentiellement des crédits à l'habitat qui connaissent une progression continue.

Les crédits de trésorerie incluent principalement :

- ▲ les crédits à la consommation pour 4 238 millions d'euros (hors ICNE) ;
- ▲ les différés de carte bleue de la clientèle.

L'analyse de l'exposition aux risques des prêts à la clientèle (principalement les crédits à l'habitat) et des dépréciations est présentée dans la note 33.3.1.

La ligne « Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle » correspond pour l'essentiel à certains actifs financiers classés dans la catégorie « disponibles à la vente », qui ont été reclassés au 1^{er} juillet 2008 en « prêts et créances », en application de l'amendement à IAS 39 publié en octobre 2008 (cf. note 34.5).



20.2 Prêts et créances sur les établissements de crédit

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|---------------|---------------|
| Comptes ordinaires débiteurs | 196 | 188 |
| Comptes et prêts au jour le jour | 3 626 | 12 |
| Comptes et prêts sur établissement de crédit à vue | 3 823 | 200 |
| Comptes et prêts à terme | 77 284 | 79 477 |
| Titres reçus en pension livrée | 559 | 1 507 |
| Prêts subordonnés et participatifs | 190 | 190 |
| Comptes et prêts sur établissement de crédit à terme | 78 033 | 81 174 |
| Titres assimilés aux prêts et créances sur établissement de crédit | 1 246 | 1 941 |
| TOTAL | 83 102 | 83 315 |

Les comptes et prêts à terme comprennent des comptes ouverts auprès de la Caisse des Dépôts correspondant à la centralisation de produits réglementés, principalement le livret A, le livret de développement durable et le livret d'épargne populaire.

L'analyse des risques de crédit liés aux créances sur les établissements de crédit des activités bancaires est présentée en note 33.3.2.

20.3 Portefeuille de titres

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|---------------|---------------|
| Effets publics et valeurs assimilées | 21 777 | 25 921 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 2 380 | 2 375 |
| Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance | 24 158 | 28 297 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 3 165 | 2 213 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 10 838 | 9 427 |
| Actions et autres titres à revenu variable | 1 377 | 1 345 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 15 379 | 12 984 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 226 | 783 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 10 180 | 8 549 |
| Actions et autres titres à revenu variable | 74 | 45 |
| Actifs financiers détenus à des fins de transaction | 10 480 | 9 377 |
| Instruments dérivés de taux d'intérêts | 1 339 | 1 635 |
| Instruments dérivés de cours de change | 2 | 11 |
| Instruments dérivés sur actions et indices | 5 | 6 |
| Dérivés/Juste Valeur Positive | 1 347 | 1 652 |
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 11 827 | 11 029 |
| Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur) | 178 | 231 |
| TOTAL | 51 542 | 52 541 |

Les principes généraux de comptabilisation des titres et dérivés des activités bancaires sont exposés en note 2.14.2 à 2.14.5.

Les méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers des activités bancaires sont exposées en note 34.2.

L'analyse des risques de crédit liés aux principales lignes du portefeuille de titres des activités bancaires est présentée en note 33.3.

20.4 Autres actifs financiers bancaires

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Dépôts et cautionnements versés | 631 | 579 |
| Autres débiteurs divers ^(a) | 503 | 592 |
| Produits à recevoir | 353 | 350 |
| TOTAL | 1 486 | 1 521 |

(a) Les autres débiteurs divers portent pour l'essentiel sur des opérations en cours avec la clientèle. L'évolution de ce poste est à mettre en relation avec celle des comptes de régularisation passif.

20.5 Comptes de régularisation bancaires

Les comptes de régularisation des activités bancaires sont constitués principalement des comptes d'attente en cours de dénouement des opérations avec la clientèle de détail.

Comptes de régularisation – Actif

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|------------|
| Charges constatées d'avance | 39 | 33 |
| Comptes d'encaissement | 13 | 6 |
| Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres | 3 | 3 |
| Autres actifs d'assurance | 418 | 341 |
| Autres comptes de régularisation actif | 1 110 | 615 |
| TOTAL | 1 583 | 998 |

Comptes de régularisation – Passif

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres | 9 | 9 |
| Autres comptes de régularisation passif | 2 432 | 1 986 |
| TOTAL | 2 441 | 1 995 |



NOTE 21 Stocks et encours

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | | | 31/12/2014 |
|--|----------------|------------|----------------|----------------|
| | Valeurs brutes | Provisions | Valeurs nettes | Valeurs nettes |
| Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements | 87 | (2) | 85 | 90 |
| Stocks de produits finis et intermédiaires et encours | 26 | (2) | 24 | 29 |
| TOTAL | 113 | (4) | 109 | 119 |

Les stocks se composent pour l'essentiel de pièces détachées se rapportant aux installations techniques et de produits finis vendus dans le réseau des bureaux (produits philatéliques notamment).

NOTE 22 Créances clients et autres créances

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|--------------|--------------|
| Avances et acomptes versés | 56 | 56 |
| Créances clients et comptes rattachés | 2 186 | 2 018 |
| <i>Provisions sur créances clients et comptes rattachés</i> | <i>(97)</i> | <i>(100)</i> |
| Créances sur opérations du courrier international | 624 | 518 |
| Créances de CICE | 561 | 543 |
| Autres créances | 439 | 301 |
| <i>Provisions sur autres créances</i> | <i>(32)</i> | <i>(33)</i> |
| TOTAL | 3 737 | 3 303 |

Les créances du courrier international (624 millions d'euros) sont détenues essentiellement envers les offices postaux étrangers au titre de la distribution en France du courrier confié par ces offices postaux.

Parallèlement, les dettes fournisseurs et autres dettes comprennent une dette sur opérations du courrier international (cf. note 31) pour 572 millions d'euros, envers les offices postaux étrangers au titre du courrier à destination des pays étrangers confié par La Poste à ces offices postaux en vue de sa distribution.

NOTE 23 Trésorerie et équivalents de trésorerie

23.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

23.2 Caisse, banque centrale des activités bancaires

23.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme en instruments monétaires. Ces placements,

d'échéance inférieure à trois mois à l'origine, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---------------------------|--------------|--------------|
| Équivalents de trésorerie | 2 255 | 1 166 |
| Disponibilités | 198 | 217 |
| Caisse | 5 | 7 |
| TOTAL | 2 457 | 1 389 |

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme débloqués à tout moment ou à moins de trois mois pour 1 425 millions (1 125 millions d'euros au 31 décembre 2014) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 806 millions d'euros.

23.2 Caisse, banque centrale des activités bancaires

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|--------------|--------------|
| Caisse (dont encaisse des bureaux de poste) | 961 | 1 006 |
| Banques centrales | 851 | 944 |
| TOTAL | 1 812 | 1 950 |

Encaisse des bureaux de poste

L'encaisse des bureaux de poste est intégrée sur la ligne Caisse des activités bancaires présentée ci-dessus.

Apport à La Banque Postale en 2014

L'encaisse des bureaux de poste a été apportée à La Banque Postale au 30 novembre 2014 pour sa valeur nominale, soit 633 millions d'euros.

Dans le tableau des flux de trésorerie, avant transfert, cette encaisse était exclue de la trésorerie de début et de fin de période. La variation de l'encaisse entre le 1^{er} janvier et le 30 novembre 2014 (soit + 21 millions d'euros) est isolée sur une ligne spécifique du tableau des flux de trésorerie dans la partie « Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles » hors banque.

Les variations ultérieures au 30 novembre 2014 sont intégrées sur la ligne de variation de trésorerie des activités bancaires.

NOTE 24 Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 sont des immeubles sous compromis de vente.



NOTE 25 Capitaux propres

25.1 Capital social

25.2 Intérêts minoritaires

25.1 Capital social

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élève à 3,8 milliards d'euros, divisé en 950 millions d'actions ordinaires d'un nominal de 4 euros chacune. Le capital est détenu à cette date à 73,7 % par l'État et 26,3 % par la Caisse des Dépôts.

Historique

La Poste est, depuis le 1^{er} mars 2010, une société anonyme, dotée d'un capital social fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, entièrement libérées. Ce capital est, de par la loi, détenu exclusivement par des capitaux publics (État ou personnes morales de droit public), à l'exception de la part éventuellement réservée au personnel de La Poste.

La Poste était, antérieurement à cette date, un établissement autonome de droit public, sans capital au sens juridique du terme.

Augmentation de capital d'avril 2011

Le Conseil d'administration du 10 février 2011 a adopté le projet d'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros devant être souscrits par l'État à hauteur de 1,2 milliard d'euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 1,5 milliard d'euros.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé les décisions suivantes :

- ▲ augmentation du capital social de 1 milliard d'euros par augmentation du montant nominal des actions existantes de 2 euros à 4 euros, via une incorporation de réserves ;
- ▲ émission de 350 millions d'actions nouvelles à bon de souscription d'actions (ABSA) au prix unitaire de 6 euros, dont 4 euros de nominal et 2 euros de prime d'émission, soit un total de 2,1 milliards d'euros dont 1,4 milliard d'euros de capital et 700 millions d'euros de prime d'émission ;

- ▲ à chaque action nouvelle est attaché un bon de souscription d'action (BSA). Les BSA émis donneront droit de souscrire, entre le 1^{er} mars et le 30 avril 2013, 100 millions d'actions nouvelles pour un montant total de 600 millions d'euros, dont 400 millions de capital et 200 millions de prime d'émission. L'État et la Caisse des Dépôts se sont engagés irrévocablement à exercer l'intégralité de leurs BSA au plus tard le dernier jour de la période d'exercice (soit le 30 avril 2013) ;

- ▲ entrée de la Caisse des Dépôts au sein des instances de gouvernance du Groupe, avec 3 représentants au Conseil d'administration.

Un premier versement de 1,05 milliard d'euros relatif à la libération du capital émis a été réalisé en avril 2011, dont 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts. Le second versement de 1,05 milliard d'euros, identique au premier, a été réalisé en avril 2012.

En avril 2013, l'État et la Caisse des Dépôts ont exercé les 350 millions de Bons de Souscription d'Actions qu'ils détenaient, ce qui a donné lieu à l'émission de 100 millions d'actions nouvelles au prix unitaire de 6 euros, dont 2 euros de prime d'émission.

25.2 Intérêts minoritaires

Au 31 décembre 2015, les intérêts minoritaires ne sont ni individuellement, ni collectivement, significatifs dans le Groupe.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 292 millions d'euros au 31 décembre 2015, dont 206 millions d'euros au titre des intérêts minoritaires de LBP Prévoyance.

NOTE 26 Provisions pour risques et charges

26.1 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance

26.2 Autres provisions pour risques et charges

26.1 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance

Au 31 décembre 2015, les provisions techniques des activités bancaires et d'assurance, classées dans les provisions pour risques et charges courantes, se décomposent de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Risque Épargne Logement | Provisions techniques d'assurance | Total |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------|
| Solde au 31/12/2013 | 309 | 1 494 | 1 802 |
| Dotations de la période | 132 | 1 533 | 1 664 |
| Reprises pour utilisation | | (1 297) | (1 297) |
| Autres mouvements | | 59 | 59 |
| Solde au 31/12/2014 | 440 | 1 787 | 2 228 |
| Dotations de la période | 64 | 238 | 301 |
| Reprises pour utilisation | | (3) | (3) |
| Autres mouvements | | (13) | (13) |
| SOLDE AU 31/12/2015 | 504 | 2 009 | 2 513 |

La provision pour risque Épargne Logement est destinée à couvrir les conséquences défavorables, pour les établissements de crédit habilités à les recevoir, des dépôts d'Épargne Logement compte tenu des engagements qu'ils impliquent (cf. note 2.19).

Cette provision a fait l'objet d'une dotation nette de 64 millions d'euros sur l'exercice, qui s'analyse comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Encours collecté | Crédits octroyés au titre des PEL/CEL | Provision 2015 | Provision 2014 | Mouvements nets 2014/2015 |
|------------------------------|------------------|--|----------------|----------------|------------------------------|
| Ancienneté | | | | | |
| Plus de 10 ans | 5 954 | | 100 | 93 | 7 |
| De 4 à 10 ans | 8 957 | | 126 | 110 | 16 |
| Moins de 4 ans | 10 833 | | 246 | 203 | 43 |
| Total PEL | 25 744 | 79 | 472 | 407 | 66 |
| Total CEL | 4 821 | 525 | 32 | 34 | (2) |
| TOTAL | 30 565 | 604 | 504 | 440 | 64 |



26.2 Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2015, les autres provisions pour risques et charges se décomposent de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Litiges sociaux | Autres litiges | Autres | Total |
|--|-----------------|----------------|------------|------------|
| Provisions non courantes | 44 | 6 | 64 | 114 |
| Provisions courantes | 53 | 73 | 413 | 538 |
| Solde au 31/12/2013 | 97 | 79 | 476 | 652 |
| Dotations de la période | 54 | 71 | 172 | 297 |
| Reprises pour utilisation | (23) | (10) | (97) | (130) |
| Reprises de provisions devenues sans objet | (13) | (35) | (20) | (68) |
| Actualisation | | | 1 | 1 |
| Autres mouvements | | 1 | 3 | 4 |
| Provisions non courantes | 63 | 19 | 90 | 172 |
| Provisions courantes | 53 | 86 | 446 | 585 |
| Solde au 31/12/2014 | 115 | 105 | 536 | 757 |
| Dotations de la période | 119 | 68 | 231 | 418 |
| Reprises pour utilisation | (23) | (15) | (219) | (257) |
| Reprises de provisions devenues sans objet | (11) | (10) | | (21) |
| Actualisation | | | | |
| Autres mouvements | | | 8 | 9 |
| Provisions non courantes | 137 | 44 | 109 | 290 |
| Provisions courantes | 63 | 105 | 447 | 616 |
| SOLDE AU 31/12/2015 | 201 | 149 | 556 | 906 |

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que les redressements ou litiges en cours avec des organismes sociaux.

Les provisions pour autres litiges sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

Les autres provisions comprennent notamment au 31 décembre 2015 :

- les coûts liés au regroupement des sièges du Groupe pour 31 millions d'euros (cf. note 1.1) ;

- une provision de 144 millions d'euros au titre de l'amende prononcée par l'Autorité de la concurrence contre deux sociétés du Groupe (cf. note 1.3) ;

- une provision correspondant à la situation nette négative des sociétés mises en équivalence pour 44 millions d'euros, contre 37 millions d'euros au 31 décembre 2014 (cf. note 18.1) ;

- divers risques liés à l'activité opérationnelle du Groupe.

NOTE 27 Emprunts obligataires et autres dettes financières

| | |
|---|---|
| 27.1 Détail des dettes financières | 27.4 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale |
| 27.2 Échéancier des dettes financières | 27.5 Autres dettes financières |
| 27.3 Emprunts obligataires | |

27.1 Détail des dettes financières

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | | 31/12/2014 | |
|--|--------------|---------------------|--------------|---------------------|
| | Court terme | Moyen et long terme | Court terme | Moyen et long terme |
| Dettes financières au coût amorti | 401 | 4 218 | 730 | 3 482 |
| Emprunts obligataires | | 4 118 | | 3 380 |
| Location-financement | 7 | 64 | 12 | 46 |
| Bons La Poste | 59 | | 61 | |
| Billets de trésorerie | 16 | | 285 | |
| Concours bancaires courants | 12 | | 13 | |
| Dépôts et cautionnements reçus | 293 | 26 | 353 | 26 |
| Autres emprunts au coût amorti | 13 | 9 | 7 | 30 |
| Emprunts obligataires en juste valeur sur option | 285 | 1 750 | | 2 096 |
| Emprunts obligataires en couverture de juste valeur | 502 | | | 518 |
| Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire | 18 | | 22 | 15 |
| Autres dérivés | 6 | | 4 | 8 |
| Intérêts courus non échus sur emprunts | 132 | | 128 | |
| Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme (non courant) | | 5 968 | | 6 120 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à court terme (courant) | 1 345 | | 885 | |
| TOTAL COURANT ET NON COURANT | 7 313 | | 7 005 | |



27.2 Échéancier des dettes financières

| (en millions d'euros) | Échéance < 1 an | | Échéance de 1 à 5 ans | | Échéance > 5 ans | | Total | |
|---|--------------------|------------|--------------------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Dettes financières au coût amorti | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires | | | 960 | 961 | 3 158 | 2 419 | 4 118 | 3 380 |
| Location-financement | 7 | 12 | 25 | 32 | 39 | 14 | 71 | 57 |
| Bons La Poste | 59 | 61 | | | | | 59 | 61 |
| Billets de trésorerie | 16 | 285 | | | | | 16 | 285 |
| Concours bancaires courants | 12 | 13 | | | | | 12 | 13 |
| Dépôts et cautionnements reçus | 293 | 353 | 25 | 24 | 2 | 2 | 320 | 379 |
| Autres emprunts au coût amorti | 13 | 7 | 9 | 30 | | | 22 | 37 |
| Emprunts en juste valeur | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires | 285 | | 1 023 | 1 343 | 727 | 753 | 2 035 | 2 096 |
| Emprunts en couverture de juste valeur | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires | 502 | | | 518 | | | 502 | 518 |
| Instruments financiers dérivés passifs | 18 | 22 | | 15 | | | 18 | 37 |
| Autres dérivés | 6 | 4 | | 8 | | | 6 | 13 |
| Intérêts courus non échus | 132 | 128 | | | | | 132 | 128 |
| TOTAL | 1 345 | 885 | 2 042 | 2 932 | 3 927 | 3 188 | 7 313 | 7 005 |

27.3 Emprunts obligataires

La dette obligataire, hors intérêts non échus, a évolué de la manière suivante :

| (en millions d'euros) | Emprunts au coût amorti | Emprunts en juste valeur | Emprunts couverts | Total |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------|
| Solde au 31/12/2013 | 3 380 | 2 222 | 530 | 6 133 |
| Nouveaux emprunts | | | | |
| Remboursements | | (207) | | (207) |
| Prime d'émission | | | | |
| Variation du risque de crédit | | 25 | | 25 |
| Autres variations | | 57 | (12) | 45 |
| Solde au 31/12/2014 | 3 380 | 2 096 | 518 | 5 995 |
| Nouveaux emprunts | 750 | | | 750 |
| Remboursements | | | | |
| Prime et frais d'émission | (12) | | | (12) |
| Variation du risque de crédit | | (4) | | (4) |
| Autres variations | | (58) | (16) | (74) |
| SOLDE AU 31/12/2015 | 4 118 | 2 035 | 502 | 6 656 |

Émission obligataire

La Poste a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros le 26 mai 2015, au taux fixe de 1,125 % sur une durée de dix ans (échéance juin 2025). Cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 250 millions d'euros en septembre 2015.

Variation du risque de crédit

L'évaluation de la juste valeur des emprunts valorisés en juste valeur par résultat sur option (cf. note 2.15.1) tient compte de

la hausse du coût du risque de crédit intervenue en 2015. Cette évolution a eu pour effet de diminuer de 4 millions d'euros la juste valeur de la dette obligataire au 31 décembre 2015 par rapport au 31 décembre 2014 (hausse de 25 millions d'euros en 2014).

Les autres variations correspondent essentiellement :

- ▲ à la baisse de juste valeur des emprunts valorisés en juste valeur par résultat sur option ;
- ▲ à la variation de juste valeur des emprunts couverts. Cf. ci-dessous.

Un emprunt d'une valeur nominale de 500 millions d'euros fait l'objet depuis février 2009 d'une couverture de juste valeur. L'effet de cette couverture sur le compte de résultat est le suivant :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Réévaluation en résultat des emprunts couverts | (16) | (12) |
| Réévaluation en résultat des couvertures sur emprunts | 16 | 12 |
| IMPACT NET EN RÉSULTAT | | |

Au 31 décembre 2015, les emprunts obligataires du Groupe dont le montant nominal est supérieur à 500 millions d'euros sont les suivants :

| Date d'émission | Échéance | Devise | Taux facial | Montant nominal <i>(en millions de devises)</i> | Mode de comptabilisation |
|--|----------|--------|-------------|--|----------------------------|
| 2003 | 2023 | Euro | 4,375 % | 580 | Juste valeur |
| 2008 | 2018 | Euro | 4,500 % | 500 | Juste valeur |
| <i>Autres emprunts obligataires en juste valeur</i> | | | | 712 | |
| TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN JUSTE VALEUR | | | | 1 792 | |
| 2004 | 2019 | Euro | 4,750 % | 580 | Coût amorti |
| 2006 | 2021 | Euro | 4,250 % | 1 000 | Coût amorti |
| 2012-2013 | 2024 | Euro | 2,750 % | 1 000 | Coût amorti |
| 2015 | 2025 | Euro | 1,125 % | 750 | Coût amorti |
| <i>Autres emprunts obligataires au coût amorti</i> | | | | 800 | |
| TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI | | | | 4 130 | |
| 2009 | 2016 | Euro | 4,750 % | 500 | Couverture de juste valeur |
| TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN COUVERTURE DE JUSTE VALEUR | | | | 500 | |



La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2015, par nature de taux, est la suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Structure de la dette avant swaps de variabilisation | | Incidence des opérations de variabilisation | Structure de la dette après swaps de variabilisation | |
|---|--|--------------|---|--|--------------|
| | Montants | % | Montants | Montants | % |
| Emprunts taux fixe | 6 656 | 100 % | (2 537) | 4 118 | 62 % |
| Emprunts taux variable | | | 2 537 | 2 537 | 38 % |
| <i>Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixisation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)</i> | | | 564 | | |
| TOTAL DES EMPRUNTS | 6 656 | 100 % | | 6 656 | 100 % |

Les opérations de « variabilisation » de taux mentionnées ci-dessus permettent de transformer, dès l'émission de l'emprunt, le taux fixe en taux variable jusqu'à l'échéance des emprunts concernés.

Par ailleurs, des swaps permettent de transformer à nouveau une partie de ces emprunts en emprunts à taux fixe sur des durées courtes allant de 1 à 5 ans.

Au 31 décembre 2015, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixisation » représentent 564 millions d'euros, soit 8,5 % du total des emprunts. Ces emprunts restent inclus sur la ligne « Emprunts à taux variable ».

Les swaps de « refixisation » représentent un nominal de 490 millions d'euros.

La répartition de la dette obligataire au 31 décembre 2015, par devise, s'établit de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Structure de la dette avant swaps de devises | | Incidence des swaps de devises | Structure de la dette après swaps de devises | |
|------------------------------|--|--------------|--------------------------------|--|--------------|
| Euro | 6 371 | 96 % | 285 | 6 656 | 100 % |
| Livre sterling | 285 | 4 % | (285) | | |
| TOTAL | 6 656 | 100 % | | 6 656 | 100 % |

La dette obligataire en devises est adossée à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

27.4 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale

| <i>(en millions d'euros)</i> | Juste valeur au 31/12/2015 | | Juste valeur au 31/12/2014 | |
|---|----------------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| | Actif | Passif | Actif | Passif |
| Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat | | | | |
| Dérivés de taux receveur fixe/payeur variable | 289 | 10 | 350 | 15 |
| Dérivés de taux receveur variable/payeur fixe | | 9 | | 22 |
| Total | 289 | 18 | 350 | 37 |
| Dérivés de couverture | | | | |
| Couverture de juste valeur | 22 | | 38 | |
| TOTAL DÉRIVÉS LIÉS À LA DETTE OBLIGATAIRE | 311 | 18 | 388 | 37 |
| Autres | | | | |
| Instruments dérivés sur fonds dédiés | | 6 | | 13 |
| TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES | 311 | 24 | 388 | 50 |
| Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus | | | | |
| Dérivés de couverture de flux de trésorerie | | 6 | | 8 |

27.5 Autres dettes financières

Location-financement

Les dettes liées aux biens détenus en location-financement concernent principalement des immeubles et des machines de tri.

Bons La Poste

Ce poste représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne. À fin 2015, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2015 ont une échéance de six mois et représentent un montant de 16 millions d'euros (285 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Dépôts et cautionnements versés

Cette ligne correspond pour l'essentiel aux dépôts de garantie reçus dans le cadre des instruments financiers contractés pour la gestion de la dette obligataire.



NOTE 28 Dette nette du Groupe

28.1 Situation de la dette nette du Groupe

28.2 Évolution de la dette nette du Groupe

28.1 Situation de la dette nette du Groupe

| (en millions d'euros) | Note | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|------|--------------|--------------|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan) | 23 | 2 457 | 1 389 |
| Dérivés actifs associés à la dette | 19 | 311 | 388 |
| Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine | 19 | 492 | 563 |
| Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif | 19 | 6 | 25 |
| Créance financière nette envers La Banque Postale | | 390 | 634 |
| Trésorerie et autres éléments d'actifs (1) | | 3 656 | 2 999 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme | 27 | 5 968 | 6 120 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à court terme | 27 | 1 345 | 885 |
| Dette brute (2) | | 7 313 | 7 005 |
| Dette nette (2)-(1) | | 3 657 | 4 005 |
| Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2015 | | (348) | |

28.2 Évolution de la dette nette du Groupe

| (en millions d'euros) | Renvois | 2015 | 2014 |
|--|----------------|--------------|--------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | TFT (a) | 1 574 | 1 030 |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement | TFT | (779) | (794) |
| Neutralisation de la variation des actifs financiers de gestion de trésorerie | TFT | (66) | (86) |
| Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie (b) | | (845) | (880) |
| Dividendes versés aux actionnaires de La Poste | | (171) | (171) |
| Rachat d'intérêts minoritaires | TFT | (27) | (3) |
| Charge nette d'intérêts financiers | | (148) | (149) |
| Variation de juste valeur des instruments financiers | | 15 | (6) |
| Incidence des variations de périmètre sur la dette brute | | (28) | (14) |
| Augmentation des dettes de location-financement | | (9) | (7) |
| Primes et frais d'émission | | (12) | |
| Autres éléments (c) | | (3) | |
| Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement | | (382) | (350) |
| DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER | | 348 | (200) |
| Dette nette à l'ouverture | | (4 005) | (3 805) |
| Dette nette à la clôture | | (3 657) | (4 005) |

(a) Les notes « TFT » renvoient à la colonne « Hors banque » du TFT des états financiers consolidés.

(b) Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement se distinguent du TFT par l'exclusion de la « variation des actifs financiers liés à la gestion de la trésorerie », actifs venant en diminution du calcul de la dette nette.

(c) La ligne « Autres éléments » comprend notamment l'incidence de la variation des devises sur la dette nette et les dividendes versés aux intérêts minoritaires.

NOTE 29 Avantages du personnel

29.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

29.2 Description des avantages du personnel

29.3 Hypothèses actuarielles

29.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

29.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

29.6 Sorties de trésorerie attendues

29.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2015 :

| (en millions d'euros) | 31/12/2014 | | Augmentation | Diminution pour utilisation | Coût financier net | Autres variations | 31/12/2015 | |
|---|------------|--------------|--------------|-----------------------------|--------------------|-------------------|------------|--------------|
| | Courant | Non courant | | | | | Courant | Non courant |
| Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste | 17 | 493 | 7 | (11) | 9 | 14 | 17 | 511 |
| Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe | 8 | 306 | 29 | (5) | 5 | (36) | 10 | 298 |
| Régime de retraite du personnel des filiales étrangères | | 64 | 3 | (7) | 2 | 5 | | 68 |
| Avantages postérieurs à l'emploi | 25 | 863 | 38 | (22) | 17 | (17) | 27 | 877 |
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière | 387 | 846 | 559 | (358) | 7 | | 420 | 1 020 |
| Indemnités de rupture | 86 | 29 | 8 | | | | 99 | 24 |
| Congés longue maladie/longue durée | 61 | 46 | 2 | (3) | | | 60 | 45 |
| Compte Épargne temps | 123 | 110 | 5 | (4) | | | 125 | 110 |
| Autres avantages à long terme | 2 | 18 | 1 | (2) | | | 2 | 17 |
| Autres avantages du personnel | 272 | 203 | 16 | (9) | | | 286 | 196 |
| TOTAL | 683 | 1 912 | 614 | (389) | 24 | (17) | 734 | 2 093 |

29.2 Description des avantages du personnel

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions...) et spécifiques au Groupe La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires...).

29.2.1 Engagements de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

L'article 150 de la loi de finances rectificative (LFR) pour 2006, publiée au Journal Officiel le 31 décembre 2006, dispose que l'obligation de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires de l'État qui lui sont rattachés se limite au paiement d'une contribution employeur de retraite à caractère libératoire.

En conséquence, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

29.2.2 Avantages postérieurs à l'emploi au titre des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

Les autres engagements relatifs à des avantages versés postérieurement à l'emploi sont composés :

- ▲ de prestations d'action sociale accordées aux fonctionnaires, correspondant notamment à des aides ménagères à domicile et l'octroi de chèques vacances ;
- ▲ d'une prime de fidélité accordée aux retraités fonctionnaires qui domicilient leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale ;
- ▲ d'aides accordées à des associations qui proposent des prestations aux retraités fonctionnaires.



29.2.3 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste et des filiales françaises du Groupe

Le salarié quittant l'entreprise et bénéficiant d'une pension de retraite reçoit une indemnité de départ dont le montant est fonction de l'ancienneté et du salaire de fin de carrière.

29.2.4 Régimes de retraite du personnel des filiales étrangères du Groupe

Les engagements de retraite des filiales étrangères du Groupe concernent essentiellement le sous-groupe GeoPost et la filiale GeoPost UK. Les engagements relatifs à GeoPost UK sont partiellement couverts par un fonds de pension.

29.2.5 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Le personnel de La Poste, peut bénéficier, dans certaines conditions, de dispositifs d'aménagement de fin de carrière. Ces dispositifs sont accessibles aux personnes ayant atteint un âge variant entre 53 et 59 ans, selon certains critères (fonction pénible ou non pénible, exercice d'un service actif ou sédentaire, ancienneté, etc.).

Pendant la durée du dispositif, les bénéficiaires sont rémunérés à hauteur de 70 % d'un temps plein, en contrepartie d'une activité opérationnelle plus réduite.

Les provisions relatives aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière comptabilisées au 31 décembre 2015 tiennent compte des adhésions attendues au dispositif ouvert en 2016, ainsi que des adhésions enregistrées aux dispositifs en vigueur précédemment.

29.2.6 Autres avantages à long terme

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées :

- Compte Épargne temps** : le compte épargne-temps est un dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris au-delà de la période de consommation des droits à congés payés. La provision pour compte épargne-temps correspond à la valorisation des droits à congés placés dans ce dispositif ;

- Congés bonifiés** : les fonctionnaires provenant des DOM ou en poste dans les DOM bénéficient de congés supplémentaires pris en charge ainsi que de la prise en charge de frais de voyage. La provision couvre ces droits à congés complémentaires ainsi que ces droits à voyage ;

- Congés longue maladie/longue durée** : la provision pour congés longue maladie/longue durée vise à couvrir le coût relatif aux périodes d'arrêt futures des congés engagés à la date de clôture de l'exercice. La provision est évaluée à chaque clôture annuelle selon un recensement des droits futurs, exprimés en nombre de points d'indice à payer, pour chacun des agents concernés.

29.3 Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des engagements envers le personnel sont revues et mises à jour une fois par an, lors de la clôture annuelle.

Les principales hypothèses retenues au 31 décembre 2015 sont les suivantes :

- des probabilités de maintien dans le Groupe pour le personnel actif, des probabilités de mortalité et des estimations d'évolution des salaires ;
- des hypothèses de départ à la retraite pour le personnel des sociétés étrangères et le personnel sous conventions étrangères qui tiennent compte des contextes économiques et démographiques locaux ;
- une hypothèse de revalorisation moyenne des avantages de 2 % (sans changement par rapport à 2014) ;
- les provisions pour engagements relatifs à des dispositifs de fin de carrière dans le cadre d'accords sont calculées sur la base, d'une part des adhésions fermes à ces dispositifs enregistrées à la date de clôture, et d'autre part de la meilleure estimation par la direction des adhésions probables jusqu'à la date de fermeture de ces accords. Une hausse de 1 point de ce taux d'adhésions attendues aurait pour effet d'augmenter la provision au 31 décembre 2015 de 30 millions d'euros ;
- les taux d'actualisation utilisés pour l'évaluation actuarielle en date de clôture, déterminés par référence au panel des obligations privées notées AA publié par Reuters, sont les suivants :

| Échéance | 5 ans | 10 ans | 15 ans | 20 ans |
|-------------|-------|--------|--------|--------|
| 2015 | | | | |
| Zone Euro | 0,8 % | 1,5 % | 2,1 % | 2,3 % |
| Zone UK | 2,2 % | 2,6 % | 3,2 % | 3,4 % |
| 2014 | | | | |
| Zone Euro | 0,6 % | 1,2 % | 1,5 % | 1,8 % |
| Zone UK | 1,9 % | 2,4 % | 3,0 % | 3,2 % |

29.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

Les tableaux suivants présentent l'évolution de l'engagement et des actifs de couverture concernant les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi du Groupe, au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014.

29.4.1 Évolution des engagements

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| Engagement en début de période | 1 066 | 886 |
| Coût des services rendus | 37 | 37 |
| Coût de désactualisation | 22 | 29 |
| Variation de périmètre | | 1 |
| Prestations payées | (28) | (23) |
| Contribution des salariés | 1 | 1 |
| Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses | (3) | 144 |
| Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience | (14) | (23) |
| Écarts de conversion | 16 | 14 |
| ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE | 1 096 | 1 066 |

Aucune modification des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi n'est intervenue en 2015 et en 2014.

29.4.2 Évolution des actifs de couverture

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|------------|------------|
| Actifs de couverture en début de période | 178 | 150 |
| Rendement attendu des actifs | 6 | 6 |
| Contribution de l'employeur | 8 | 7 |
| Contribution des salariés | 2 | 1 |
| Prestations payées | (13) | (9) |
| Variation de périmètre | 1 | |
| Écarts actuariels | 1 | 12 |
| Écart de conversion | 11 | 11 |
| ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE | 192 | 178 |

Les actifs de couverture concernent principalement l'engagement de retraite de GeoPost UK.

29.4.3 Engagement net

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|------------------------------------|------------|------------|
| Engagement | 1 096 | 1 066 |
| Actifs de couverture | (192) | (178) |
| ENGAGEMENT NET | 904 | 888 |
| <i>Dont provision non courante</i> | <i>877</i> | <i>863</i> |
| <i>Dont provision courante</i> | <i>27</i> | <i>25</i> |



29.4.4 Variation des écarts actuariels (comptabilisés en « autres éléments du résultat global »)

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|------------|------------|
| Pertes (gains) actuariels en début de période | 189 | 80 |
| Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses | (3) | 144 |
| Écarts actuariels liés à des effets d'expérience | (14) | (23) |
| Écarts actuariels sur les actifs de couverture | (1) | (12) |
| Effet des liquidations et modifications de régimes | | |
| Autres | | |
| PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE | 172 | 189 |

29.4.5 Composition des actifs de couverture

| Types d'actifs | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|------------|------------|
| Actions | 17 % | 17 % |
| Fonds d'investissement diversifiés | 48 % | 46 % |
| Fonds LDI (<i>Liability-Driven Investment</i>) | 13 % | 15 % |
| Contrats d'assurances | 22 % | 23 % |

29.4.6 Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 87 millions d'euros de l'engagement net relatif aux avantages postérieurs à l'emploi du Groupe.

29.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| Coût des services rendus | 37 | 37 |
| Coût de désactualisation | 22 | 29 |
| Rendement attendu des actifs | (6) | (6) |
| Réductions/liquidations de régime | | |
| CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE | 53 | 60 |

29.6 Sorties de trésorerie attendues

Le tableau ci-dessous présente une estimation des prestations à verser dans les cinq prochaines années au titre des avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Sorties de trésorerie |
|------------------------------|-----------------------|
| 2016 | 25 |
| 2017 | 21 |
| 2018 | 22 |
| 2019 | 22 |
| 2020 | 23 |

NOTE 30 Passifs financiers des activités bancaires

30.1 Dettes envers les établissements de crédit

30.2 Dettes envers la clientèle

30.3 Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers bancaires

30.1 Dettes envers les établissements de crédit

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|---------------|---------------|
| Comptes ordinaires créditeurs | 346 | 262 |
| Comptes et emprunts au jour le jour | 48 | |
| Autres sommes dues | 21 | 24 |
| Dettes envers les établissements de crédit à vue | 414 | 286 |
| Titres donnés en pension livrée | 13 422 | 13 343 |
| Comptes et emprunts à terme | 1 905 | 1 527 |
| Dettes envers les établissements de crédit à terme | 15 327 | 14 870 |
| TOTAL | 15 741 | 15 157 |

Les titres donnés en pension livrée correspondent aux opérations interbancaires et assimilées.

La dette subordonnée correspond aux émissions obligataires de La Banque Postale.

L'échéancier des dettes envers les établissements de crédit se présente comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Échéance < 1 an | | Échéance de 1 à 5 ans | | Échéance > 5 ans | | Total | |
|--|-----------------|---------------|-----------------------|------------|------------------|------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Dettes envers les établissements de crédit à vue | 414 | 286 | | | | | 414 | 286 |
| Dettes envers les établissements de crédit à terme | 14 191 | 13 704 | 891 | 965 | 245 | 202 | 15 327 | 14 870 |
| TOTAL | 14 605 | 13 990 | 891 | 965 | 245 | 202 | 15 741 | 15 157 |



30.2 Dettes envers la clientèle

Ce poste enregistre principalement les encours de la clientèle des activités bancaires ainsi que les intérêts courus non échus dus sur ces encours.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|----------------|----------------|
| Livret A | 60 177 | 62 696 |
| PEL | 25 744 | 23 055 |
| CEL | 4 821 | 5 157 |
| PEP | 255 | 289 |
| LEP | 7 936 | 8 095 |
| Livret développement durable | 7 253 | 7 326 |
| Livret jeune | 667 | 703 |
| Livret B | 1 897 | 2 008 |
| Comptes de liquidité PEA | 514 | 464 |
| Autres comptes à régime spécial | 3 145 | 3 180 |
| Comptes d'épargne à régime spécial | 112 408 | 112 974 |
| Comptes ordinaires créditeurs clientèle | 53 926 | 50 041 |
| Emprunts clientèle | 100 | 1 |
| Autres sommes dues à la clientèle | 720 | 563 |
| Dettes envers la clientèle à vue | 54 746 | 50 604 |
| Emprunts clientèle | | 216 |
| Comptes à terme | 782 | 422 |
| Titres et valeurs donnés en pension | 3 449 | 3 035 |
| Dettes envers la clientèle à terme | 4 231 | 3 672 |
| TOTAL | 171 384 | 167 251 |

Depuis le 1^{er} janvier 2009, les fonds des livrets A de La Banque Postale, qui étaient accueillis auparavant par la Caisse Nationale d'Épargne, sont repris en direct par La Banque Postale. Cette disposition fait suite à la loi de banalisation de la distribution du livret A qui a eu pour conséquence la suppression de la Caisse Nationale d'Épargne.

30.3 Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers bancaires

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|---------------|---------------|
| Dettes subordonnées | 2 389 | 1 658 |
| Emprunts obligataires | 4 220 | 3 620 |
| Certificats de dépôts | 4 834 | 5 770 |
| Dettes représentées par un titre | 11 443 | 11 048 |
| Dépôts de garantie reçus | 1 020 | 1 591 |
| Passifs financiers à la juste valeur par le résultat | 326 | 332 |
| Instruments dérivés de couverture | 326 | 432 |
| Autres passifs financiers | 1 602 | 1 739 |
| TOTAL | 14 717 | 15 143 |

Les « passifs financiers à juste valeur par résultat » correspondent principalement à des instruments dérivés de taux.

L'échéancier des dettes représentées par un titre se présente comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Échéance < 1 an | | Échéance de 1 à 5 ans | | Échéance > 5 ans | | Total | |
|----------------------------------|-----------------|-------|-----------------------|------|------------------|-------|--------|--------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Dettes représentées par un titre | 5 412 | 6 044 | 2 320 | 872 | 3 711 | 4 132 | 11 443 | 11 048 |

NOTE 31 Dettes fournisseurs et autres dettes

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 ^(a) |
|---|--------------|---------------------------|
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 1 700 | 1 391 |
| Dettes fiscales et sociales | 1 793 | 1 829 |
| Dettes fournisseurs d'immobilisations | 252 | 230 |
| Dettes sur opérations du courrier international | 572 | 468 |
| Avances et acomptes clients | 182 | 184 |
| Autres dettes d'exploitation | 154 | 179 |
| TOTAL | 4 652 | 4 282 |

(a) Comptes retraités en application d'IFRIC 21 (cf. note 3).



Informations complémentaires

NOTE 32 Information sur les risques hors activités bancaires

32.1 Risque de crédit

32.2 Risque de liquidité

32.3 Risque de taux

32.4 Risque de change

La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles encadrant chacun des risques financiers auxquels elle est exposée dans le cadre de ses activités financières. Ce système de limites est consigné dans un document « Le Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la direction de la trésorerie et des financements et présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste.

Un rapport d'exécution du Cahier des Limites est présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste.

32.1 Risque de crédit

Au titre de ses activités financières non bancaires, La Poste est essentiellement exposée à deux formes de risque de crédit :

- ▲ le risque de défaillance des émetteurs de ses titres de placement ;
- ▲ le risque de défaillance de ses contreparties de marché.

La trésorerie de La Poste est placée sous forme d'OPCVM monétaires, de dépôts à terme et de titres de créances négociables (TCN) bénéficiant à l'achat d'une notation court terme minimale de A2/P2. Les risques de crédit sont encadrés par un système de limites représentant le nominal maximal à ne pas dépasser pour un OPCVM ou un émetteur.

Par ailleurs, compte tenu de sa présence sur les marchés de dérivés, La Poste est exposée à un risque de défaillance de ses contreparties de marché. L'exposition au titre de ces instruments est appréhendée au travers de la valeur de marché

nette des dérivés par contrepartie après prise en compte des garanties reçues ou données au titre des contrats de collatéralisation.

Les engagements vis-à-vis des contreparties de La Poste font l'objet d'accords systématiques de collatéralisation permettant de réduire le risque de défaillance au niveau de la franchise.

Compte tenu de l'importance de son niveau de placements, La Poste a mis en place en 2013 un indicateur permettant d'appréhender le risque de perte statistique maximale dans un intervalle de confiance de 97,5 % sur son portefeuille de placements actifs. Cet indicateur est établi à partir des CDS 1 an de chacun des émetteurs de son portefeuille, pondérés de leurs encours et de leur maturité résiduelle.

32.2 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est appréhendé au travers de la trésorerie prévisionnelle élaborée de façon glissante au pas quotidien sur le premier mois puis au pas mensuel pour le reste de l'année.

Les éventuelles impasses de liquidités sont refinancées par des émissions de billets de trésorerie ou d'euro commercial paper (ECP).

Par ailleurs, La Poste a négocié auprès d'établissements financiers des lignes de crédits confirmées et dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 650 millions d'euros, ainsi que d'une ligne de crédit supplémentaire de 75 millions d'euros avec la BNPP [cf. note 37.4.2].

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels concernant les passifs financiers non dérivés, ainsi que les flux contractuels relatifs aux instruments dérivés liés à la gestion de la dette, qu'ils soient présentés au passif ou à l'actif. Ces flux ne sont pas actualisés, et leur somme peut donc différer du montant comptabilisé au bilan.

| Au 31/12/2015 (en millions d'euros) | Montant au bilan | Flux 2016 | | Flux 2017 | | Flux 2018-2020 | | Flux 2021 et au-delà | |
|---|---------------------|--------------|--------------|-------------|------------|----------------|--------------|----------------------|--------------|
| | | Intérêts | Principal | Intérêts | Principal | Intérêts | Principal | Intérêts | Principal |
| Emprunts obligataires | 6 656 | 282 | 772 | 215 | 600 | 465 | 1 300 | 326 | 3 750 |
| Emprunts au coût amorti | 4 118 | 171 | | 143 | 160 | 366 | 800 | 250 | 3 170 |
| Emprunts en juste valeur | 2 035 | 87 | 272 | 72 | 440 | 99 | 500 | 76 | 580 |
| Emprunts en couverture de juste valeur | 502 | 24 | 500 | | | | | | |
| Autres dettes financières | 501 | | 401 | | 14 | | 45 | | 41 |
| Location-financement | 71 | | 7 | | 6 | | 19 | | 39 |
| Bons La Poste | 59 | | 59 | | | | | | |
| Billets de trésorerie | 16 | | 16 | | | | | | |
| Concours bancaires courants | 12 | | 12 | | | | | | |
| Dépôts et cautionnements reçus | 320 | | 293 | | 6 | | 19 | | 2 |
| Autres emprunts au coût amorti | 22 | | 13 | | 2 | | 8 | | |
| Instruments dérivés | (287) | (104) | 17 | (70) | | (89) | | (56) | |
| Dérivés au passif | 24 | (6) | 18 | 2 | | | | | |
| Dérivés à l'actif | (311) | (98) | (1) | (72) | | (89) | | (56) | |
| TOTAL | 6 870 | 178 | 1 190 | 145 | 614 | 376 | 1 345 | 270 | 3 791 |

32.3 Risque de taux

La Poste a mis en œuvre depuis 1999 une stratégie de gestion active de son endettement obligataire reposant sur la mise en place de dérivés afin de réduire le coût facial de ses emprunts obligataires.

Cette gestion dynamique, associée à l'activité de placement, génère de fait un risque de taux lié à l'évolution de la courbe des taux.

Ce risque de taux est encadré par une limite portant sur le montant net de dettes et de placements à taux variables projetés sur 12 mois glissants, et sur lequel est appliqué un stress de hausse ou de baisse des taux.

Le résultat de ce stress ne doit pas générer une charge financière supérieure à 10 millions d'euros. Ce calcul a donné durant l'exercice un montant théorique de charges financières nettement inférieur à cette limite (inférieur à 5 millions d'euros durant toute l'année). La gestion active du taux de la dette ainsi que la décision, à chaque échéance de placement (inférieure à 12 mois), de la nature du taux du remplacement, permettent de monitorer ce risque avec précision et ainsi de limiter les impacts d'une forte hausse ou baisse des taux.

Analyse de sensibilité

Une variation à la hausse, uniforme et instantanée, de la courbe des taux de marché de 50 points de base induirait une hausse des frais financiers annuels du Groupe de 5,3 millions d'euros, après prise en compte des instruments dérivés de gestion de la dette (contre 6,8 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Une variation à la hausse, uniforme et instantanée, de la courbe des taux de marché de 50 points de base générerait un gain en résultat de 5 millions d'euros (contre 4,4 millions d'euros au 31 décembre 2014), lié à la variation de la juste valeur de la dette comptabilisée en juste valeur par résultat et des swaps de gestion de la dette.

32.4 Risque de change

La Poste appréhende le risque de change de manière prudente en procédant à la couverture systématique des emprunts et titres de placement en devises par la mise en place de swaps de devises ou d'achats/ventes à terme.

Au 31 décembre 2015, il n'y a pas de titres de placement en devises significatifs. Certains emprunts obligataires sont libellés en livre sterling. Ces emprunts font l'objet d'une couverture de change à 100 %, comme présenté en note 27.



NOTE 33 Information sur les risques liés aux activités bancaires

| | |
|---|---------------------------------|
| 33.1 Les facteurs structurels de risques | 33.4 Risque de liquidité |
| 33.2 Exposition aux risques de La Banque Postale | 33.5 Risque de taux |
| 33.3 Risques de crédit | 33.6 Risque de marché |

33.1 Les facteurs structurels de risques

La banque a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux présentés.

Les facteurs structurels de risques de La Banque Postale sont d'abord liés à son activité de banque de détail : risque

de liquidité et risque de taux associés à la fonction de transformation des ressources clientèles courtes en emplois longs, risque de crédit sur les concours octroyés à sa clientèle et risques opérationnels sur l'activité bancaire.

Le risque de marché représente également un facteur structurel de risque que La Banque Postale surveille de manière rapprochée.

33.2 Exposition aux risques de La Banque Postale

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|----------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 10 480 | 9 376 |
| Instruments dérivés de transaction | 555 | 297 |
| Instruments dérivés de couverture | 1 229 | 1 532 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 15 611 | 13 102 |
| Prêts et créances sur les établissements de crédit | 83 102 | 83 315 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 73 628 | 67 857 |
| Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance | 24 158 | 28 297 |
| Expositions au bilan nettes de dépréciation | 208 762 | 203 776 |
| Engagements de financement donnés | 17 270 | 17 948 |
| Engagements de garanties donnés | 3 067 | 3 436 |
| Expositions hors-bilan | 20 336 | 21 384 |
| TOTAL DE L'EXPOSITION NETTE | 229 098 | 225 160 |

Les risques suivants sont détaillés ci-après :

| | |
|---------------------------------|------------------------------|
| 33.3 Risque de crédit | 33.5 Risque de taux |
| 33.4 Risque de liquidité | 33.6 Risque de marché |

33.3 Risque de crédit

La direction des risques Groupe rapporte au Comité de pilotage des risques Groupe pour l'élaboration et la mise en œuvre du dispositif de surveillance et de maîtrise des risques de crédit liés à l'activité particuliers et personnes morales, conformément à l'Arrêté du 3 novembre 2014.

En matière de suivi des risques, elle définit des indicateurs mensuels de suivi des risques de crédit validés par le Comité de pilotage des risques Groupe.

La direction des risques Groupe couvre le risque de crédit, à savoir le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens du règlement (UE) n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil.

Revue des modèles de notations internes pour les adapter aux nouvelles exigences Bâle III

Dans le cadre du dispositif d'octroi et du pilotage du risque de crédit, les modèles de notation sur les crédits aux personnes physiques et sur les établissements ont fait l'objet de profondes modifications depuis le lancement du projet Bâle II Modèles Internes lancé en 2013. Le projet a permis notamment un renforcement documentaire de l'utilisation de ces modèles et la mise en place d'un processus élaboré pour la validation des modèles avec notamment la séparation dès 2013 des fonctions de modélisation et de validation.

L'accent en 2015 a été mis sur le processus de vision consolidée des encours qui a été remis à jour avec la mise en place d'un outil de monitoring adapté.

Amélioration de l'organisation et du pilotage du risque de crédit

La politique de maîtrise des risques et la Charte de la filière risques ont été déclinées avec la mise en place d'une structure risque robuste et pérenne prenant en compte l'ensemble des évolutions de La Banque Postale depuis sa création pour sécuriser les résultats futurs du Groupe et tenant compte des meilleures pratiques de place pour mesurer et piloter les risques avec l'utilisation de modèles internes notamment pour la détermination du capital interne.

La filière risque a été complètement déployée au niveau des régions et elle dispose de tableaux de bord régionalisés pour suivre et piloter ses risques en étant proche du terrain. Ces tableaux de bord sont aussi repris au niveau centralisé et permettent une fluidité des échanges entre les fonctions centralisées et les fonctions régionales de la filière risques.

33.3.1 Risques de crédit sur opérations avec la clientèle de détail

En matière de financements aux particuliers, les activités du Groupe La Banque Postale générant un risque de crédit comprennent :

- ▲ les prêts immobiliers aux particuliers et aux SCI patrimoniales (La Banque Postale et ses filiales BPE et SOFIAP) ;
- ▲ les découverts et les moyens de paiement octroyés aux particuliers (La Banque Postale et sa filiale BPE) ;
- ▲ les crédits à la consommation (La Banque Postale Financement, BPE, ainsi que La Banque Postale pour les anciens prêts aux personnels du Groupe La Poste) ;
- ▲ les micro crédits personnels (La Banque Postale).

Gestion des risques

Concernant les activités de crédit à la clientèle particuliers, la direction des risques Groupe est chargée de définir, au niveau du Groupe La Banque Postale, les règles et les outils encadrant la prise de risque et la gestion du risque né, de surveiller l'application effective de ces règles et le bon fonctionnement

des outils au niveau du Groupe à savoir La Banque Postale SA, La Banque Postale Financement, BPE et SOFIAP.

Elle fait évoluer les règles d'octroi et les règles d'engagement des crédits.

La direction des risques de crédits aux particuliers assure notamment l'animation du Comité Groupe crédits aux particuliers de La Banque Postale, qui est l'instance délégataire la plus élevée au sein du Groupe La Banque Postale pour l'octroi des crédits aux particuliers.

S'agissant de la gestion du risque né, la direction des risques Groupe est responsable des règles relatives au recouvrement, en liaison avec la direction juridique et la direction des opérations et de celles relatives au provisionnement des créances, en liaison avec la direction comptable.

Au-delà de ses limites de compétences propres, elle fait valider ces « règles du jeu » en Comité de pilotage des risques Groupe (présidé par un membre du Directoire) ou en Directoire sur demande du Président du Comité de pilotage des risques Groupe.

Après validation, la direction des risques de crédits aux particuliers s'assure de la mise en œuvre et suit la correcte application de ces règles tout au long du processus crédit.

Dans le cadre du déploiement de la filière risque, les directeurs des risques de LBPF, BPE, et Sofiap ont été rattachés au directeur des risques Groupe.

Conformément à la réglementation, la direction des risques de crédits aux particuliers garantit la mise en œuvre du dispositif de contrôle et de surveillance des risques et coordonne tous les dispositifs qui y participent.

Un suivi est assuré au niveau du Comité de pilotage des risques Groupe sur le périmètre consolidé avec un suivi spécifique sur chacune des filiales.

Système de garantie des crédits de La Banque Postale

Principe général

Le principe général est que tout financement doit être couvert à 100 % par une garantie « éligible », c'est-à-dire offrant un niveau de couverture suffisant :

- ▲ sûreté réelle hypothécaire inscrite en premier rang (ou valant premier rang) : privilège du prêteur de deniers (PPD), hypothèque conventionnelle, affectation hypothécaire consentie par un tiers en garantie de la dette d'un emprunteur ;
- ▲ nantissement de produits financiers (contrats d'assurance-vie, comptes titres, parts de SCPI), dans le respect des taux de couverture du prêt par l'épargne nantie, tels qu'ils sont précisés dans le recueil des conditions d'octroi, en fonction de la nature des supports nantis (actions, obligations, monétaires, etc.) ;
- ▲ cautionnement d'un organisme habilité et préalablement agréé par le Comité de référencement des garants de La Banque Postale.



Par exception aux principes précédents

Certains prêts travaux de faible montant sont consentis sans garantie.

Les crédits relais peuvent être consentis sans garantie « éligible » lorsque le compromis de vente ou la promesse de vente sur le bien objet du crédit sont signés et que les conditions suspensives bénéficiant à l'acheteur de ce bien sont levées. Dans ce cas, la banque peut ne prendre qu'une simple promesse d'affectation hypothécaire (PAH) sur le bien à vendre.

Si la qualité du dossier le justifie, la banque peut accorder un prêt sans garantie, à condition que l'ensemble des prêts octroyés sans garantie à un même client ne dépasse pas le plafond fixé par les conditions d'octroi.

La Banque Postale peut accepter, si la qualité du dossier le justifie, la caution d'une personne physique à titre de garantie principale, dans les limites fixées dans les conditions d'octroi.

Exposition aux risques de crédit sur opérations avec la clientèle des particuliers

2015

| (en millions d'euros) | Bilan brut au 31/12/2015 | | Hors bilan brut au 31/12/2015 | | Exposition totale au 31/12/2015 | |
|--|-----------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|------------------------------------|--------------|
| | Encours | % exposition totale | Encours | % exposition totale | Encours | % Total |
| Prêts immobiliers | 54 214 | 96 % | 2 275 | 4 % | 56 490 | 81 % |
| Prêts consommation | 4 553 | 90 % | 519 | 10 % | 5 072 | 7 % |
| Comptes ordinaires débiteurs et assimilés | 681 | 8 % | 7 867 | 92 % | 8 548 | 12 % |
| TOTAL | 59 448 | 85 % | 10 662 | 15 % | 70 110 | 100 % |

2014

| (en millions d'euros) | Bilan brut au 31/12/2014 | | Hors bilan brut au 31/12/2014 | | Exposition totale au 31/12/2014 | |
|--|-----------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|------------------------------------|--------------|
| | Encours | % exposition totale | Encours | % exposition totale | Encours | % Total |
| Prêts immobiliers | 53 631 | 96 % | 2 389 | 4 % | 56 020 | 81 % |
| Prêts consommation | 4 043 | 88 % | 529 | 12 % | 4 572 | 6 % |
| Comptes ordinaires débiteurs et assimilés | 724 | 8 % | 8 108 | 92 % | 8 832 | 13 % |
| TOTAL | 58 397 | 84 % | 11 027 | 16 % | 69 424 | 100 % |

La répartition des expositions est quasiment stable par rapport à l'exercice précédent.

Garanties obtenues – Clientèle

2015

| (en millions d'euros) | Sûreté réelle | | Caution personne morale | | Caution personne physique | | Sans garantie | | Bilan brut au 31/12/2015 | | |
|---------------------------|---------------|---------------|-------------------------|---------------|---------------------------|-----------|---------------|--------------|--------------------------|---------------|------|
| | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % | |
| Prêts immobiliers | Sains | 17 227 | 32 % | 35 028 | 65 % | 18 | | 1 428 | 3 % | 53 701 | 99 % |
| | Dépréciés | 299 | 58 % | 181 | 35 % | | | 33 | 6 % | 513 | 1 % |
| TOTAL | | 17 526 | | 35 209 | | 18 | | 1 461 | | 54 214 | |
| Prêts consommation | Sains | 3 | | 8 | | 1 | | 4 227 | 100 % | 4 239 | 93 % |
| | Dépréciés | | | 2 | | | | 312 | 100 % | 314 | 7 % |
| TOTAL | | 3 | | 9 | | 1 | | 4 539 | | 4 553 | |

2014

| (en millions d'euros) | Sûreté réelle | | Caution personne morale | | Caution personne physique | | Sans garantie | | Bilan brut au 31/12/2014 | | |
|---------------------------|---------------|---------------|-------------------------|---------------|---------------------------|-----------|---------------|--------------|--------------------------|---------------|------|
| | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % | |
| Prêts immobiliers | Sains | 15 667 | 29 % | 36 644 | 69 % | 27 | 0,1 % | 856 | 2 % | 53 195 | 99 % |
| | Dépréciés | 258 | 59 % | 153 | 35 % | | | 25 | 6 % | 436 | 1 % |
| TOTAL | | 15 925 | | 36 797 | | 27 | | 881 | | 53 631 | |
| Prêts consommation | Sains | 4 | 0,1 % | 4 | 0,1 % | 1 | 0 % | 3 847 | 100 % | 3 857 | 95 % |
| | Dépréciés | | | 1 | 0,3 % | | | 186 | 100 % | 186 | 5 % |
| TOTAL | | 4 | | 5 | | 1 | | 4 033 | | 4 043 | |

La part des crédits immobiliers garantie par le cautionnement d'une personne morale est sensiblement en baisse (65 % en décembre 2015 contre 68,6 % en décembre 2014). Cette différence se reporte au profit de la part des sûretés réelles, en lien avec l'augmentation des PAS. La quasi-intégralité des encours de prêts à la consommation est sans garantie.

Qualité du crédit des actifs financiers qui ne sont ni en souffrance ni dépréciés individuellement – Clientèle

| (en millions d'euros) | | 31/12/2015 | | 31/12/2014 | |
|---------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| | | Encours | % | Encours | % |
| Prêts immobiliers sains | sans impayé | 53 373 | 99 % | 52 951 | 100 % |
| | avec impayés | 328 | 1 % | 243 | |
| TOTAL SAINS | | 53 701 | 100 % | 53 195 | 100 % |
| Prêts consommation sains | sans impayé | 4 163 | 98 % | 3 814 | 99 % |
| | avec impayés | 76 | 2 % | 43 | 1 % |
| TOTAL SAINS | | 4 239 | 100 % | 3 857 | 100 % |

La part des encours immobiliers sains sans impayé (99,4 %, contre 99,5 % en 2014) est très stable. La part des prêts à la consommation avec impayés progresse légèrement de 1,1 % à 1,8 %.



Actifs financiers en souffrance – Clientèle

31/12/2015

| (en millions d'euros) | Encours non dépréciés présentant des impayés | | | | | Total | Encours dépréciés | Garanties | | | |
|-------------------------|---|----------------|----------------|-----------------|-----------|------------|----------------------|--------------------|----------------------------------|------------------------|-------------------|
| | < 30 J | 30 J à 60 J | 60 J à 90 J | 90 J à 180 J | > 180 J | | | sûretés réelles | Cautions personnes morales | Personnes physiques | Sans garanties |
| Prêts immobiliers | 195 | 63 | 34 | 37 | | 328 | 513 | 409 | 396 | 1 | 37 |
| Prêts à la consommation | 20 | 12 | 11 | 18 | 15 | 76 | 314 | | 2 | 71 | 316 |
| TOTAL | 215 | 75 | 45 | 55 | 15 | 405 | 826 | 409 | 398 | 72 | 353 |

31/12/2014

| (en millions d'euros) | Encours non dépréciés présentant des impayés | | | | | Total | Encours dépréciés | Garanties | | | |
|---------------------------|---|----------------|----------------|-----------------|---------|------------|----------------------|--------------------|----------------------------------|------------------------|-------------------|
| | < 30 J | 30 J à 60 J | 60 J à 90 J | 90 J à 180 J | > 180 J | | | sûretés réelles | Cautions personnes morales | Personnes physiques | Sans garanties |
| Prêts immobiliers | 112 | 56 | 37 | 39 | | 243 | 436 | 330 | 320 | 1 | 30 |
| Crédits à la consommation | 21 | 22 | | | | 43 | 186 | | 1 | 42 | 186 |
| TOTAL | 133 | 78 | 37 | 39 | | 287 | 623 | 330 | 320 | 43 | 216 |

L'encours déprécié des prêts immobiliers enregistre une hausse de 77 millions d'euros. Une part de cette hausse provient d'un changement de méthode intervenu en 2015 (déclassement en douteux des prêts restructurés précédemment classés en sensibles). Le stock de prêts à la consommation en souffrance présentant des impayés et des encours dépréciés augmente de 161 millions d'euros en 2015 par rapport à 2014.

Analyse des actifs individuellement dépréciés – Clientèle

31/12/2015

| (en millions d'euros) | Type de garantie | Créances (a) | Valeur garantie retenue | Provisions actualisées (b) | Taux de provisionnement actualisé (b/a) |
|--|-----------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------------|---|
| Prêts immobiliers dépréciés | Sûreté réelle | 262 | 219 | 78 | 30 % |
| | Caution personne morale | 126 | 122 | 10 | 8 % |
| | Caution personne physique | 1 | | | 26 % |
| | Sans garantie | 27 | | 12 | 46 % |
| | Douteux par contagion sans impayé | 97 | 90 | 13 | 14 % |
| TOTAL | | 513 | 431 | 114 | 22 % |
| Prêts consommation dépréciés | | 314 | 1 | 149 | 47 % |
| Comptes ordinaires débiteurs dépréciés et assimilés | | 129 | | 109 | 84 % |

31/12/2014

| (en millions d'euros) | Type de garantie | Créances (a) | Valeur garantie retenue | Provisions actualisées (b) | Taux de provisionnement actualisé (b/a) |
|--|-----------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------------|---|
| Prêts immobiliers dépréciés | Sûreté réelle | 218 | 154 | 71 | 33 % |
| | Caution personne morale | 87 | 87 | 8 | 9 % |
| | Caution personne physique | | | | |
| | Sans garantie | 23 | | 20 | 87 % |
| | Douteux par contagion sans impayé | 108 | 95 | 12 | 11 % |
| TOTAL | | 436 | 336 | 112 | 26 % |
| Prêts consommation dépréciés | | 186 | 1 | 107 | 58 % |
| Comptes ordinaires débiteurs dépréciés et assimilés | | 139 | | 119 | 85 % |

Le taux de provisionnement des prêts immobiliers diminue de 26 % à 22 %, notamment en raison du passage en pertes de dossiers provisionnés par BPE. Le taux de provisionnement des comptes ordinaires diminue, passant de 85 % à 84 %.

33.3.2 Risque de crédit sur la clientèle non retail

Les activités de La Banque Postale générant un risque de crédit se situent à deux niveaux :

- ▲ dans le cadre de son activité commerciale de financement de l'économie, La Banque Postale a obtenu en septembre 2011 l'agrément de l'Autorité de contrôle prudentiel pour proposer des financements destinés aux personnes morales (« PMO »). Les principaux segments de clientèle servis sont actuellement, de par les gammes de produits proposées : les entreprises, les collectivités locales, les établissements publics de santé, les bailleurs sociaux et les associations ;
- ▲ dans le cadre de ses interventions sur les marchés financiers, La Banque Postale se doit aussi de gérer du risque de crédit qui naît des opérations de trésorerie interbancaire comme les dépôts, prêts, pensions (vis-à-vis donc des institutions financières) et du risque émetteur

sur les titres de créances négociés par la salle des marchés (entreprises, institutions financières, souverains, collectivités locales).

Ces risques se matérialisent sous forme d'engagements bilanciaux, mais aussi hors bilan (garanties, collatéral, investissements des filiales d'assurance de La Banque Postale, partie non tirée des prêts accordés, etc.).

La Banque Postale a retenu une approche prudente et une montée en gamme progressive.

La gamme des financements proposés par La Banque Postale comprend actuellement : la facilité de caisse, l'avance sur subvention, le crédit-bail mobilier, le crédit à moyen terme, les crédits bilatéraux ou syndiqués en faveur des grands clients, le crédit-bail immobilier et l'affacturage.

En 2015, la gamme des financements a été complétée par une offre de découvert à destination des PME de taille significative (> 30 millions d'euros de CA) ou ETI présentant une notation de première qualité.



Depuis 2012, La Banque Postale propose une offre de financement aux clients de l'économie sociale et locale (bailleurs sociaux, mutuelles, collectivités locales et territoriales, établissements publics de santé, associations gestionnaires, associations de proximité) : lignes de trésorerie, financements à moyen-long terme.

Depuis 2014, l'offre de financement court terme et moyen-long terme a été élargie aux promoteurs HLM et aux sociétés d'économie mixte.

En 2015, l'offre à destination des bailleurs sociaux et des associations gestionnaires a été élargie avec l'incorporation du Prêt Locatif Social.

Depuis mai 2015, La Banque Postale déploie une offre de dérivés simples sans appel de marge destinée aux grands corporates, institutionnels, institutions financières, grandes collectivités locales, établissements publics de santé et bailleurs sociaux.

Gestion du risque de crédit

Dispositions générales

Les règles d'octroi et d'engagement de La Banque Postale sont construites dans le respect des articles 111 et 112 de l'Arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

Le processus d'instruction et de décision repose sur : des conditions d'éligibilité, une analyse et la détermination d'une note financière spécifique à chaque segment, et dans certains cas le recueil de garanties.

Le dispositif de maîtrise des risques retenu pour l'activité de financement des personnes morales a pour objectif de permettre de détecter les risques à tous les niveaux sur chacun des processus de l'activité (octroi, gestion, recouvrement et provisionnement). Il s'appuie sur les éléments suivants :

- ▲ un dispositif complet de Comités de crédit à différents niveaux de La Banque Postale et les schémas délégataires adaptés à chaque segment ;
- ▲ un suivi des risques individuels et d'une base de pilotage des risques globaux.

Pour les PME/TPE et les associations, le processus général d'instruction et de décision est complété par un score de comportement bancaire spécifique.

Pour le secteur public local, La Banque Postale a la possibilité de refinancer auprès de la Caisse Française de Financement Local sa production de prêts moyen et long terme engagée sur les collectivités locales et les établissements publics de santé.

En fonction des marchés, les opérations d'un montant unitaire ou total supérieur ou égal à 10 millions d'euros ou à 20 millions d'euros doivent être validées par un membre du Directoire.

En matière d'investissement

En matière d'investissement, les tiers sont systématiquement notés et pourvus d'une limite individuelle visant à borner le montant total d'engagement. Ces limites individuelles sont le cas échéant complétées par des limites dites de groupe, encadrant les expositions sur un ensemble de tiers jugés comme même bénéficiaire au sens de l'article 4-39 du règlement (UE) n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil.

L'univers de La Banque Postale est généralement limité aux émetteurs et contreparties de la catégorie « investment grade », disposant donc à ce titre d'une notation interne au moins égale à BBB-.

La limite de notation minimale est abaissée à BB- (selon les tables de correspondance ACP, BB- correspond à l'échelon de qualité 4 : BB- à BB+ chez Fitch et S&P ; Ba1 à Ba3 Moody's ; 4 à 5 Coface ; 4 à 5+ Fiben) dans certains cas spécifiques, en particulier dans le cadre du développement de l'activité de financement aux grands clients entreprises et au secteur public local, à condition que la banque entretienne une relation commerciale suivie ou sur autorisation du Directoire.

La Banque Postale ne peut réaliser d'opérations de pension, de prêts de titres ou d'instruments financiers à terme l'exposant à un risque de contrepartie que s'il existe, au préalable, une Convention Cadre ISDA ou FBF, assortie de clauses de collatéralisation. Les aspects quantitatifs renseignés dans ces conventions (instruments concernés, seuil et fréquence des appels de marge, franchises, etc.) font l'objet d'une validation par la direction des risques Groupe.

En cas de dégradation significative du risque, les émetteurs et contreparties concernées font l'objet d'un suivi attentif en Comité Watch List avec information au Comité de pilotage des risques Groupe.

Les limites individuelles sont complétées par un jeu de limites visant à limiter les risques de concentration sur des groupes de contreparties classées en fonction de leur zone géographique, de leur secteur d'activité, de leur type d'établissement ou de leur notation interne. Ces limites de diversification sont révisables mensuellement dans le cadre du Comité de pilotage des risques Groupe. Cette instance valide également une liste de pays autorisés et une liste de devises autorisées.

Exposition aux risques de crédit auprès de la clientèle de personnes morales

31/12/2015

| Catégorie (en millions d'euros) | Souverain | Bancaire | Corporate | Admin. publique | Titrisation | Total |
|--|----------------|---------------|---------------|--------------------|-------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 226 | 9 203 | 1 051 | | | 10 480 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 3 737 | 9 471 | 2 132 | 263 | 7 | 15 610 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit | 79 715 | 3 374 | | | | 83 089 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 1 281 | 2 | 9 003 | 4 153 | 381 | 14 819 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 22 319 | 1 831 | | 8 | | 24 158 |
| EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION | 107 277 | 23 881 | 12 186 | 4 424 | 388 | 148 156 |

| Notation (en millions d'euros) | AAA | AA | A | Autres | Total | |
|--|--------------|----------------|---------------|---------------|----------------|--------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | | | 1 170 | 5 557 | 3 753 | 10 480 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 1 230 | 3 599 | 6 115 | 4 666 | 15 610 | |
| Prêts et créances sur établissements de crédit | 190 | 81 634 | 831 | 433 | 83 089 | |
| Prêts et créances sur la clientèle | 234 | 858 | 4 321 | 9 406 | 14 819 | |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 1 313 | 22 026 | | 819 | 24 158 | |
| EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION | 2 968 | 109 288 | 16 824 | 19 076 | 148 156 | |

| Zone géographique (en millions d'euros) | France | Zone euro | Hors zone euro | Total |
|--|----------------|---------------|-------------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 5 605 | 3 180 | 1 695 | 10 480 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 6 513 | 4 772 | 4 326 | 15 610 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit | 82 789 | 61 | 239 | 83 089 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 14 225 | 264 | 330 | 14 819 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 18 838 | 4 508 | 812 | 24 158 |
| EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION | 127 969 | 12 785 | 7 402 | 148 156 |



31/12/2014

| Catégorie (en millions d'euros) | Souverain | Bancaire | Corporate | Admin. publique | Titrisation | Total |
|--|----------------|---------------|--------------|--------------------|-------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 783 | 7 556 | 1 038 | | | 9 377 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 2 873 | 7 999 | 2 132 | 88 | 8 | 13 101 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit | 79 223 | 4 092 | | | | 83 314 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 162 | 400 | 4 906 | 3 890 | 499 | 9 857 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 26 463 | 1 823 | | 11 | | 28 297 |
| EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION | 109 504 | 21 870 | 8 076 | 3 990 | 507 | 143 946 |

| Notation (en millions d'euros) | AAA | AA | A | Autres | Total |
|--|--------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | | 978 | 5 875 | 2 524 | 9 377 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 1 562 | 2 822 | 4 538 | 4 180 | 13 101 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit | | 80 826 | 1 446 | 1 042 | 83 314 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 290 | 578 | 1 610 | 7 379 | 9 857 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 1 210 | 24 684 | 849 | 1 552 | 28 297 |
| EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION | 3 063 | 109 888 | 14 318 | 16 676 | 143 946 |

| Zone géographique (en millions d'euros) | France | Zone euro | Hors zone euro | Total |
|--|----------------|---------------|-------------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 5 561 | 2 712 | 1 104 | 9 377 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 5 998 | 4 728 | 2 375 | 13 101 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit | 82 340 | 947 | 26 | 83 314 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 9 487 | 351 | 19 | 9 857 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 21 510 | 5 921 | 866 | 28 297 |
| EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION | 124 896 | 14 659 | 4 390 | 143 946 |

Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance

Il s'agit d'actifs de bonne qualité, essentiellement constitués de créances émises ou garanties par des États de la zone Euro. La part des émetteurs souverains dans ce portefeuille est de 92 %. De plus, les émetteurs bénéficiant d'une notation de rang 1 (AAA à AA-) représentent 97 % des positions du portefeuille.

Actifs financiers à la juste valeur par le résultat

Les actifs financiers à la juste valeur par le résultat comprennent essentiellement des titres. Les émetteurs bancaires représentent l'essentiel des actifs financiers à la juste valeur par le résultat (88 % des positions du portefeuille).

Il s'agit d'actifs de bonne qualité principalement localisés en France.

Prêts et créances sur les établissements de crédit

Dans le cadre de ses opérations courantes, La Banque Postale est amenée à réaliser des opérations interbancaires, qu'il s'agisse de dépôts ou de prêts/emprunts de titres.

Le risque de contrepartie lié aux dépôts interbancaires est géré de la même façon que le risque émetteur (imputation de ces opérations sur les limites individuelles, groupe et de diversification).

À fin décembre 2015, La Banque Postale dispose de 3,4 milliards d'euros de dépôts interbancaires. Les dépôts réalisés avec la Caisse des Dépôts (reclassée en catégorie « Souverain » depuis le 1^{er} janvier 2014 conformément à la réglementation CRD IV), en adossement des fonds collectés sur les livrets de développement durable, livrets A et LEP s'élèvent à 75,3 milliards d'euros au 31 décembre 2015.

Le risque de contrepartie sur les opérations de prêts/mises en pensions de titres est limité par le fait que La Banque Postale ne traite ces instruments qu'après finalisation d'un contrat-cadre qui inclut la mise en place d'un collatéral. Pour cette raison, le risque de crédit sur les opérations de *repo/reverse repo* est extrêmement faible au 31 décembre 2015.

Le risque Secteur public local

Il s'agit avant tout d'un risque collectivités locales puisque La Banque Postale a priorisé le lancement de son activité de financement sur ce marché en juin 2012. L'activité de financement des établissements publics de santé et bailleurs sociaux a été lancée progressivement sur 2013.

Au 31 décembre 2015, 8,5 milliards d'euros d'autorisations ont été données sur le secteur public local pour une utilisation de 4,5 milliards d'euros. Près de 3,4 milliards d'euros de prêts moyen et long terme ont été cédés à CAFFIL en 2015 et n'apparaissent donc pas dans ces chiffres.

Le risque Entreprises

Au 31 décembre 2015, l'exposition de La Banque Postale sur les entreprises a fortement augmenté en raison du développement de La Banque Postale sur le crédit aux entreprises et de la diversification recherchée des émetteurs sur lesquels investit La Banque Postale.

L'encours sur les opérations immobilières et les opérations de financement d'actifs est en forte progression.

94 % des encours sur les entreprises notées faisant l'objet d'un investissement en titres sont notés au moins BBB-. Parmi les entreprises les moins bien notées dans le portefeuille, une grande vigilance est portée sur les conditions permettant de mitiger le risque : garanties, clauses permettant de limiter la détérioration éventuelle du risque de crédit des contreparties, covenants financiers, rang de séniorité.

La majorité de ces engagements repose sur des entreprises françaises.

Risque de crédit sur les opérations auprès de la clientèle de personnes morales

2015

| (en millions d'euros) | Bilan brut au 31/12/2015 | | Hors bilan brut au 31/12/2015 | | Exposition totale au 31/12/2015 | |
|---|-----------------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------------|--------------|
| | Encours | % exposition totale | Encours | % exposition totale | Encours | % Total |
| Opérations de location-financement | 1 568 | 89 % | 201 | 11 % | 1 770 | 11 % |
| Crédits au secteur public local | 4 495 | 53 % | 3 980 | 47 % | 8 476 | 52 % |
| Prêts aux autres personnes morales | 3 561 | 66 % | 1 816 | 34 % | 5 377 | 33 % |
| Affacturation et créances commerciales | 146 | 100 % | | | 146 | 1 % |
| Comptes ordinaires débiteurs et assimilés | 183 | 33 % | 379 | 67 % | 562 | 3 % |
| TOTAL | 9 954 | 61 % | 6 376 | 39 % | 16 330 | 100 % |

2014

| (en millions d'euros) | Bilan brut au 31/12/2014 | | Hors bilan brut au 31/12/2014 | | Exposition totale au 31/12/2014 | |
|---|-----------------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------------|-------------|
| | Encours | % exposition totale | Encours | % exposition totale | Encours | % Total |
| Opérations de location-financement | 953 | 87 % | 137 | 13 % | 1 090 | 8 % |
| Crédits au secteur public local | 3 597 | 46 % | 4 185 | 54 % | 7 782 | 58 % |
| Prêts aux autres personnes morales | 1 915 | 51 % | 1 844 | 49 % | 3 758 | 28 % |
| Affacturation et créances commerciales | 38 | 100 % | | | 38 | |
| Comptes ordinaires débiteurs et assimilés | 137 | 21 % | 502 | 79 % | 640 | |
| TOTAL | 6 640 | | 6 668 | | 13 308 | 95 % |



Garanties obtenues sur les crédits octroyés aux personnes morales

2015

| | | Sûreté réelle | | Cautio personne morale | | Cautio personne physique | | Sans garantie | | Bilan brut au 31/12/2015 | |
|---|-----------|---------------|------|------------------------------|------|--------------------------------|-----|---------------|-------|-----------------------------|-------|
| | | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | | | |
| Location-financement | Sains | | | 207 | 13 % | 23 | 1 % | 1 338 | 85 % | 1 568 | 100 % |
| | Dépréciés | | | | | | | 4 | 92 % | 5 | |
| TOTAL | | | | 207 | | 23 | | 1 343 | | 1 573 | |
| Crédits au secteur public local | Sains | | | 44 | 1 % | | | 4 451 | 99 % | 4 494 | 100 % |
| | Dépréciés | | | | | | | 1 | 100 % | 1 | |
| TOTAL | | | | 44 | | | | 4 452 | | 4 495 | |
| Crédits aux autres personnes morales | Sains | 727 | 20 % | 1 543 | 43 % | 1 | | 1 288 | 36 % | 3 560 | 100 % |
| | Dépréciés | | | | | | | 1 | 82 % | 1 | |
| TOTAL | | 727 | | 1 543 | | | | 1 289 | | 3 561 | |
| Affacturation et créances commerciales | Sains | | | 12 | 8 % | | | 133 | 91 % | 145 | 99 % |
| | Dépréciés | | | | | | | 1 | 97 % | 1 | 1 % |
| TOTAL | | | | 12 | | | | 134 | | 146 | |

2014

| | | Sûreté réelle | | Cautio personne morale | | Cautio personne physique | | Sans garantie | | Bilan brut au 31/12/2014 | |
|---|-----------|---------------|------|------------------------------|------|--------------------------------|-----|---------------|-------|-----------------------------|-------|
| | | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | | | |
| Location-financement | Sains | | | 177 | 19 % | 15 | 2 % | 756 | 80 % | 948 | 100 % |
| | Dépréciés | | | | | | | 4 | 94 % | 5 | |
| TOTAL | | | | 177 | | 15 | | 761 | | 953 | |
| Crédits au secteur public local | Sains | | | 17 | | | | 3 579 | 100 % | 3 597 | 100 % |
| | Dépréciés | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | 17 | | | | 3 579 | | 3 597 | |
| Crédits aux autres personnes morales | Sains | 288 | 15 % | 467 | 24 % | | | 1 160 | 61 % | 1 915 | 100 % |
| | Dépréciés | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | 288 | | 467 | | | | 1 160 | | 1 915 | |
| Affacturation et créances commerciales | Sains | | | 12 | 31 % | | | 26 | 69 % | 38 | 100 % |
| | Dépréciés | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | 12 | | | | 26 | | 38 | |

Qualité du crédit des actifs financiers qui ne sont ni en souffrance ni dépréciés individuellement – Personnes morales

| (en millions d'euros) | | 31/12/2015 | | 31/12/2014 | |
|---|--------------|--------------|-------|--------------|-------|
| | | Encours | % | Encours | % |
| Opérations location-financement saines | sans impayé | 1 562 | 100 % | 948 | 100 % |
| | avec impayés | 6 | | | |
| TOTAL | | 1 568 | | 948 | |
| Crédits au secteur public local sains | sans impayé | 4 492 | 100 % | 3 594 | 100 % |
| | avec impayés | 3 | | 3 | |
| TOTAL | | 4 494 | | 3 597 | |
| Prêts aux autres personnes morales sains | sans impayé | 3 560 | 100 % | 1 915 | 100 % |
| | avec impayés | | | | |
| TOTAL | | 3 560 | | 1 915 | |
| Affacturation et créances commerciales sains | sans impayé | 124 | 85 % | 29 | 76 % |
| | avec impayés | 22 | 15 % | 9 | 24 % |
| TOTAL | | 145 | | 38 | |

Actifs financiers en souffrance – Personnes morales

31/12/2015

| (en millions d'euros) | Encours non dépréciés présentant des impayés | | | | | Encours dépréciés | Garanties | | | |
|--|---|----------------|----------------|-----------------|---------|----------------------|-----------|--------------------|----------------------------------|------------------------|
| | < 30 J | 30 J à 60 J | 60 J à 90 J | 90 J à 180 J | > 180 J | | Total | Sûretés réelles | Cautions personnes morales | Personnes physiques |
| Opérations de location-financement | 4 | 2 | | | | 6 | 5 | | | 8 |
| Crédits au secteur public local | 1 | 2 | | | | 3 | 1 | | | |
| Affacturation et créances commerciales | 18 | 4 | | | | 22 | 1 | | | |
| Prêts aux autres personnes morales | | | | | | | 1 | | | 1 |
| TOTAL | 23 | 7 | | | | 30 | 8 | | | 10 |

31/12/2014

| (en millions d'euros) | Encours non dépréciés présentant des impayés | | | | | Encours dépréciés | Garanties | | | |
|--|---|----------------|----------------|-----------------|---------|----------------------|-----------|--------------------|----------------------------------|------------------------|
| | < 30 J | 30 J à 60 J | 60 J à 90 J | 90 J à 180 J | > 180 J | | Total | Sûretés réelles | Cautions personnes morales | Personnes physiques |
| Opérations de location-financement | | | | | | | 5 | | | 5 |
| Crédits au secteur public local | 3 | | | | | 3 | | | | |
| Affacturation et créances commerciales | 6 | 3 | | | | 9 | | | | |
| Prêts aux autres personnes morales | | | | | | | 1 | | | 1 |
| TOTAL | 9 | 3 | | | | 12 | 6 | | | 6 |



Analyse des actifs individuellement dépréciés – Personnes morales

31/12/2015

| (en millions d'euros) | Type de garantie | Créances (a) | Valeur garantie retenue | Provisions actualisées (b) | Taux de provisionnement actualisé (b/a) |
|---|-----------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------------|---|
| Opérations de location-financement dépréciées | Sûreté réelle | | | | |
| | Cautions personnes morales | 2 | | 1 | 29 % |
| | Cautions personnes physiques | | | | |
| | Sans garantie | 3 | | 1 | 41 % |
| | Douteux par contagion sans impayé | | | | |
| TOTAL | | 5 | | 2 | 36 % |

31/12/2014

| (en millions d'euros) | Type de garantie | Créances (a) | Valeur garantie retenue | Provisions actualisées (b) | Taux de provisionnement actualisé (b/a) |
|---|-----------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------------|---|
| Opérations de location-financement dépréciées | Sûreté réelle | | | | |
| | Cautions personnes morales | 1 | | | |
| | Cautions personnes physiques | | | | |
| | Sans garantie | 3 | | 2 | 53 % |
| | Douteux par contagion sans impayé | | | | |
| TOTAL | | 5 | | 2 | 37 % |

Titrisations

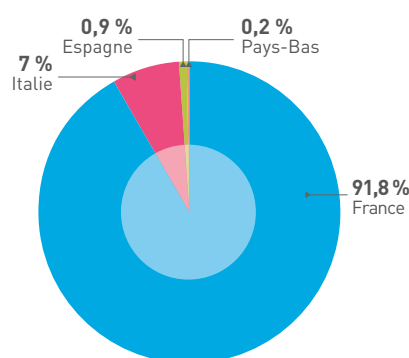
La Banque Postale a une exposition de 388 millions d'euros sur les titrisations qui se répartissent en prêts et créances sur la clientèle (381 millions d'euros) et en actifs financiers disponibles à la vente (7 millions d'euros).

Un investissement a été réalisé en 2011 avec BPI France Financement, en adossement des livrets A et LDD. Depuis cette date, seulement trois autres investissements ont été conclus par la salle des marchés de La Banque Postale, un premier dont les actifs sous-jacents sont des créances à recevoir du Syndicat des Transports d'Ile-de-France ; un deuxième dont les actifs sous-jacents sont des créances à recevoir de pharmacies italiennes et un troisième dont les actifs sous-jacents sont des créances à recevoir d'EDF.

Enfin, les autres investissements sur cette classe d'actifs ont été apportés à La Banque Postale lors de sa création en 2006 et sont gérés en extinction depuis lors. Ces autres investissements représentent une exposition marginale d'environ 1 % de l'exposition sur cette catégorie d'émetteurs.

Pour ces raisons, le portefeuille de titrisation est de bonne qualité : toutes les tranches sur lesquelles La Banque Postale a investi depuis 2011 bénéficient d'une notation de rang 1 et près de 92 % des positions sont détenues en France.

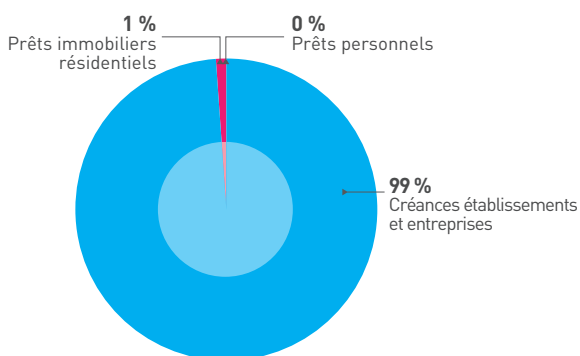
La répartition géographique des titrisations de La Banque Postale se présente comme suit :



Au 31 décembre 2015, La Banque Postale a connaissance d'une dégradation notable de la qualité de crédit d'un seul programme de son portefeuille de titrisations, qui représente toutefois une exposition marginale (environ 0,2 %) de l'encours de titrisation.

La partie la plus importante de l'encours de titrisation est constituée de créances auprès des établissements et entreprises liées à la titrisation de BPI France Financement. La Banque Postale reçoit un reporting sur l'ensemble des créances de cette titrisation en ligne à ligne.

La répartition de l'encours de titrisation de La Banque Postale par type d'actif sous-jacent se présente comme suit :



Risque de contrepartie

Dans la terminologie utilisée à La Banque Postale, le risque de contrepartie naît principalement des opérations sur instruments financiers à terme. L'exposition est mesurée par la méthode de la valeur présente.

Ces opérations ont lieu principalement avec des contreparties bancaires. Dans ce cadre, elles sont systématiquement réalisées dans le cadre de conventions prévoyant la mise en place d'un collatéral avec appels de marge réguliers.

Les risques résiduels, qui sont soumis à limite et font l'objet d'un suivi périodique par la direction des risques de crédit entreprises, secteur public et institutions, sont peu significatifs.

La Banque Postale est exposée au risque de contrepartie principalement dans le cadre de ses opérations sur instruments dérivés à terme.

Ce risque est limité par le fait que La Banque Postale ne travaille qu'avec des établissements de premier plan, avec lesquels elle a signé un accord de *netting* et de collatéral.

Par ailleurs, les instruments utilisés sont principalement des swaps de taux « plain vanilla ».

Au 31 décembre 2015, l'exposition nette totale sur ces contreparties, après application du collatéral lorsqu'il existe, est de 500 millions d'euros.

Risque de concentration par bénéficiaire

La réglementation sur les grands risques est appliquée conformément aux exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement publiées au Journal Officiel de l'Union européenne le 26 juin 2013 (directive 2013/36/EU et règlement (UE) n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil), et entrée en application le 1^{er} janvier 2014. Elle prévoit que les établissements doivent respecter la limite suivante : le montant total des risques encourus sur un même bénéficiaire ne doit pas excéder 25 % des fonds propres nets du groupe.

Au 31 décembre 2015, aucun bénéficiaire ne dépassait cette limite.

33.3.3 Complément d'information sur les expositions souveraines

Les recensements des expositions souveraines ont été établis selon le périmètre défini par l'Autorité bancaire européenne (ABE), c'est-à-dire en reprenant dans les données les expositions sur les collectivités régionales, les administrations centrales et entreprises bénéficiant d'une garantie de l'État.

Les expositions du secteur Assurances étant très peu significatives, elles ne sont pas représentées distinctement.

Les expositions présentées ci-dessous reprennent les expositions des filiales détenues à 50 % et plus.



Expositions souveraines

La Banque Postale ne détient pas d'exposition sur Chypre, la Hongrie et l'Égypte.

| (en millions d'euros) | Portefeuille bancaire | Actifs à la juste valeur par résultat | Dérivés | Total expositions directes ^(a) | Prises en pension | Hors bilan ^(b) | Total expositions directes et indirectes ^(c) | Exposition en % |
|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|-----------|---|-------------------|---------------------------|---|-----------------|
| Grèce | | | | | | | | |
| Irlande | | | | | | | | |
| Italie | 563 | | | 563 | 247 | | 809 | 2,4 % |
| Portugal | | | | | | | | |
| Espagne | 290 | | | 290 | 389 | | 679 | 2,0 % |
| TOTAL GIPEs | 853 | | | 853 | 636 | | 1 489 | 4,3 % |
| Allemagne | 2 134 | | 6 | 2 140 | 73 | 2 337 | 4 551 | 13,2 % |
| Autriche | 1 | | | 1 | 8 | | 9 | 0,0 % |
| Belgique | 2 206 | | | 2 206 | 23 | | 2 229 | 6,5 % |
| France | 18 032 | 645 | 28 | 18 706 | 3 146 | 1 007 | 22 858 | 66,4 % |
| Grande-Bretagne | | | | | | | | |
| Luxembourg | 18 | | | 18 | | | 18 | 0,1 % |
| Pays Bas | 408 | | 3 | 411 | 27 | 664 | 1 102 | 3,2 % |
| Pologne | 23 | | | 23 | 25 | | 49 | 0,1 % |
| Supranational | 573 | | | 573 | | | 573 | 1,7 % |
| TOTAL EUROPE | 23 396 | 645 | 37 | 24 078 | 3 302 | 4 008 | 31 388 | 91,2 % |
| Reste du monde | 1 262 | | | 1 262 | 283 | | 1 545 | 4,5 % |
| TOTAL | 25 511 | 645 | 37 | 26 193 | 4 221 | 4 008 | 34 422 | 100 % |

(a) Expositions directes : valeur nette comptable (y compris dépréciation) des expositions pour compte propre.

(b) Les opérations hors bilan incluent les forward bonds (prix à terme).

(c) Exposition directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du Groupe.

Évolution des expositions aux GIPE ^(a)

| (en millions d'euros) | Décembre 2014 | | | | | | Décembre 2015 | | |
|---|---------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|------------|--------------------------------|
| | Nominal | Valeur au bilan | Dépréciation | Échéances | Cessions | Acquisitions | Transfert | Nominal | Valeur au bilan ^(b) |
| Grèce | | | | | | | | | |
| Irlande | 2 | 2 | | | (2) | | | | |
| Italie | 54 | 63 | | (1) | | | | 53 | 63 |
| Portugal | | | | | | | | | |
| Espagne | 396 | 416 | | | (391) | | | 5 | 7 |
| ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE | 451 | 481 | | (1) | (393) | | | 58 | 70 |
| Grèce | | | | | | | | | |
| Irlande | | | | | | | | | |
| Italie | 1 082 | 1 107 | | (585) | | | | 497 | 500 |
| Portugal | | | | | | | | | |
| Espagne | 431 | 434 | | (149) | | | | 283 | 284 |
| ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À L'ÉCHÉANCE | 1 513 | 1 541 | | (734) | | | | 779 | 783 |
| Grèce | | | | | | | | | |
| Irlande | | | | | | | | | |
| Italie | | | | | | | | | |
| Portugal | | | | | | | | | |
| Espagne | | | | | | | | | |
| PRÊTS & CRÉANCES | | | | | | | | | |
| Grèce | | | | | | | | | |
| Irlande | | | | | | | | | |
| Italie | | | | | | | | | |
| Portugal | | | | | | | | | |
| Espagne | | | | | | | | | |
| ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT | | | | | | | | | |

(a) Expositions directes : Encours (y compris dépréciation) des expositions pour compte propre ne comprenant pas les expositions indirectes que sont les garanties délivrées à des OPCVM du Groupe.

(b) Les gains et pertes latents sont de 11 millions d'euros. Les titres sont classés en N1. Aucune dépréciation n'est constatée sur les stocks au 31 décembre 2015.


Représentation par maturité

| (en millions d'euros) | Total | Durée restante en années | | | | | | |
|-----------------------|------------|--------------------------|---|------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | < 10 | > 10 |
| Grèce | | | | | | | | |
| Irlande | | | | | | | | |
| Italie | 563 | 184 | | 274 | 67 | 4 | 20 | 15 |
| Portugal | | | | | | | | |
| Espagne | 290 | 284 | | | | | 3 | 3 |
| TOTAL | 853 | 467 | | 274 | 67 | 4 | 23 | 18 |

Expositions non souveraines de certains pays de l'Union européenne

| (en millions d'euros) | Bancaire | Corporate | Administration publique | Titrisation | Total |
|---|--------------|------------|-------------------------|-------------|--------------|
| Grèce | | | | | |
| Irlande | | 92 | | | 92 |
| Italie | 254 | 173 | | | 427 |
| Portugal | 1 | 7 | | | 8 |
| Espagne | 738 | 115 | | | 854 |
| ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE | 993 | 388 | | | 1 381 |
| Grèce | | | | | |
| Irlande | | | | | |
| Italie | | | | | |
| Portugal | | | | | |
| Espagne | | | | | |
| ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À L'ÉCHÉANCE | | | | | |
| Grèce | | | | | |
| Irlande | 30 | | | | 30 |
| Italie | 5 | | | | 5 |
| Portugal | | | | | |
| Espagne | | | | | |
| PRÊTS & CRÉANCES | 36 | | | | 36 |
| Grèce | | | | | |
| Irlande | | 13 | | | 13 |
| Italie | 842 | 115 | | | 957 |
| Portugal | | | | | |
| Espagne | 567 | 110 | | | 677 |
| ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT | 1 409 | 238 | | | 1 647 |

33.4 Risque de liquidité

La supervision du risque de liquidité relève principalement du Comité ALM. Présidé par un membre du Directoire, il est composé, outre du directeur des opérations financières qui en assure l'animation, du directeur de l'activité banque de détail, du directeur des risques et du directeur du contrôle de gestion. Le Comité ALM examine périodiquement les modélisations des dépôts clientèle et valide formellement les hypothèses d'écoulement associées.

Il suit les indicateurs de liquidité, et anticipe leur évolution à venir, compte tenu des orientations de la politique commerciale et de l'observation du comportement des clients.

Mesure du risque

Au 31 décembre 2015, La Banque Postale présente toujours un excédent de ressources clientèles au regard de ses emplois. Cependant, la proportion des crédits clientèle a augmenté et représente désormais 43 % des dépôts clientèle, grâce au développement des crédits aux personnes morales, notamment au secteur public local.

La Banque Postale est principalement exposée à un risque de liquidité provenant de la transformation de ses ressources, constituées majoritairement de dépôts à vue, en emplois échancés, en emplois à long termes que sont les crédits immobiliers aux particuliers, les crédits aux personnes morales, ainsi que les titres de créances.

La part des ressources non employées en titres détenus jusqu'à l'échéance ou en crédits à la clientèle permet de constituer le portefeuille de titres disponibles à la vente, et autres actifs à court terme tels les titres détenus par la trésorerie. Ces titres sont effectivement négociables et peuvent être cédés rapidement en cas de nécessité.

Gestion du risque et limites

La politique de maîtrise de risque de La Banque Postale définit deux types de risque de liquidité avec deux approches de suivi différentes :

Risque de liquidité de la trésorerie

- ▲ Lié à la gestion de la trésorerie de l'établissement.
- ▲ Limite opérationnelle permettant de limiter le besoin de financement de la trésorerie.
- ▲ Montant et période d'observation fixés en Comité de pilotage des risques Groupe.

La limite de liquidité court terme est fixée en adéquation avec le dispositif Bâle III. Il s'agit d'une limite à 30 jours qui compare le besoin de liquidité sur 30 jours par rapport au coussin d'actifs liquides. Ce besoin de liquidité ne doit pas dépasser le coussin d'actifs liquides disponibles.

Risque de liquidité structurel

- ▲ Lié à l'évolution de la structure de bilan de La Banque Postale.
- ▲ Prise en compte des conventions d'écoulement validées en Comité ALM.
- ▲ Gestion de ce risque déléguée au Comité ALM dans le respect des principes et limites définies par le Comité des risques.

Ce risque est aujourd'hui mesuré via l'impasse de liquidité moyen-long terme qui correspond à un écoulement statique du passif et de l'actif. Il s'agit d'évaluer la capacité de la banque à honorer ses échéances contractuelles, sous l'hypothèse d'un arrêt total de l'activité commerciale. D'autres hypothèses conservatrices sur les amortissements (« écoulements ») des éléments de bilan (et hors bilan) sont prises. Cet indicateur donne une estimation très prudente de la position de liquidité de la banque, avec un haut degré de confiance.

La limite d'impasse nette de liquidité (ressources – emplois) est de zéro sur les plots 1 an, 3 ans, et 5 ans. La Banque Postale s'impose de disposer d'un excédent de passif.

Les conventions d'écoulement retenues pour mesurer le risque de liquidité structurel portent sur la modélisation de l'écoulement des passifs sans échéance, des crédits accordés inscrits en hors bilan et de la prise en compte du potentiel de mobilisation du portefeuille de titres souverains.

Les hypothèses prises en compte dans l'impasse de liquidité moyen long terme sont :

| | |
|---------------------------------------|--|
| Fonds propres net des immobilisations | <i>In fine</i> |
| Dette | Date contractuelle ou date du call |
| Dépôts à vue/livrets/CEL/CAT | Convention d'écoulement |
| Plan Épargne Logement | Écoulement certain (cf. provision EL) |
| Comptes à terme | Date contractuelle |
| Crédits immobiliers | Échéancier contractuel + Remboursements anticipés structurels |
| Option crédits EL | Production probable sur maturité moyenne observée |
| Titres obligataires/Dépôts | Échéancier contractuel non éligible aux opérations de refinancement BCE, net de la limite de la mise en pension de la trésorerie |
| Engagements hors-bilan | Convention d'écoulement |



Les lois d'écoulement conventionnelles relatives aux passifs sans échéance font l'objet d'une révision régulière de manière à les ajuster à minima au regard de l'évolution de la volatilité des encours (changement de comportement, etc.).

Les crédits accordés inscrits en hors bilan font l'objet d'un écoulement basé sur un modèle comportemental tenant compte du taux de transformation des offres, des délais de décaissements et de la durée de vie effective de la production nouvelle de crédits (remboursements anticipés).

Exposition au risque

La Banque Postale a poursuivi en 2015 une gestion prudente de sa liquidité. Celle-ci s'est concrétisée par des excédents sur toute l'année, confortés par la qualité des actifs financiers détenus.

Risque de liquidité court terme

Le risque de liquidité réglementaire court terme est mesuré depuis 2015 via le LCR, un indicateur qui confirme la situation excédentaire de liquidité court terme selon les préconisations Bâloises.

Cet indicateur a toujours été supérieur à 100 % en 2015, au-dessus de la limite réglementaire à respecter de 60 %.

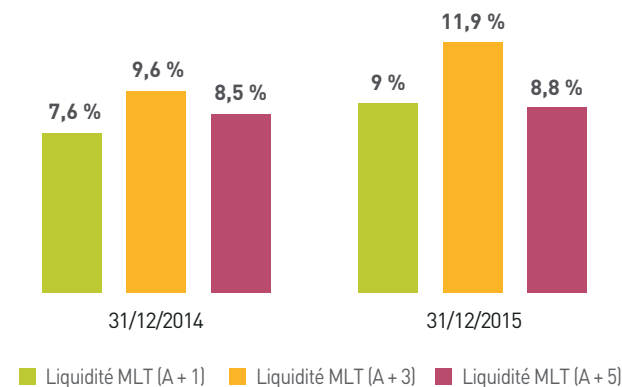
Les stress tests internes de liquidité ont été enrichis en 2015 (stress test sur le collatéral et le risque crédit souverain) et permettent de documenter la robustesse de la Banque vis-à-vis du risque de liquidité.

Risque de liquidité long terme

Le risque de liquidité structurel est mesuré via l'impasse de liquidité, construite par différence entre les écoulements statiques stressés des passifs (convention d'écoulement) et des actifs. La limite sur l'indicateur de liquidité structurel a été respectée en permanence en 2015.

Les maturités sur lesquelles porte le calcul sont les suivantes : 1 an, 3 ans et 5 ans. L'impasse est mesurée tous les mois et présentée dans le cadre des Comités des risques et Comités ALM.

Impasse de liquidité entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015



Une impasse positive sur une maturité signifie que la banque dispose plus de ressources que d'emplois de maturité supérieure.

L'impasse de liquidité positive sur les maturités inférieures à cinq ans concrétise l'excès de liquidité de La Banque Postale. Cet excédent de liquidité est par ailleurs renforcé par la qualité des actifs financiers détenus et le classement comptable de ceux-ci dont il est tenu compte pour gérer la liquidité structurelle de la banque.

Le dispositif de limite de liquidité est complété de scénarios de stress parmi lesquels une perte de liquidité due à des stress de taux d'intérêt ou de prime de crédit.

La ventilation des échéances des emplois et ressources par durée restant à courir est détaillée dans la note 38.2.

Technique de réduction du risque

En plus du cadre de gestion prudente de la liquidité mis en œuvre par le Comité ALM et le Comité des risques, La Banque Postale est dotée de sources de financement diversifiées :

- ▲ un programme de 20 milliards d'euros de certificats de dépôts, dont le montant de titres émis varie entre 15 % et 30 % du programme, le but étant de refinancer une partie des besoins de financement à court terme de La Banque Postale et de satisfaire la clientèle institutionnelle ;
- ▲ un programme de 10 milliards d'euros d'EMTN mis à jour à l'été 2015. Ce programme est utilisé à moins de 10 % pour de la dette senior et à hauteur de 15 % pour de la dette Tier 2 à fin 2015 ;
- ▲ un programme de 10 milliards d'euros d'EMTN pour l'émission d'Obligations de financement de l'habitat (OFH). Ce programme est utilisé à hauteur de 30 % à fin 2015 ;

- ▲ un portefeuille de titres détenus jusqu'à l'échéance, principalement constitué d'obligations d'État, d'excellente qualité et rapidement mobilisables. À fin 2015, cette réserve de liquidité représentait 24 milliards d'euros, et constitue une source durable de titres éligibles permettant d'accéder aux opérations de refinancement BCE ou au marché des mises en pension ;
- ▲ un accès au marché interbancaire.

33.5 Risque de taux

La supervision du risque de taux relève principalement du Comité ALM.

Le Comité ALM suit les indicateurs de taux et anticipe leur évolution à venir compte tenu des orientations de la politique commerciale et de l'observation du comportement des clients.

Mesure du risque

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de La Banque Postale affectée par les fluctuations des taux d'intérêt.

Les indicateurs de suivi du risque de taux à La Banque Postale sont de deux types :

- ▲ ceux constituant une aide à la décision pour la mise en place de couvertures ;
- ▲ ceux destinés à évaluer la capacité de l'établissement à résister à des chocs exogènes.

Dans la première famille se situent les indicateurs de sensibilité

Ils portent à la fois sur la chronique des revenus futurs (sensibilité des marges futures) et sur la valeur actualisée des flux futurs (sensibilité de la VAN).

Ces sensibilités sont établies avec des scénarios de taux déterministes. En effet, il est toujours nécessaire de modéliser le comportement des clients, mais cette fois-ci face à des

modifications de l'environnement des taux d'intérêt. Parmi les options implicites dont disposent les clients, les plus significatives, tant en terme d'impact sur le bilan que sur les marges, sont :

- ▲ le risque de remboursement anticipé des crédits en vie en cas de baisse des taux ;
- ▲ les risques sur l'épargne logement : collecte à un taux fixe élevé plus importante que prévu en cas de baisse des taux de marché, utilisation plus importante que prévue des droits à prêt à taux fixe bas en cas de hausse des taux de marché. Ces risques font d'ailleurs l'objet d'une provision spécifique, dont le montant est déterminé sur la base du même modèle de comportement des clients détenteurs d'épargne logement que celui utilisé dans les simulations sur les marges futures.

Dans la seconde famille des indicateurs se situe la mesure des fonds propres économiques (FPE) liés au risque global de taux

L'appréhension des FPE permet de démontrer la capacité de l'établissement à faire face à des évolutions adverses des marchés dans un intervalle de confiance donné à l'aide de ses fonds propres.

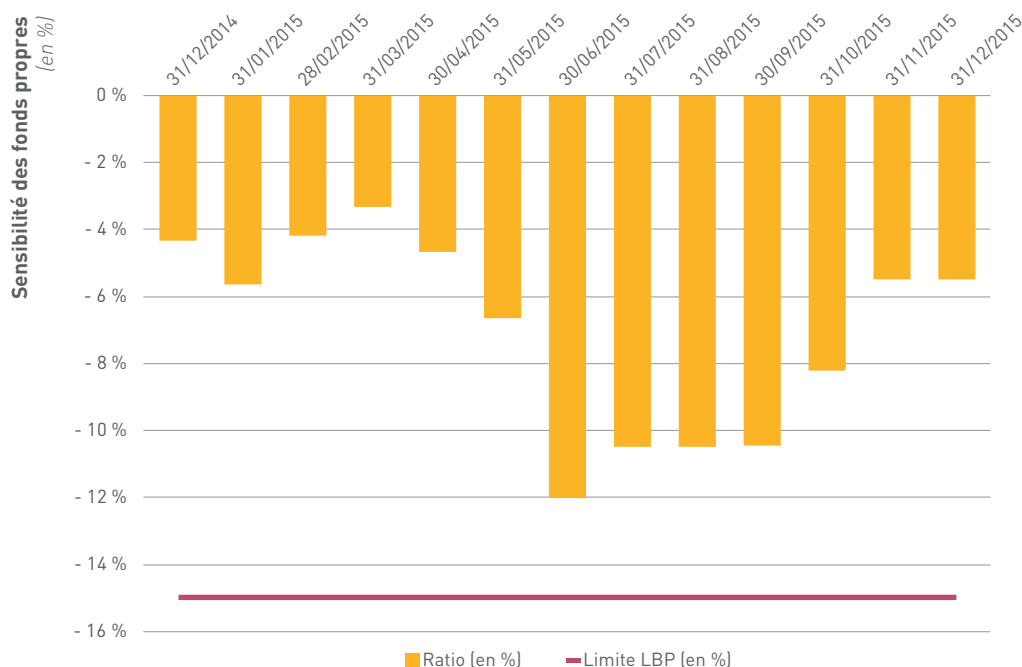
Les scénarios de stress, fondés sur la base de scénarios historiques ou hypothétiques, permettent de mieux connaître le profil de risque de l'établissement et surtout d'anticiper les mesures qu'il conviendrait d'adopter si ce scénario venait à se produire.

Gestion du risque

Le pilotage du risque de taux est assuré soit par des investissements en actifs financiers, en choisissant les maturités et les modalités d'indexation des coupons de ces derniers, soit par des instruments dérivés, de type fermes ou optionnels.



Exposition au risque – évolution mensuelle de la sensibilité de la valeur (RTIG) sur un an



Conformément aux préconisations du Comité de Bâle, la hausse des taux d'intérêts instantanée et parallèle appliquée pour le calcul de la sensibilité de la valeur économique du bilan est de 200 bps. Cet indicateur est calculé sur un bilan statique, sans prise en compte de la production nouvelle. Les actifs et les passifs sans échéance contractuelle sont écoulés conformément aux scénarios validés par le Comité ALM de la banque.

La sensibilité au risque global de taux a atteint son plus haut niveau en absolu en juin 2015 avec une sensibilité de l'impasse de taux à 12 % pour une limite interne de 15 % (cette limite est fixée à 20 % dans la réglementation de Bâle). Cette volatilité du RTIG s'explique par la volatilité du niveau de la courbe des taux, particulièrement marquée par l'échéance de juin 2016.

33.6 Risque de marché

La Banque Postale est exposée aux risques de marché du fait de ses activités de gestion de trésorerie et de gestion du bilan (portefeuille d'actifs disponibles à la vente et opérations de couverture).

Le portefeuille de marché, regroupant l'ensemble des opérations soumises aux risques de marché englobe non seulement le portefeuille de négociation, défini aux articles 102 à 104 règlement (UE) n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 relatif aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, mais également des opérations du portefeuille bancaire, dont les titres disponibles à la vente et certaines opérations de prêt/emprunt.

En matière de gestion des risques de marché, La Banque Postale est avant tout exposée au risque de taux, de spread de crédit et aux marchés actions. Les risques de change, notamment liés aux activités de mandats internationaux et aux activités financières, les risques de volatilité, ou les risques sur matières premières sont modérés.

Mesure du risque

Par souci de prudence, La Banque Postale a décidé d'encadrer l'ensemble de ses positions marquées au marché par une Value at Risk (99 %, 1 jour), dont la limite est revue mensuellement par le Comité de pilotage des risques Groupe.

La VaR est un indicateur de risque largement utilisé par l'industrie bancaire et financière pour mesurer le degré d'exposition au risque de marché d'un portefeuille d'instruments financiers.

La VaR de La Banque Postale recouvre non seulement le portefeuille de transaction (impact sur le résultat de la juste valeur) mais aussi les positions comptabilisées en AFS (impact sur les fonds propres).

La VaR mise en œuvre à La Banque Postale est une VaR paramétrique, calculée à partir d'une matrice de variance-covariance couvrant les risques de taux, spread, change, volatilité et les risques de variation des indices boursiers auxquels la banque est exposée. En termes de facteurs de risque, la principale approximation concerne le « risque spécifique de taux » : le risque de spread de crédit (auquel sont sensibles les obligations) est pris en compte par une

approche secteur-rating qui ne capture qu'une partie de ce type de risque.

Cette matrice est calculée avec un facteur d'ajustement (scaling factor) visant à surpondérer les variations récentes par rapport aux variations plus anciennes.

L'implémentation de La Banque Postale ne couvre donc pas les risques de deuxième ordre (convexité) qui sont d'ailleurs peu présents dans ses livres.

La VaR ainsi calculée couvre partiellement les risques optionnels, les risques de second ordre n'étant pas pris en compte. Le développement de positions optionnelles, pour le moment non significatives, pourrait amener la direction des risques à déployer une méthodologie plus adaptée.

La direction des risques procède à une analyse ex-post (*backtesting*) des résultats du modèle mis en œuvre pour le calcul de la VaR afin d'en mesurer la qualité.

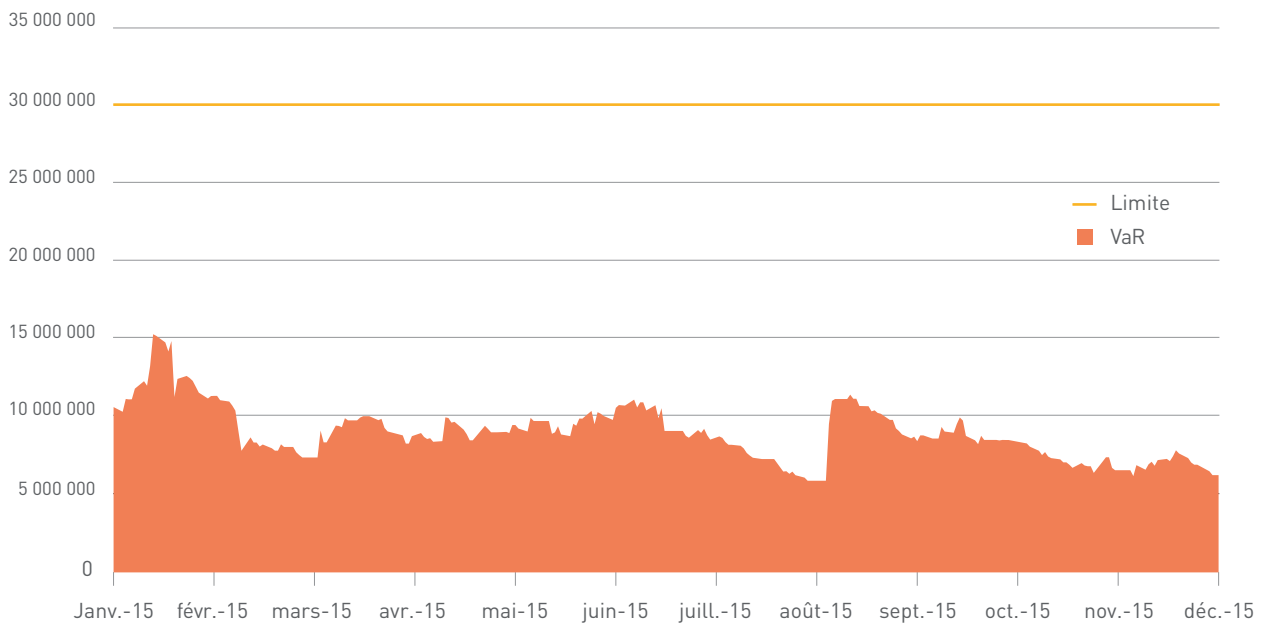
Les mesures de la VaR sont complétées mensuellement par des simulations de stress visant à mesurer l'exposition de la Banque à des situations de marché dépassant l'intervalle de confiance retenu pour le calcul de la VaR.

Exposition au risque

La VaR de La Banque Postale recouvre non seulement le portefeuille de transaction (impact sur le résultat de la juste valeur) mais aussi les positions comptabilisées en AFS (impact sur les fonds propres).

Le périmètre de suivi de la VaR a évolué en 2015 pour mieux refléter l'exposition aux risques de marché de la banque. L'indicateur principal de VaR est maintenant calculé sur la salle des marchés. Les contributions par facteur de risque sur ce périmètre ont été calculées à partir du 1^{er} janvier 2015.

Évolution de la VaR





| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|------------|------------|
| VaR | 6,3 | 10,5 |
| VaR des opérations enregistrées en portefeuille de négociation | 1,7 | 8,8 |

Contribution des facteurs de risques de la VaR

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 |
|------------------------------|------------|
| Taux d'intérêt | 3,1 |
| Spreads de crédit | 3,4 |
| Change | 1,7 |
| Marchés action | 4,2 |
| Volatilité | |
| TOTAL | 6,3 |

Statistiques sur l'exercice 2015

| <i>(en millions d'euros)</i> | Moyenne | Minimum | Maximum |
|---|---------|---------|---------|
| VaR | 9,0 | 5,9 | 15,3 |
| VaR des opérations enregistrées en portefeuilles de négociation | 2,4 | 0,7 | 14,2 |

La VaR de La Banque Postale est sur une tendance baissière principalement du fait d'une réduction de la volatilité.

NOTE 34 Informations complémentaires sur les instruments financiers

| | |
|--|---|
| 34.1 Juste valeur des instruments financiers par catégories | 34.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres |
| 34.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers | 34.4 Instruments financiers de couverture |
| | 34.5 Reclassements d'actifs financiers |
| | 34.6 Compensation des dérivés |

34.1 Juste valeur des instruments financiers par catégories

Les tableaux ci-dessous présentent la juste valeur des instruments financiers inscrits au bilan, ainsi que leur répartition selon les catégories prévues par IAS 39 :

| | 31/12/2015 | | Valeurs au bilan selon les catégories IAS 39 | | | | | | |
|--|-----------------|--------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------|
| | Valeur au bilan | Juste valeur | Juste valeur par résultat Trading | Juste valeur par résultat sur option | Actifs disponibles à la vente | Prêts et créances | Actifs détenus jusqu'à l'échéance | Dettes au coût amorti | Couverture |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | |
| ACTIFS | | | | | | | | | |
| Actifs bancaires | | | | | | | | | |
| Prêts et créances sur la clientèle | 73 628 | 76 159 | | | | 73 628 | | | |
| Prêts et créances sur les établissements de crédit | 83 102 | 82 436 | | | | 83 102 | | | |
| Portefeuille de titres | 51 542 | 54 517 | 10 704 | | 15 379 | | 24 158 | | 1 301 |
| Autres actifs financiers courants | 1 486 | 1 486 | | | | 1 380 | | | 106 |
| Actifs non bancaires | | | | | | | | | |
| Autres actifs financiers non courants | 707 | 707 | 245 | | 389 | 73 | | | |
| Créances clients et autres créances | 3 737 | 3 737 | | | | 3 737 | | | |
| Autres actifs financiers courants | 485 | 485 | 347 | | 111 | 27 | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 2 457 | 2 457 | 2 457 | | | | | | |
| PASSIFS | | | | | | | | | |
| Passifs bancaires | | | | | | | | | |
| Dettes envers les établissements de crédit | 15 741 | 15 148 | | | | | | 15 741 | |
| Opérations avec la clientèle | 171 384 | 171 807 | | | | | | 171 384 | |
| Dettes représentées par un titre et autres | 14 717 | 14 846 | 322 | 5 | | 1 020 | | 10 489 | 2 881 |
| Passifs non bancaires | | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires et dettes financières | 7 313 | 7 973 | 24 | 2 035 | | | | 4 751 | 502 |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | 4 652 | 4 652 | | | | | | 4 652 | |



| | 31/12/2014 | | Valeurs au bilan selon les catégories IAS 39 | | | | | | |
|--|-----------------|--------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------|
| | Valeur au bilan | Juste valeur | Juste valeur par résultat Trading | Juste valeur par résultat sur option | Actifs disponibles à la vente | Prêts et créances | Actifs détenus jusqu'à l'échéance | Dettes au coût amorti | Couverture |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | |
| ACTIFS | | | | | | | | | |
| Actifs bancaires | | | | | | | | | |
| Prêts et créances sur la clientèle | 67 857 | 71 508 | | | | 67 857 | | | |
| Prêts et créances sur les établissements de crédit | 83 315 | 83 564 | | | | 83 315 | | | |
| Portefeuille de titres | 52 541 | 56 120 | 9 673 | | 12 985 | | 28 297 | | 1 587 |
| Autres actifs financiers courants | 1 521 | 1 521 | | | | 1 345 | | | 177 |
| Actifs non bancaires | | | | | | | | | |
| Autres actifs financiers non courants | 831 | 831 | 472 | | 262 | 66 | | | 31 |
| Créances clients et autres créances | 3 303 | 3 303 | | | | 3 303 | | | |
| Autres actifs financiers courants | 383 | 383 | 163 | | 154 | 46 | | | 20 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 1 389 | 1 389 | 514 | | | 875 | | | |
| PASSIFS | | | | | | | | | |
| Passifs bancaires | | | | | | | | | |
| Dettes envers les établissements de crédit | 15 157 | 15 735 | | | | | | 15 157 | |
| Opérations avec la clientèle | 167 251 | 170 492 | | | | | | 167 251 | |
| Dettes représentées par un titre et autres | 15 143 | 14 864 | 327 | 5 | | 1 591 | | 10 903 | 2 316 |
| Passifs non bancaires | | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires et dettes financières | 7 005 | 7 800 | 50 | 2 096 | | | | 4 858 | |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | 4 321 | 4 321 | | | | | | 4 321 | |

34.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers

34.2.1 Instruments financiers hors activités bancaires

La juste valeur de la dette obligataire et des swaps associés est déterminée au moyen d'un modèle de calcul reposant sur des données observables, correspondant au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs définie par IFRS 7. Ce modèle de calcul est détaillé ci-dessous.

Chaque produit financier est appréhendé comme une série de flux futurs déterminés ou non à la date de calcul. Le calcul des justes valeurs repose sur l'actualisation de ces flux futurs de trésorerie. Les facteurs d'actualisation sont déduits à partir d'une courbe zéro coupon. En ce qui concerne le calcul de la juste valeur de la dette obligataire, le spread de crédit de La Poste est ajouté à la courbe zéro coupon. Le spread de crédit implicite de La Poste est déterminé à partir des fourchettes de prix proposées par différents contributeurs du marché (brokers).

Dans le cas de flux dépendant d'un taux variable encore indéterminé à la date de calcul, une estimation des taux futurs est réalisée en prenant en compte la structure à terme des taux d'intérêt.

En ce qui concerne les produits financiers comprenant des flux dans différentes devises, les flux sont actualisés par devise selon des facteurs d'actualisation propres à chaque devise. Les valeurs de marché en devises obtenues sont ensuite converties en euros au cours de change BCE du jour de calcul.

Les produits optionnels sont déterminés en prenant en compte la volatilité implicite des marchés au regard des dates d'exercice des options.

En ce qui concerne les actifs et passifs financiers courants, leur juste valeur est assimilable à leur valeur au bilan, compte tenu de l'échéance court terme de ces instruments.

La juste valeur des titres obligataires et des parts d'OPCVM est déterminée en utilisant des prix cotés.

34.2.2 Instruments financiers des activités bancaires

La juste valeur est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé ou un passif éteint, entre des parties bien informées, et consentantes agissant dans des conditions de concurrence normales. Lors de la comptabilisation initiale d'un instrument, sa juste valeur est généralement le prix de transaction.

La norme IAS 39 préconise en premier lieu l'utilisation d'un prix coté sur un marché actif pour déterminer la juste valeur d'un actif ou d'un passif financier. Un marché est considéré comme actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles dans des conditions de concurrence normale. En l'absence de marché actif la juste valeur doit être déterminée par utilisation de techniques de valorisation.

Ces techniques comprennent l'utilisation de transactions récentes dans un contexte de concurrence normale. Elles reposent sur les données issues du marché, des justes valeurs d'instruments identiques en substance, de modèles d'actualisation de flux ou de valorisation d'options et font appel à des méthodes de valorisation reconnues. L'objectif d'une technique de valorisation est d'établir quel aurait été le prix de l'instrument dans un marché normal.

À titre d'exemple, la juste valeur des titres obligataires, des titres à revenu variable et des futures est déterminée en utilisant des prix cotés. L'utilisation de techniques de valorisation concerne les dérivés de gré à gré, les titres à intérêts précomptés (billets de trésorerie, certificats de dépôts, etc.), les dépôts-repo.

La valeur de marché des titres de participation non cotés classés en titres disponibles à la vente est déterminée par référence à certains critères tels que l'actif net, les perspectives de rentabilité et l'actualisation de cash flows futurs. Ils sont considérés comme de niveau 3.

Les titres de participation non consolidés dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable sont évalués au coût.

Le prix coté dans le cadre d'un actif détenu ou d'un passif à émettre est généralement le prix offert à la vente (*bid*) et le prix offert à l'achat (*ask*) lorsqu'il s'agit d'un passif détenu ou d'un actif à acquérir.

Juste valeur des crédits

Le périmètre retenu est l'ensemble des crédits tirés et inscrits au bilan de La Banque Postale. Les crédits accordés mais non encore tirés ne sont pas pris en compte : l'hypothèse retenue étant que, comme leur taux venait d'être fixé, leur valeur ne devait pas s'éloigner du nominal prêté.

Les principales hypothèses sous-jacentes au calcul sont les suivantes pour les types de crédits commercialisés par la banque :

- ▲ la juste valeur des découverts sur comptes à vue est présumée correspondre à l'encours comptable en raison de leur faible duration (obligation pour le client de redevenir créateur en moins d'un mois) ;
- ▲ la juste valeur des crédits est déterminée sur la base de modèles internes consistant à actualiser les flux futurs recouvrable de capital et d'intérêts sur la durée restant à courir actualisés sur la base des taux de cession internes.

Juste valeur des dépôts

Les principales hypothèses sous-jacentes au calcul sont les suivantes :

- ▲ pour les dépôts dont le taux de rémunération est administré, les Livrets B, Livrets Jeune, les Plans d'épargne Populaire et les comptes à terme, la juste valeur est présumée correspondre à la valeur comptable de l'encours ;
- ▲ la juste valeur des dépôts à vue est présumée correspondre à la valeur comptable de l'encours nette de la valeur pied de coupon des swaps en couverture des dépôts à vue (via l'option « carve out »).

Juste valeur des instruments de dette détenus ou émis

La juste valeur des instruments financiers cotés correspond au cours de cotation à la clôture. La juste valeur des instruments financiers non cotés est déterminée par actualisation des flux futurs au taux du marché en vigueur à la date de clôture.

Tous ces instruments sont considérés comme de niveau 2, les paramètres les plus significatifs au regard de la valeur de marché de ces instruments étant considérés comme observables indirectement.

34.2.3 Classement hiérarchique des évaluations à la juste valeur comptabilisées au bilan

Les niveaux hiérarchiques de juste valeur définis par la norme IFRS 7 sont les suivants :

- ▲ niveau 1 : Valorisation déterminée par des prix cotés sur un marché actif ;
- ▲ niveau 2 : Valorisation déterminée par des techniques utilisant des données observables ;
- ▲ niveau 3 : Valorisation déterminée par des techniques utilisant des données non observables.



Au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)

| | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|---|---------------|--------------|------------|
| ACTIFS DES ACTIVITÉS BANCAIRES | | | |
| Effets publics et valeurs assimilées | 226 | | |
| Obligations et autres titres à RF | 2 366 | 7 815 | |
| Actions et autres titres à RV | 74 | | |
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 2 666 | 7 815 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | | 546 | |
| Instrument dérivé de cours de change | | 2 | |
| Instrument dérivé sur actions et indices | | 6 | |
| Dérivés de transaction | | 555 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | | 1 126 | |
| Instrument dérivé de couverture de juste valeur | | 1 126 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | | 102 | |
| Instrument dérivé de couverture de flux de trésorerie | | 102 | |
| Effets publics et valeurs assimilées | 3 130 | 35 | |
| Obligations et autres titres à RF | 10 556 | 281 | |
| Actions et autres titres à RV | 902 | 277 | 197 |
| Titres de participation non consolidés | | | 231 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 14 588 | 593 | 429 |
| ACTIFS DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES | | | |
| Autres actifs financiers non courants | | 418 | 58 |
| Créances clients et autres créances | | 3 737 | |
| Autres actifs financiers courants | 192 | 293 | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 806 | 1 651 | |
| PASSIFS DES ACTIVITÉS BANCAIRES | | | |
| Dettes représentées par un titre | | 5 | |
| Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option | | 5 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | | 559 | |
| Instrument dérivé de cours de change | | 56 | |
| Autres instruments dérivés | | 29 | |
| Instrument dérivé de crédit | | 2 | |
| Instrument dérivé sur actions et indices | | 8 | |
| Instrument dérivé de transaction | | 653 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | | 326 | |
| Instrument dérivé de couverture de juste valeur | | 326 | |
| PASSIFS DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES | | | |
| Emprunts obligataires et dettes financières | | 7 313 | |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | | 4 652 | |

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 5,9 millions d'euros (un titre à revenus fixes dont les prix ne sont plus représentatifs d'un prix coté sur le marché actif) et 49,5 millions d'euros (suite à l'affinement de la méthode de classement en hiérarchie de juste valeur de dérivés de taux d'intérêts).

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 1,6 million d'euros (un titre à revenu fixe dont les transactions répondent désormais aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert du niveau 3 vers le niveau 1 : 8,1 millions d'euros (passage en Mark to Market d'un titre à revenu variable).

Au 31 décembre 2014

| <i>(en millions d'euros)</i> | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|---|---------------|--------------|------------|
| ACTIFS DES ACTIVITÉS BANCAIRES | | | |
| Effets publics et valeurs assimilées | 783 | | |
| Obligations et autres titres à RF | 2 803 | 5 746 | |
| Actions et autres titres à RV | 45 | | |
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 3 631 | 5 746 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | | 279 | |
| Instrument dérivé de cours de change | | 11 | |
| Instrument dérivé sur actions et indices | | 6 | |
| Dérivés de transaction | | 297 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | | 1 359 | |
| Instrument dérivé de couverture de juste valeur | | 1 359 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | 96 | 77 | |
| Instrument dérivé de couverture de flux de trésorerie | 96 | 77 | |
| Effets publics et valeurs assimilées | 2 177 | 36 | |
| Obligations et autres titres à RF | 8 766 | 661 | |
| Actions et autres titres à RV | 963 | 265 | 116 |
| Titres de participation non consolidés | | | 118 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 11 905 | 962 | 234 |
| ACTIFS DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES | | | |
| Autres actifs financiers non courants | 190 | 491 | 33 |
| Créances clients et autres créances | | 3 303 | |
| Autres actifs financiers courants | 273 | 110 | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 3 | 1 386 | |
| PASSIFS DES ACTIVITÉS BANCAIRES | | | |
| Dettes représentées par un titre | | 5 | |
| Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option | | 5 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | | 282 | |
| Instrument dérivé de cours de change | | 1 | |
| Autres instruments dérivés | | 27 | |
| Instrument dérivé sur actions et indices | | 18 | |
| Instrument dérivé de transaction | | 327 | |
| Instrument dérivé de taux d'intérêts | | 432 | |
| Instrument dérivé de couverture de juste valeur | | 432 | |
| PASSIFS DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES | | | |
| Emprunts obligataires et dettes financières | | 7 005 | |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | | 4 321 | |



Justes valeurs de niveau 3 : rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture (activités bancaires)

| (en millions d'euros) | Actifs à la juste valeur par résultat | Actifs à la juste valeur par résultat sur option | Dérivés de transaction | Dérivés de couverture | Actifs disponibles à la vente | Total |
|---|---|---|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------|
| Ouverture | | | | | 234 | 234 |
| Gains et pertes enregistrés en résultat | | | | | (2) | (2) |
| Gains et pertes enregistrés en capitaux propres | | | | | 116 | 116 |
| Achats | | | | | 66 | 66 |
| Ventes | | | | | (13) | (13) |
| Autres mouvements | | | | | 35 | 35 |
| Transferts vers ou hors niveau 3 | | | | | (7) | (7) |
| CLÔTURE | | | | | 429 | 429 |

Justes valeurs de niveau 3 : profits et pertes de la période comptabilisés en résultat

Néant.

34.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres

Activités non bancaires

Les impacts sur le résultat des instruments financiers du Groupe hors activités bancaires sont détaillés en note 13 « Résultat financier ».

Activités bancaires

Le tableau ci-après détaille les impacts sur le résultat et les capitaux propres des instruments financiers des activités bancaires.

2015

| (en millions d'euros) | Produits (charges) d'intérêts | Variations de juste valeur | | | Décomptabilisation et dividendes | Gain (perte) net |
|--|-------------------------------------|-----------------------------|--|--------------|-------------------------------------|---------------------|
| | | Juste valeur en résultat | Juste valeur en capitaux propres | Dépréciation | | |
| Prêts, créances et dettes | 1 924 | | | (181) | | 1 743 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 734 | | | | | 734 |
| Actifs disponibles à la vente | 277 | | 22 | | 135 | 434 |
| Instruments financiers à la juste valeur par résultat | | (78) | | | | (78) |
| Opérations de couverture | 190 | 4 | | | | 194 |
| TOTAL | 3 125 | (74) | 22 | (181) | 135 | 2 833 |
| | (a) | (b) | (c) | | (d) | |

2014

| (en millions d'euros) | Produits (charges) d'intérêts | Variations de juste valeur | | | Décomptabilisation et dividendes | Gain (perte) net |
|--|-------------------------------------|-----------------------------|--|--------------|-------------------------------------|---------------------|
| | | Juste valeur en résultat | Juste valeur en capitaux propres | Dépréciation | | |
| Prêts, créances et dettes | 1 927 | | | (163) | | 1 764 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 1 003 | | | | | 1 003 |
| Actifs disponibles à la vente | 199 | | 58 | | 130 | 387 |
| Instruments financiers à la juste valeur par résultat | | 19 | | | | 19 |
| Opérations de couverture | 100 | | | | | 100 |
| TOTAL | 3 229 | 19 | 58 | (163) | 130 | 3 273 |
| | (a) | (b) | (c) | | (d) | |

(a) Correspond au net des « Intérêts et produits assimilés » et des « Intérêts et charges assimilées » figurant dans le PNB (cf. note 7).

(b) Correspond à la ligne du PNB « Gains ou pertes sur opérations nets sur instruments financiers à la juste valeur par le résultat ».

(c) Correspond au montant constaté dans la variation des capitaux propres de l'année.

(d) Correspond à la ligne du PNB « Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente ».

34.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Les effets sur les comptes consolidés de la couverture de juste de valeur des emprunts obligataires sont décrits en note 30.

Activités bancaires

Les instruments dérivés de couverture des activités bancaires (cf. note 2.14.6) se décomposent de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | Couverture de juste valeur | | Couverture de flux de trésorerie | | Couverture d'investissement net en devises | | Total | |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Juste valeur positive | Juste valeur négative | Juste valeur positive | Juste valeur négative | Juste valeur positive | Juste valeur négative | Juste valeur positive | Juste valeur négative |
| Dérivés de taux | | | | | | | | |
| 31/12/2014 | 1 359 | 432 | 174 | | | | 1 533 | 432 |
| 31/12/2015 | 1 126 | 310 | 102 | 16 | | | 1 228 | 326 |

34.5 Reclassements d'actifs financiers

La Banque Postale avait utilisé en 2008 les possibilités de reclassement de certains actifs financiers disponibles à la vente vers la catégorie « prêts et créances » offertes par l'amendement du 13 octobre 2008 aux normes IAS 39 et IFRS 7.

Le transfert d'une partie des titres du portefeuille des actifs disponibles à la vente qui ne présentaient plus la liquidité attendue vers le portefeuille prêts et créances permet de donner une meilleure image dans les états financiers de l'allocation de ressources de La Banque Postale.

Ces reclassements avaient été réalisés à la juste valeur en date du 1^{er} juillet 2008. Au 31 décembre 2015, les justes valeurs ne sont pas significatives.

Aucun nouveau reclassement n'a été réalisé en 2015 et 2014.

34.6 Compensation des instruments financiers

Les tableaux ci-dessous présentent les informations requises par la norme IFRS 7 sur les instruments financiers compensés au bilan, ainsi que sur les instruments financiers non compensés, mais faisant l'objet d'accords de compensation globale exécutoires, ou d'accords similaires.



34.6.1 Instruments dérivés des activités industrielles et commerciales

| | Montants bruts | Montants compensés au bilan | Montants nets au bilan | Montants non compensés au bilan | | Montants nets |
|--|----------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| | A | B | C = A - B | Instruments dérivés D | Cash collatéral E | F = C - D - E |
| 2015 <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | |
| Instruments financiers dérivés actifs | 311 | | 311 | 18 | 293 | 0 |
| Instruments financiers dérivés passifs | 18 | | 18 | 18 | | 0 |
| Instruments dérivés actifs sur fonds dédiés | | | | | | |
| Instruments dérivés passifs sur fonds dédiés | 6 | | 6 | | 6 | 0 |

| | Montants bruts | Montants compensés au bilan | Montants nets au bilan | Montants non compensés au bilan | | Montants nets |
|--|----------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| | A | B | C = A - B | Instruments dérivés D | Cash collatéral E | F = C - D - E |
| 2014 <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | |
| Instruments financiers dérivés actifs | 388 | | 388 | 28 | 353 | 7 |
| Instruments financiers dérivés passifs | 37 | | 37 | 28 | 12 | |
| Instruments dérivés actifs sur fonds dédiés | | | | | | |
| Instruments dérivés passifs sur fonds dédiés | 13 | | 13 | | 12 | |

La Poste a mis en place avec l'ensemble de ses contreparties de marché des conventions cadre afin de réduire son exposition en cas de défaillance de ses contreparties de marché. Ces accords se traduisent par le versement à la contrepartie gagnante par la contrepartie perdante d'un dépôt de garantie sous forme de numéraire équivalent à la position nette des dérivés. La fréquence des appels de marge est

hebdomadaire ou quotidienne selon les contreparties. Ces accords ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des dérivés actifs et passifs au bilan. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir au titre de la norme IFRS 7 sur la compensation.

34.6.2 Instruments financiers des activités bancaires

| 2015 <i>(en millions d'euros)</i> | Montants bruts | Montants compensés au bilan | Montants nets au bilan | Montants non compensés au bilan | | Instruments reçus/donnés en garantie | Montants nets |
|---|----------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------------------|----------------|
| | A | B | C = A - B | Instruments financiers D | Cash collatéral D | E | F = C - D - E |
| ACTIFS | | | | | | | |
| Instruments financiers en valeur de marché par résultat | 11 035 | | 11 035 | 541 | 1 223 | | 9 271 |
| <i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i> | 1 784 | | 1 784 | 541 | 1 223 | | 20 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle | 160 654 | 3 924 | 156 730 | 118 | 37 | 3 526 | 153 048 |
| <i>Dont mises en pension</i> | 7 606 | 3 924 | 3 682 | 118 | 37 | 3 526 | 1 |
| Comptes de régularisation et autres actifs | 3 163 | | 3 163 | 1 | | | 3 162 |
| <i>Dont dépôts de garantie donnés</i> | 5 | | 5 | 1 | | | 4 |
| Autres actifs non soumis à compensation | 47 779 | | 47 779 | | | | 47 779 |
| TOTAL ACTIF | 222 632 | 3 924 | 218 708 | 661 | 1 260 | 3 526 | 213 261 |
| PASSIFS | | | | | | | |
| Instruments financiers en valeur de marché par résultat | 984 | | 984 | 541 | 405 | | 38 |
| <i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i> | 979 | | 979 | 541 | 405 | | 33 |
| Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle | 191 436 | 3 924 | 187 512 | 118 | 236 | 16 522 | 170 637 |
| <i>Dont opérations de pension</i> | 20 802 | 3 924 | 16 878 | 118 | 236 | 16 522 | 2 |
| Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres) | 21 068 | | 21 068 | | | | 21 068 |
| TOTAL PASSIF | 213 488 | 3 924 | 209 564 | 659 | 641 | 16 522 | 191 742 |



| 2014 (en millions d'euros) | Montants bruts | Montants compensés au bilan | Montants nets au bilan | Montants non compensés au bilan | | Instruments reçus/donnés en garantie | Montants nets |
|---|----------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------------------|----------------|
| | A | B | C = A - B | Instruments financiers D | Cash collatéral D | E | F = C - D - E |
| ACTIFS | | | | | | | |
| Instruments financiers en valeur de marché par résultat | 9 674 | | 9 674 | 587 | 1 201 | | 7 886 |
| <i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i> | 1 829 | | 1 829 | 587 | 1 201 | | 42 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle | 155 359 | 4 188 | 151 171 | 532 | | 2 716 | 147 923 |
| <i>Dont mises en pension</i> | 7 436 | 4 188 | 3 248 | 532 | | 2 716 | 0 |
| Comptes de régularisation et autres actifs | 2 287 | | 2 287 | 3 | | | 2 284 |
| <i>Dont dépôts de garantie donnés</i> | 5 | | 5 | 3 | | | 2 |
| Autres actifs non soumis à compensation | 49 707 | | 49 707 | | | | 49 707 |
| TOTAL ACTIF | 217 027 | 4 188 | 212 839 | 1 123 | 1 201 | 2 716 | 207 800 |
| PASSIFS | | | | | | | |
| Instruments financiers en valeur de marché par résultat | 764 | | 764 | 587 | 130 | | 47 |
| <i>Dont portefeuille évalué en valeur de marché sur option</i> | 5 | | 5 | | | | 5 |
| <i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i> | 736 | | 736 | 587 | 130 | | 19 |
| Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle | 187 256 | 4 188 | 183 067 | 532 | 91 | 15 645 | 166 798 |
| <i>Dont opérations de pension</i> | 20 562 | 4 188 | 16 374 | 532 | 91 | 15 645 | 105 |
| Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres) | 20 400 | | 20 400 | | | | 20 400 |
| TOTAL PASSIF | 208 420 | 4 188 | 204 232 | 1 119 | 221 | 15 645 | 187 246 |

NOTE 35 Transactions avec les parties liées

35.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

35.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

35.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

35.1 Relations avec l'état et les entreprises du secteur public

35.1.1 Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre chargé de l'Industrie, auprès du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Un nouveau contrat d'entreprise a été signé le 1^{er} juillet 2013 entre La Poste et l'État pour la période 2013-2017. Ce contrat met à jour les engagements respectifs de La Poste et de l'État pour les cinq prochaines années, notamment :

- ▲ le maintien des missions de service public confiées à La Poste : le service universel postal, le transport et distribution de la presse, l'accessibilité bancaire et l'aménagement du territoire, avec pour ces trois dernières missions le maintien du principe de compensation des coûts ;
- ▲ une trajectoire de qualité de service renforcée ;
- ▲ des missions adaptées aux attentes des usagers et à l'évolution des technologies ;
- ▲ la mise en place d'engagements citoyens en faveur du développement des territoires et des entreprises, des plus démunis, du développement de la société numérique et dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste. Cette loi confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.

En ce qui concerne les activités bancaires du Groupe, les taux de commissionnement sur les produits d'épargne réglementée (livret A, livret développement durable et LEP) sont fixés par l'État. L'évolution de ces taux a un effet direct sur le produit net bancaire de La Banque Postale.

35.1.2 Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes, aux conditions de marché, avec des entreprises du secteur public.

35.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

Les transactions réalisées entre les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont éliminées en consolidation, et ne sont donc pas présentées dans cette note.

Les transactions avec les entreprises associées concernent essentiellement CNP Assurances, avec laquelle La Banque Postale a signé une convention de partenariat commercial donnant lieu au versement de commissions. Les effets sur les comptes du Groupe des transactions avec CNP Assurances sont résumés dans le tableau suivant :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|------------------------------|------------|------------|
| Produits | 543 | 591 |
| Charges | | |
| Créances | 51 | 146 |
| Dettes | 134 | 122 |



Les transactions avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, ne sont pas significatives.

35.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe La Poste s'est élevée en cumulé à 5,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 (5,1 millions d'euros en 2014).

Les dirigeants ne bénéficient d'aucun avantage postérieur à l'emploi spécifique.

Les principaux dirigeants du Groupe sont les membres du Conseil d'administration ainsi que les membres du Comité exécutif.

NOTE 36 Entités structurées

36.1 Entités structurées consolidées

36.2 Entités structurées non consolidées

36.1 Entités structurées consolidées

En application des normes IFRS 10 et 11, et au regard des seuils de consolidation, le Groupe consolide une entité structurée, le FCT Elise 2012.

L'entité FCT Elise 2012 a fait son entrée dans le périmètre de consolidation en octobre 2012. Il s'agit d'un fonds français dont la dette est détenue à 95 % par La Banque Postale et à

5 % par le Crédit Foncier de France. Ce fonds porte à son actif des prêts à taux zéro accordés à une clientèle de particuliers de La Banque Postale avant 2010 (date du lancement de la commercialisation du prêt à taux zéro dans le bilan de la banque).

Il représente au 31 décembre 2015 un total bilan d'environ 597 millions d'euros. Ce fonds est consolidé en intégration globale.

36.2 Entités structurées non consolidées

Au 31 décembre 2015, le Groupe a identifié les deux familles suivantes d'entités structurées non consolidées : titrisation et gestion d'actifs.

Entités structurées avec liens financiers

Les entités structurées dans lesquelles le Groupe a des intérêts financiers présentent les caractéristiques suivantes :

Par nature d'activité

(valeurs comptables en millions d'euros)

| | Titrisation | Gestion d'actifs |
|---|-------------|------------------|
| Actifs financiers sélectionnés comptabilisés au bilan | 28 | 3 |
| Dérivés | | |
| Instruments de capitaux propres | | |
| Titres de créances | | |
| Prêts et avances | 28 | 3 |
| Capitaux propres et passifs financiers sélectionnés comptabilisés au bilan | N/S | N/S |
| Éléments hors bilan | | |
| Revenus et pertes | | 24 |
| Revenus récurrents | | 24 |
| Revenus non récurrents | | |
| Pertes encourues | | |

L'exposition maximale au risque de perte est la plus souvent limitée aux parts détenues dans les fonds, à l'exception des fonds dans lesquels La Banque Postale accorde une garantie de capital et de performance.

Concernant les fonds gérés par l'entité La Banque Postale SAM et étant donné la structuration des dérivés, la garantie ne s'exerce qu'en cas de défaut des fournisseurs de swaps de performance. Les contreparties sont des contreparties

de marché et le risque de défaut peut être considéré comme faible.

La Banque Postale a délivré une garantie en capital à deux fonds du Groupe qui avaient été impactés par la restructuration de la dette grecque. Un premier fond est venu à échéance en janvier 2014, le second le 16 janvier 2015, sans impact sur le résultat.

Entités structurées sans liens financiers

Sont définis comme sponsor les fonds qui sont structurés par une société de gestion contrôlée par le Groupe : La Banque Postale SAM, La Banque Postale AM, Caffil, Tocqueville, Ciloger et Fédéris.

Les revenus tirés par le Groupe sur ces entités s'élèvent à 93,7 millions d'euros et sont principalement composés de 84,5 millions d'euros de frais de gestion.

NOTE 37 Engagements hors-bilan et passifs éventuels

37.1 Engagements de location

37.2 Engagements des activités bancaires

37.3 Autres engagements donnés

37.4 Autres engagements reçus

37.5 Autres engagements

37.6 Passifs éventuels

37.1 Engagements de location

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles pour lesquelles le Groupe est preneur se décomposent de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Moins de 1 an | 561 | 533 |
| Entre 1 et 5 ans | 1 155 | 993 |
| Plus de 5 ans | 625 | 459 |
| TOTAL | 2 342 | 1 986 |

Les loyers relatifs aux locations opérationnelles se sont élevés à 723 millions d'euros en 2015 (677 millions d'euros en 2014).



37.2 Engagements des activités bancaires

La valeur contractuelle des engagements donnés et reçus dans le cadre des activités de La Banque Postale est la suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés | | |
| Engagements de financement | | |
| ▲ en faveur d'établissements de crédit | 137 | 200 |
| ▲ en faveur de la clientèle | 17 132 | 17 747 |
| Engagements de garantie | | |
| ▲ en faveur d'établissements de crédit | 292 | 370 |
| ▲ en faveur de la clientèle ^(a) | 2 775 | 3 066 |
| Engagements sur titres à livrer | 1 405 | 1 040 |
| Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus | | |
| Engagements de financement | | |
| ▲ reçus d'établissements de crédit ^(b) | 1 472 | 2 552 |
| ▲ reçus de la clientèle | 901 | 740 |
| Engagements de garantie | | |
| ▲ reçus d'établissements de crédit | 27 924 | 29 352 |
| ▲ reçus de la clientèle | 10 279 | 8 687 |
| Engagements sur titres à recevoir | 387 | 108 |
| Autres engagements donnés ^{(b) (c)} | 7 346 | 6 659 |
| Autres engagements reçus ^(d) | 633 | 5 |

(a) Y compris les garanties de capital et de performance accordées aux détenteurs de parts d'OPCVM générées par les entités du Groupe.

(b) Dont engagements donnés (1 375 millions d'euros) et reçus (1 351 millions d'euros) dans le cadre du dispositif de gestion des garanties « 3 G » avec la Banque de France qui permet aux banques de gérer de manière unifiée l'ensemble du collatéral relatif à leurs opérations de refinancement auprès de celle-ci.

(c) Comprend, en 2015, 5 692 millions d'euros (3 995 millions d'euros en 2014) au titre du nantissement de crédits immobiliers qui viennent en couverture des émissions obligataires réalisés par la société de financement à l'habitat du Groupe (La Banque Postale Home Loan SFH).

(d) Collatéral reçu sur titres.

Engagements relatifs au Crédit Logement

- ▲ Le Groupe La Poste s'est engagé à maintenir les fonds propres de base du Crédit Logement à hauteur de sa quote-part au sein du capital de cette société, soit 9,95 %, afin que cette dernière respecte le ratio de solvabilité.
- ▲ Le Groupe s'est engagé à reconstituer, le cas échéant, le fonds mutuel de garantie du Crédit Logement qui garantit la défaillance des emprunteurs sur les prêts portés dans les comptes du Crédit Logement. Le montant de cet engagement, qui correspond à la quote-part des encours distribués par le réseau de La Poste, s'élevait au 31 décembre 2015 à 292 millions d'euros.

Juste valeur des actifs reçus en garantie et dont le Groupe peut disposer

La juste valeur des titres reçus en pension livrée s'élève à 3,7 milliards d'euros au 31 décembre 2015.

Les appels de marge sur les titres mis en pension et les dérivés représentent un montant de 1,3 milliard d'euros au 31 décembre 2015.

37.3 Autres engagements donnés

37.3.1 Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et autres garanties donnés s'élève à 16 millions d'euros au 31 décembre 2015.

37.3.2 Engagements liés à l'acquisition de Seur

En vertu du pacte d'actionnaires conclu le 10 mars 2008 avec des franchisés Seur, actionnaires de Seur SA, GeoPost a accordé à chaque actionnaire une option individuelle de vente aux conditions suivantes :

- ▲ cession à GeoPost de la totalité des actions Seur SA. Le Groupe a enregistré la dette correspondante ;
- ▲ cession des actions des franchises détenues ;
- ▲ option exerçable sur une durée de vingt ans à compter du 10 mars 2008, sous réserve de l'acquisition par GeoPost d'une franchise postérieurement à cet accord ;
- ▲ l'obligation d'achat garantie par GeoPost est plafonnée à un montant annuel de 100 millions d'euros.

Ces options sont actives depuis l'acquisition de la franchise de Teruel par GeoPost en mars 2009.

37.3.3 Engagements liés à la cession des sociétés DPD Bulgarie et DPD Roumanie

Dans le cadre de la cession des sociétés DPD Bulgarie et DPD Roumanie en novembre 2014, GeoPost SA a donné un ensemble de garanties à l'acquéreur, comprenant notamment :

- ▲ garanties de la propriété des titres et garanties fiscales et sociales, pour une période de 60 mois ;
- ▲ garanties concernant la conformité des états financiers publiés au 31 décembre 2013 et au 30 mars 2014 ou concernant tout autre domaine administratif, pour une période de 18 mois.

L'indemnisation potentielle serait égale à 100 % des dommages dans la limite de :

- ▲ pour l'acquisition de DPD Bulgarie : 417 400 euros, à l'exception de la propriété des titres qui est garantie jusqu'au prix de cession de 100 % des actions, soit 4,2 millions d'euros ;
- ▲ pour l'acquisition de DPD Roumanie : 891 800 euros, à l'exception de la propriété des titres qui est garantie jusqu'au prix de cession de 100 % des actions, soit 8,8 millions d'euros et des garanties fiscales et sociales qui sont accordées pour un montant maximum de 2 millions d'euros.

Toute réclamation pour être recevable doit être supérieure à 10 000 euros ou la somme des réclamations doit être supérieure à 50 000 euros.

37.3.4 Acquisition de véhicules électriques

La Poste s'est engagée à acquérir auprès de Renault 10 000 véhicules électriques à l'horizon 2017. Au 31 décembre 2015, cet engagement représentait un montant de 106 millions d'euros.

37.3.5 Fonds de logements social

La Poste et les organisations syndicales ont signé le 7 avril 2014 un accord sur la politique du logement social de La Poste, qui concerne l'achat de réservation de logements sociaux pour les postiers dans des programmes de construction de sociétés HLM. Le montant alloué à ce fonds s'élève à 20 millions d'euros pour la période 2014-2016. Au 31 décembre 2015, cet engagement représente 7 millions d'euros.

37.3.6 Actions de mécénat

La Poste s'est engagée à financer diverses actions de mécénat pour un montant total de 6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

37.4 Autres engagements reçus

37.4.1 Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et garanties reçus s'élève au 31 décembre 2015 à 48 millions d'euros, dont 38 millions d'euros pour La Poste.

37.4.2 Lignes de crédit

- ▲ La Poste dispose d'une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 650 millions d'euros à cinq ans valable jusqu'en octobre 2018 pour laquelle elle a reçu un engagement des neuf banques constituant le pool bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2015.
- ▲ La BNPP a accordé à La Poste en octobre 2013 une ligne de crédit confirmé d'un montant de 75 millions d'euros pour une durée de cinq ans. Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2015.

37.4.3 Promesses de vente d'immeubles

Le Groupe La Poste a signé des promesses de vente d'immeubles pour des opérations devant se dénouer en 2016. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2015 à 23 millions d'euros.

37.4.4 Promesses de vente de titres

Le Groupe des Caisses d'Épargne a consenti le 21 décembre 2000 au Groupe La Poste une promesse de vente irrévocable et sans réserve portant sur les actions CNP Assurances et les titres additionnels représentant 2 % du capital de CNP Assurances.



37.4.5 Garanties de passif

Dans le cadre de ses opérations d'acquisitions d'entreprises, le Groupe a reçu des vendeurs des garanties de passif portant sur un montant total de 333 millions d'euros.

37.4.6 Clauses de non-concurrence

Dans le cadre de l'acquisition de diverses franchises Seur en Espagne et au Portugal, les vendeurs ont accordé des clauses de non-concurrence pour une période de cinq ans à compter des dates d'acquisition, dont la violation donnerait lieu au versement d'indemnités pour un montant total cumulé de 6,9 millions d'euros.

37.5 Autres engagements

37.5.1 Pacte d'actionnaires concernant CNP Assurances

L'État, La Caisse des Dépôts, la Caisse nationale des caisses d'épargne et de prévoyance (CNCE), Le Groupe La Poste et Sopassure forment un pacte d'actionnaires sur CNP Assurances. Ce pacte, dont l'échéance était fixée au 31 décembre 2008, a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2015 dans le cadre des accords intervenus en juin 2006 entre les partenaires. Les accords commerciaux qui lient CNP Assurances aux Caisses d'Épargne et à La Banque Postale ont également été prolongés jusqu'à fin 2015.

En application du traité d'apport entre La Poste et La Banque Postale, cette dernière a repris les droits et obligations découlant de ce pacte en lieu et place de La Poste.

37.5.2 Engagements liés à l'acquisition d'une partie des titres de la SAS Carte Bleue

Dans le cadre de l'entrée de SF2 au capital de la SAS Carte Bleue, La Poste s'est engagée à conserver une participation majoritaire dans le capital de sa filiale SF2.

SF2 a en outre consenti à La Poste une option d'achat portant sur la totalité des titres et droits afférents détenus dans le capital de la SAS Carte Bleue que La Poste pourra exercer dès lors que sa participation dans le capital de SF2 deviendra minoritaire. Le prix d'achat des actions de la SAS Carte Bleue sera alors défini d'un commun accord entre La Poste et SF2.

En application du traité d'apport entre La Poste et La Banque Postale, cette dernière vient aux droits et obligations découlant de cet engagement en lieu et place de La Poste.

37.5.3 Droit individuel de formation (DIF)

Les droits acquis et non consommés par le personnel du Groupe au titre du DIF représentent :

- ▲ plus de 13,2 millions d'heures pour la population des contractuels ;
- ▲ plus de 12,2 millions d'heures pour la population des fonctionnaires.

Depuis le 1^{er} janvier 2015, les droits acquis et non consommés par les contractuels du Groupe au titre du DIF sont transférables dans le compte personnel de formation (CPF) par application de la loi 2014-288 du 5 mars 2014.

37.6 Passifs éventuels

Le Groupe n'a pas connaissance de risques significatifs qui ne feraient pas l'objet d'une provision dans les comptes consolidés.

NOTE 38 Bilan des activités bancaires

38.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

38.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir

38.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

Actif

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|----------------|----------------|
| Caisses, Banques Centrales | 1 812 | 1 950 |
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 10 704 | 9 674 |
| Instruments dérivés de couverture | 1 229 | 1 532 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 16 337 | 13 840 |
| Prêts et créances sur les établissements de crédit | 83 102 | 83 315 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 73 628 | 67 857 |
| Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux | 178 | 231 |
| Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance | 24 158 | 28 297 |
| Actifs d'impôts | 216 | 164 |
| Comptes de régularisation et autres actifs | 2 968 | 2 349 |
| Participations mises en équivalence | 2 911 | 2 832 |
| Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement | 929 | 972 |
| Montant net des écarts d'acquisition – Actif | 174 | 130 |
| Élimination titres | (4 052) | (4 052) |
| TOTAL | 214 292 | 209 090 |

Passif

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|----------------|----------------|
| Passifs financiers à la juste valeur par le résultat | 326 | 332 |
| Instruments dérivés de couverture | 326 | 432 |
| Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit | 15 741 | 15 157 |
| Opérations avec la clientèle | 171 384 | 167 251 |
| Dettes représentées par un titre | 9 055 | 9 391 |
| Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux | 704 | 919 |
| Passifs d'impôts | 140 | 144 |
| Comptes de régularisation et passifs divers | 4 877 | 4 813 |
| Provisions techniques des entreprises d'assurance | 2 009 | 1 787 |
| Provisions | 771 | 785 |
| Dettes subordonnées | 2 389 | 1 658 |
| Intérêts minoritaires | 243 | 201 |
| Capitaux propres part du Groupe | 5 295 | 4 843 |
| Réserves consolidées et autres | 4 614 | 4 216 |
| Résultat part du groupe | 681 | 627 |
| Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le résultat | | |
| Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le bilan | 1 032 | 1 376 |
| TOTAL | 214 292 | 209 090 |



38.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir

| (en millions d'euros) | Échéances à - d'1 an | Échéances à + d'1 an | Total |
|--|-------------------------|-------------------------|---------|
| Éléments d'actifs par durée restant à courir | | | |
| Caisses, banques centrales | 1 812 | | 1 812 |
| Portefeuille de titres | 14 373 | 38 054 | 52 427 |
| Créances sur les établissements de crédit | 80 370 | 2 732 | 83 102 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 11 733 | 61 895 | 73 628 |
| Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Actif | 6 | 172 | 178 |
| Éléments de passif par durée restant à courir | | | |
| Autres passifs financiers | 148 | 504 | 652 |
| Dettes envers les établissements de crédit | 14 605 | 1 136 | 15 741 |
| Dettes envers la clientèle | 161 344 | 10 040 | 171 384 |
| Dettes représentées par un titre | 5 407 | 3 648 | 9 055 |
| Dettes subordonnées | 5 | 2 384 | 2 389 |
| Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Passif | 0 | 704 | 704 |

NOTE 39 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

| | |
|---|---|
| 39.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts | 39.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles |
| 39.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur | 39.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts |
| 39.3 Variation du besoin en fonds de roulement | 39.7 Remboursements d'emprunts |
| 39.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires | 39.8 Autres flux liés aux opérations de financement |
| | 39.9 Variation de trésorerie des activités bancaires |

39.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts

| (en millions d'euros) | Note | 2015 | 2014 |
|--|------|--------------|--------------|
| Résultat net de l'ensemble consolidé | | | |
| Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence | | (210) | (218) |
| Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires) | | (15) | 6 |
| Plus ou moins-values de cession (yc dilution) | | 7 | 14 |
| Variations nettes des provisions | | 540 | 600 |
| Dépréciations, amortissements et pertes de valeur | 39.2 | 1 013 | 1 019 |
| Autres produits et charges sans incidence de trésorerie | | | |
| Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt | | 2 009 | 1 961 |
| Coût de l'endettement financier net ^(a) | | 148 | 149 |
| Charge d'impôt (yc impôts différés) | | 253 | 182 |
| CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT | | 2 411 | 2 292 |

(a) Hors variation des gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur.

39.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation | 1 002 | 1 011 |
| Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier | (2) | (1) |
| Dépréciations d'écart d'acquisition | 13 | 8 |
| TOTAL | 1 013 | 1 019 |

39.3 Variation du besoin en fonds de roulement

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|-----------|-------------|
| Variations des stocks et encours | 10 | 14 |
| Variations des créances d'exploitation | (244) | (121) |
| Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation | 291 | 95 |
| TOTAL | 57 | (12) |

39.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|--------------|----------------|
| Variations du portefeuille de titres des activités bancaires | 718 | (1 899) |
| Variations des prêts et créances des activités bancaires | (5 771) | (7 150) |
| Variations des créances sur les établissements de crédit des activités bancaires | 3 837 | (1 175) |
| Variations des autres actifs financiers courants des activités bancaires | (247) | (85) |
| Variations des dettes envers les établissements de crédit des activités bancaires | 453 | (1 001) |
| Variations des opérations avec la clientèle des activités bancaires | 4 133 | 667 |
| Variations des autres passifs financiers des activités bancaires | (704) | 7 467 |
| Variations des comptes de régularisation des activités bancaires | (229) | 779 |
| Variations des caisses, banque centrale des activités bancaires | | |
| TOTAL | 2 191 | (2 397) |

39.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|--------------|----------------|
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles | (334) | (327) |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles | (671) | (699) |
| Variations des fournisseurs d'immobilisations | 11 | (25) |
| TOTAL | (993) | (1 052) |



39.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|--------------|--------------|
| Emprunts obligataires | 750 | |
| Emprunts auprès des établissements de crédit | 3 | 1 |
| Billets de trésorerie | 286 | 790 |
| Autres emprunts et dettes assimilées | 756 | 751 |
| TOTAL | 1 795 | 1 541 |

39.7 Remboursements d'emprunts

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|--|--------------|--------------|
| Emprunts obligataires | | (151) |
| Emprunts auprès des établissements de crédit | (4) | (7) |
| Bons La Poste | (2) | (2) |
| Billets de trésorerie | (555) | (655) |
| Emprunts sur location-financement | (15) | (16) |
| Autres emprunts et dettes assimilées | (24) | 1 |
| TOTAL | (600) | (830) |

39.8 Autres flux liés aux opérations de financement

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2015 | 2014 |
|---|-------------|------------|
| Encaissement de dépôts et cautionnements reçus | 295 | 2 |
| Remboursement de dépôts et cautionnements reçus | (354) | (16) |
| Autres | (12) | 5 |
| TOTAL | (72) | (9) |

39.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 2015 | 2014 |
|---|------|--------------|--------------|
| Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif) | | 1 950 | 1 570 |
| Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif) | | 200 | 148 |
| Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif) | | (286) | (110) |
| Ouverture | | 1 863 | 1 607 |
| Caisse, Banque centrale à la clôture (actif) | 23.2 | 1 812 | 1 950 |
| Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif) | 20.2 | 3 823 | 200 |
| Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif) | 30.1 | (414) | (286) |
| Clôture | | 5 220 | 1 863 |
| AUGMENTATION (DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN | | 3 357 | 256 |
| Dont incidence des variations de périmètre | | 2 | 11 |
| Dont transfert de l'encaisse des bureaux de poste vers le secteur La Banque Postale | | | 633 |
| AUGMENTATION (DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN hors incidence des variations de périmètre et hors incidence du transfert de l'encaisse des bureaux | | 3 355 | (388) |



NOTE 40 Honoraires des commissaires aux comptes

En application du décret n° 2008-1487 du 30 décembre 2008, les honoraires de commissaires aux comptes comptabilisés au compte de résultat de l'exercice par La Poste et les sociétés du périmètre de consolidation sont présentés ci-dessous.

2015

| <i>(en millions d'euros HT)</i> | KPMG | % | PWC | % |
|---|------------|--------------|------------|--------------|
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés | | | | |
| ▲ société mère | 0,6 | 21 % | 0,6 | 27 % |
| ▲ filiales intégrées globalement | 1,9 | 63 % | 1,1 | 45 % |
| | 2,5 | 84 % | 1,7 | 72 % |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes | | | | |
| ▲ société mère | 0,2 | 6 % | 0,0 | 0 % |
| ▲ filiales intégrées globalement | 0,3 | 10 % | 0,7 | 28 % |
| | 0,5 | 16 % | 0,7 | 28 % |
| Autres prestations rendues par les réseaux aux sociétés intégrées globalement | 0,0 | 0 % | 0,0 | 0 % |
| TOTAL | 3,0 | 100 % | 2,4 | 100 % |

2014

| <i>(en millions d'euros HT)</i> | KPMG | % | MAZARS | % |
|---|------------|--------------|------------|--------------|
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés | | | | |
| ▲ société mère | 0,7 | 24 % | 0,7 | 18 % |
| ▲ filiales intégrées globalement | 1,6 | 58 % | 2,4 | 64 % |
| | 2,3 | 82 % | 3,1 | 82 % |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes | | | | |
| ▲ société mère | 0,3 | 10 % | 0,0 | 1 % |
| ▲ filiales intégrées globalement | 0,2 | 7 % | 0,4 | 12 % |
| | 0,5 | 17 % | 0,5 | 13 % |
| Autres prestations rendues par les réseaux aux sociétés intégrées globalement | 0,0 | 1 % | 0,2 | 5 % |
| TOTAL | 2,8 | 100 % | 3,8 | 100 % |

NOTE 41 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

NOTE 42 Périmètre de consolidation

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | Pourcentage de contrôle | | Méthode de consolidation | |
|--|-----------|-----------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------------|------|
| | | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE | | | | | | | |
| La Poste 44, boulevard de Vaugirard 75757 PARIS cedex 15 | | | | | | | |
| SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS | | | | | | | |
| Sofipost | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Somepost | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| STP | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI STP Immo | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Mediapost SA | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Neolog | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Viapost | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| La Poste Global Mail | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Asendia | Suisse | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | MEE | MEE |
| Viapost Ascq | France | | 100,00 | | 100,00 | | IG |
| Mobigreen | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Greenovia | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Nouvelle Attitude SAS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Orium | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Orium GmbH | Allemagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Morin Développement | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Morin Logistic | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Mediapost SGPS | Portugal | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Mediapost Distribuição Postal | Portugal | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Mediapost Galex Distribucion y Logistica | Portugal | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Eurobussula LDA | Portugal | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Celeris LDA | Portugal | 100,00 | | 100,00 | | IG | |
| Orbitroad LDA | Portugal | 100,00 | | 100,00 | | IG | |
| Viapost Dourges | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Morin Logistic Sud | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Neopress Direct | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Neopress Routage | France | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | IG | IG |
| Proximy | France | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | MEE | MEE |
| Mediapost Espagne | Espagne | 51,00 | 51,00 | 51,00 | 51,00 | IG | IG |
| Mediapost Hit Mail | Roumanie | 60,02 | 100,00 | 60,02 | 100,00 | IG | IG |
| Creat Direct | Roumanie | 60,02 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Inbox Marketing | Roumanie | 59,06 | 98,40 | 98,40 | 98,40 | IG | IG |
| Interactions Marketing | Roumanie | 54,01 | 90,00 | 90,00 | 90,00 | IG | IG |

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; IP : intégration proportionnelle.



| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | Pourcentage de contrôle | | Méthode de consolidation | |
|---|-------------------|-----------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------------|------|
| | | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Hit Mobile Marketing | Roumanie | 54,01 | 90,00 | 90,00 | 90,00 | IG | IG |
| SMP | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SOGEC Marketing | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SOGEC Informatique | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SOGEFINAD | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SOGEC Gestion | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Budget Box | France | 40,01 | 40,01 | 40,01 | 40,01 | MEE | MEE |
| SECTEUR GEOPOST | | | | | | | |
| GeoPost | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| GeoPost SI | France | 100,00 | | 100,00 | | IG | |
| SoDExl | France | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | MEE | MEE |
| Télintrans | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Pickup Services | France | 82,47 | 100,00 | 82,47 | 100,00 | IG | IG |
| La Navette Pickup | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Pickup Store | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Packcity France | France | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | MEE | MEE |
| Packcity GeoPost | France | 50,50 | 50,50 | 50,50 | 50,50 | MEE | MEE |
| Sous-groupe GeoPost Intercontinental | | | | | | | |
| Chronopost International Algérie | Algérie | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Chronopost International Burkina Faso | Burkina Faso | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | MEE | MEE |
| Chronopost International Côte d'Ivoire | Côte d'Ivoire | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | IG | IG |
| Lenton Group Ltd | Hong Kong | 34,65 | 34,65 | 34,65 | 34,65 | MEE | MEE |
| DPD Continental India | Inde | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DTDC | Inde | 42,53 | 42,53 | 42,53 | 42,53 | MEE | MEE |
| DPD Laser Mauritius Ltd | Île Maurice | | 62,25 | | 75,00 | | IG |
| Chronopost International Niger | Niger | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | IG | IG |
| DPD Laser | Afrique du Sud | 75,00 | 75,00 | 75,00 | 75,00 | IG | IG |
| IBC Trinidad | Trinidad & Tobago | 61,60 | | 88,00 | | IG | |
| GeoPost Americas Inc. | États-Unis | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| IBC Inc. | États-Unis | 70,00 | | 70,00 | | IG | |
| Sous-groupe Chronopost | | | | | | | |
| Chronopost International Cameroun | Cameroun | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Chronopost | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sci Intel Immo | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Chronopost Food | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Calédonie Express | France | | 60,00 | | 60,00 | | MEE |
| Maroc Chrono INTL | Maroc | 34,00 | 34,00 | 34,00 | 34,00 | MEE | MEE |
| Chronopost International Portugal | Portugal | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sous-groupe TIGERS | | | | | | | |
| WLG Pty Ltd | Australie | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; IP : intégration proportionnelle.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | Pourcentage de contrôle | | Méthode de consolidation | |
|---|-----------------|-----------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------------|------|
| | | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Tigers Global Logistics Pty Ltd | Australie | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| WDM Pty Ltd | Australie | | 71,92 | | 100,00 | | IG |
| Tigers AG | Suisse | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Wako Express Co. Ltd | Chine | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Tigers Co. Ltd | Chine | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Tigers GmbH | Allemagne | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Buy Online GmbH | Allemagne | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Tigers Ltd | Hong Kong | 71,92 | 71,92 | 65,87 | 65,87 | IG | IG |
| Tigers HK Co. Ltd | Hong Kong | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Wako Air Express Co. Ltd | Hong Kong | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Tigers Worldwide Logistics Ltd | Inde | 53,58 | 53,76 | 74,50 | 74,75 | IG | IG |
| Tigers Malaysia | Malaisie | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Tigers Intern. Logistics BV | Pays-Bas | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Tigers Intern. Transport BV | Pays-Bas | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| LWW South Africa | Afrique du Sud | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| WLG (UK) Ltd | Grande-Bretagne | 71,92 | | 100,00 | | IG | |
| WLG Holdings (UK) Ltd | Grande-Bretagne | 71,92 | | 100,00 | | IG | |
| Tigers Logistics Group Ltd | Grande-Bretagne | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Tigers UK Holding Ltd | Grande-Bretagne | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Tigers Global Logistics Ltd | Grande-Bretagne | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Eurosell Ltd | Grande-Bretagne | 71,92 | | 100,00 | | IG | |
| KDAG Holding Ltd | Grande-Bretagne | | 71,92 | | 100,00 | | IG |
| Signet International Holding Ltd | Grande-Bretagne | | 71,92 | | 100,00 | | IG |
| Signet International Ltd | Grande-Bretagne | | 71,92 | | 100,00 | | IG |
| Albatross Logistics Ltd | Grande-Bretagne | | 71,92 | | 100,00 | | IG |
| WLG Inc. | États-Unis | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| World Commerce Services LLC | États-Unis | 71,92 | | 100,00 | | IG | |
| Tigers (USA) Global Logistics Inc. | États-Unis | 71,92 | 71,92 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sous-groupe BIOCAIR | | | | | | | |
| Biocair Belgium | Belgique | | 100,00 | | 100,00 | | IG |
| Biocair Forwarding Intern. Co Ltd | Chine | 70,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Biocair Asia Ltd | Hong Kong | 70,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Biocair Singapore Pte Ltd | Singapour | 70,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Biocair Intern. Ltd | Grande-Bretagne | 70,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Biocair Inc. | États-Unis | 70,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sous-groupe GeoPost Central Europe | | | | | | | |
| DPD Austria | Autriche | 25,57 | 25,57 | 25,57 | 25,57 | MEE | MEE |
| DPD Belgium NV | Belgique | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Speedy AD | Bulgarie | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | MEE | MEE |
| DPD Belarus | Biélorussie | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | MEE | MEE |

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; IP : intégration proportionnelle.



| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | Pourcentage de contrôle | | Méthode de consolidation | |
|--|---------------|-----------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------------|------|
| | | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| DPD Schweiz AG | Suisse | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Croatia doo | Croatie | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Czech Republic | Tchéquie | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| GeoPost IMDH GmbH | Allemagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD GeoPost GmbH | Allemagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Chronopost International Deutschland | Allemagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Aschaffenburg | Allemagne | 84,04 | 93,84 | 84,04 | 93,84 | IG | IG |
| DPD Betriebsgesellschaft | Allemagne | 84,04 | 93,84 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Vertriebsgesellschaft | Allemagne | 84,04 | 93,84 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Delicom | Allemagne | 84,04 | 93,84 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Armadillo Holding GmbH | Allemagne | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | MEE | MEE |
| B2C Russia Holding GmbH | Allemagne | 24,50 | | 24,50 | | MEE | |
| Tiramizoo GmbH | Allemagne | 20,29 | 23,64 | 20,29 | 23,64 | MEE | MEE |
| Deutscher Paket Dienst Altentreptow GmbH | Allemagne | | 100,00 | | 100,00 | | IG |
| DPD Estonia | Estonie | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| TD Express Services SARL | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Stuart SAS | France | | 22,22 | | 22,22 | | MEE |
| DPD Hungaria | Hongrie | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| E-Radius Informatikal Szolqaltato LLC | Hongrie | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | MEE | MEE |
| DPD Kazakhstan | Kazakhstan | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | MEE | MEE |
| DPD Latvija | Lettonie | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Lithuania | Lituanie | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Forwarder Line Logistik | Liechtenstein | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Luxembourg SA | Luxembourg | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Netherland BV | Pays-Bas | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Polska | Pologne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Air Cargo Poland | Pologne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Strefa Paczki | Pologne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Siodemka | Pologne | 100,00 | | 100,00 | | IG | |
| Siodemka Systemi | Pologne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Seur Portugal | Portugal | | 100,00 | | 100,00 | | IG |
| Armadillo Bizpak | Russie | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | MEE | MEE |
| B2C | Russie | 24,50 | | 24,50 | | MEE | |
| DPD Slovakia Sro | Slovaquie | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Slovenien | Slovénie | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| GeoPost YK Servisi AS | Turquie | 51,00 | 51,00 | 51,00 | 51,00 | IG | IG |
| Yurtiçi Kargo Servisi AS | Turquie | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | MEE | MEE |
| DPD Ukraine | Ukraine | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | MEE | MEE |
| Sous-groupe GeoPost Espagne | | | | | | | |
| Seur GeoPost | Espagne | 92,76 | 92,76 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; IP : intégration proportionnelle.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | Pourcentage de contrôle | | Méthode de consolidation | |
|--|-----------------|-----------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------------|------|
| | | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Menexpres | Espagne | 92,76 | 92,76 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| GeoPost Espagne | Espagne | 92,76 | 92,76 | 92,76 | 92,76 | IG | IG |
| Seur SA | Espagne | 65,24 | 73,46 | 66,80 | 75,15 | IG | IG |
| Seur Espana Operaciones | Espagne | 65,24 | 73,46 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Seur Gerencia de Riesgos | Espagne | 65,24 | 73,46 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Seur Integracion Logistica (fusionnée) | Espagne | 65,24 | | 100,00 | | IG | |
| Seur Integracion Logistica | Espagne | 65,24 | 73,46 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Barcino Pack | Espagne | 29,03 | 32,69 | 44,50 | 44,50 | MEE | MEE |
| Transjaen | Espagne | 65,24 | 73,46 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Seur Internacional | Espagne | 92,76 | 92,76 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Logistica Menorca SA | Espagne | 92,76 | | 100,00 | | IG | |
| Repsa Transportes y Servicios 2000 SA | Espagne | 92,76 | | 100,00 | | IG | |
| Red Logistica Navarra SA | Espagne | | 66,28 | | 90,24 | | IG |
| Sous-groupe GeoPost UK | | | | | | | |
| DPD Ireland Ltd | Irlande | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| GeoPost Ireland Limited | Irlande | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| GeoPost Intermediate Holding | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| GeoPost Uk Ltd | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| UK Letter Limited | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Uk Ltd | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Interlink Express Plc | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Interlink Express Parcels Ltd | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| GeoPost Holding Ltd | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Parceline Ltd | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| DPD Limited | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Mail Plus Limited | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Castlegate | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| WnDirect Ltd | Grande-Bretagne | 63,51 | 83,93 | 63,51 | 83,93 | IG | IG |
| WN TPC | Grande-Bretagne | 38,11 | 50,36 | 60,00 | 60,00 | MEE | MEE |
| Sous-groupe Exapaq | | | | | | | |
| DPD France | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI EXA Immo | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Examurs Paris | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Exalab | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sous-groupe Resto-in | | | | | | | |
| Resto-in | France | | 80,00 | | 80,00 | | IG |
| Eatingdesk | Belgique | | 80,00 | | 100,00 | | IG |
| Bloomsburys GmbH | Allemagne | | 80,00 | | 100,00 | | IG |
| Gourmet delivery | Espagne | | 80,00 | | 100,00 | | IG |
| Resto-in Uk | Grande-Bretagne | | 80,00 | | 100,00 | | IG |

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; IP : intégration proportionnelle.



| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | Pourcentage de contrôle | | Méthode de consolidation | |
|---|--------|-----------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------------|------|
| | | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| SECTEUR LA BANQUE POSTALE | | | | | | | |
| La Banque Postale | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SF2 | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sopassure | France | 50,02 | 50,02 | 50,02 | 50,02 | IP | IP |
| SCI CRSF Métropole | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| La Banque Postale Asset Management | France | 100,00 | 70,00 | 100,00 | 70,00 | IG | IG |
| La Banque Postale Prévoyance | France | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | IG | IG |
| La Banque Postale Structured Asset Management | France | 100,00 | 70,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI CRSF DOM | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| CNP Assurances | France | 20,15 | 20,15 | 36,25 | 36,25 | MEE | MEE |
| La Banque Postale Financement | France | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | IG | IG |
| La Banque Postale Crédit aux Entreprises | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| FCT Elise 2012 | France | 95,00 | 95,00 | 95,00 | 95,00 | IG | IG |
| CILOGER | France | | 90,00 | | 90,00 | | IG |
| La Banque Postale Conseil en Assurances | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Tocqueville Finance Holding | France | 92,52 | 92,56 | 92,52 | 92,56 | IG | IG |
| Tocqueville Finance | France | 92,42 | 92,47 | 99,89 | 99,89 | IG | IG |
| Fédéris | France | | 70,00 | | 100,00 | | IG |
| Easybourse | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| La Banque Postale Assurance Santé | France | 65,00 | 51,00 | 65,00 | 51,00 | IG | IG |
| La Banque Postale Gestion Privée | France | 100,00 | | 100,00 | | IG | |
| La Banque Postale Assurances IARD | France | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | IG | IG |
| BPE | France | 99,99 | 99,99 | 99,99 | 99,99 | IG | IG |
| La Banque Postale Collectivités Locales | France | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | IG | IG |
| LBP Home Loan SFH | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Tertiaire Saint Romain | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SOFIAP | France | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | IG | IG |
| SECTEUR NUMÉRIQUE | | | | | | | |
| LP Numérique SAS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Docapost IOT | France | | 100,00 | | 100,00 | | IG |
| CGLIB | France | | 51,00 | | 51,00 | | IG |
| Mix Commerce | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Docapost BPO IS | France | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | IG | IG |
| Gescomail | France | 65,00 | 65,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sérès | France | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | IG | IG |
| Docapost BPO SAS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Docapost BPO On Line | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; IP : intégration proportionnelle.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | Pourcentage de contrôle | | Méthode de consolidation | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------------|------|
| | | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| CNPT Docapost BPO | France | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | IG | IG |
| Sefas | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sefas Inc. | États-Unis | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sefas Ltd | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| CER Docapost BPO SAS | France | 50,98 | 50,98 | 50,98 | 50,98 | IG | IG |
| Sofadev Docapost BPO | Maroc | 50,98 | 50,98 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| T2IS Docapost BPO | Maroc | 50,98 | 50,98 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sefas Espana | Espagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Maileva | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Provéance | France | 67,00 | 67,00 | 67,00 | 67,00 | IG | IG |
| Certinomis | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sérès Allemagne | Allemagne | 66,00 | 66,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Sérès Espagne | Espagne | 66,00 | 66,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| XAnge Capital | France | 34,87 | 34,87 | 34,87 | 34,87 | MEE | MEE |
| Docapost DPS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Docapost Conseil | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Mediapost Publicité | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Docapost | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Mediapost Holding | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Docapost CSP | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Bretagne Routage | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| La Vosgienne Industrielle de Mailing | France | 100,00 | | 100,00 | | IG | |
| SOGEC Datamark Services | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SOGEC Deutschland | Allemagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Media Prisme SAS | France | 81,68 | 81,68 | 81,68 | 81,68 | IG | IG |
| Matching SAS | France | 81,67 | 81,67 | 81,67 | 81,67 | IG | IG |
| Media Prisme SP | Espagne | 81,68 | 81,68 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Media Prisme BE | Belgique | 81,68 | 81,68 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Cabestan | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Financière Adverline | France | 90,00 | 90,00 | 90,00 | 90,00 | IG | IG |
| Adverline | France | 89,71 | 89,39 | 99,56 | 99,20 | IG | IG |
| Société | France | 89,71 | 89,39 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| KP Média | France | 89,71 | | 100,00 | | IG | |
| Maison | France | 89,71 | 89,39 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Oxeva | France | 62,82 | 62,60 | 70,03 | 70,03 | IG | IG |
| Vertical Mail | France | 89,71 | 89,39 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SECTEUR RÉSEAU LA POSTE | | | | | | | |
| LP Télécom | France | 51,00 | 51,00 | 51,00 | 51,00 | MEE | MEE |
| LP 2 SAS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; IP : intégration proportionnelle.



| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | Pourcentage de contrôle | | Méthode de consolidation | |
|---------------------------------------|--------|-----------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------------|------|
| | | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| SECTEUR IMMOBILIER | | | | | | | |
| Poste Immo | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Activités Courrier Industriel | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Activités Courrier de Proximité | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Activités Colis | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Tertiaire Mixte | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Loca Poste SAS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| ImmoStoc SAS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Tertiaire | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Logement | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Centres de Loisirs | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Activités Annexes | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Ciposte SAS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SAS Arkasolia | France | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | MEE | MEE |
| SAS PI Energies Renouvelables | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SAS PI Développement | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Arkadea Fort de France | France | 49,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | MEE | MEE |
| SCI BP | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI BP Mixte | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| TPF2 Sppicav | France | 20,02 | 20,02 | 20,02 | 20,02 | MEE | MEE |
| Akatea TPF2 | France | 20,02 | 20,02 | 20,02 | 20,02 | MEE | MEE |
| Fréjorgues Energy SAS | France | 49,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | MEE | MEE |
| Arkadéa SAS | France | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | MEE | MEE |
| SCI Bataille | France | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | MEE | MEE |
| Akatea 2 - TPF2 SAS | France | 20,02 | 20,02 | 20,02 | 20,02 | MEE | MEE |
| SCCV 56, rue Cler | France | 49,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | MEE | MEE |
| PI Energy | France | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | MEE | MEE |
| SCI Arkadea Lyon Croix Rousse | France | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | MEE | MEE |
| PI Energy 2 | France | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | MEE | MEE |
| SCI Arkadea Lyon Crepet | France | | 35,00 | | 35,00 | | MEE |
| SCI Arkadea Rennes Trigone | France | | 49,00 | | 49,00 | | MEE |
| SCI DOM | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI 44 Vaugirard | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| SCI Activités Courrier Local | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| Société SCCV rue du Champ Macret-Roye | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| NON AFFECTÉ | | | | | | | |
| Sofrepost | France | 99,99 | 99,99 | 99,99 | 99,99 | IG | IG |
| Véhiposte SAS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |
| GIE Véhiposte | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG |

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; IP : intégration proportionnelle.

NOTE 43 Autres titres non consolidés hors France

| (en milliers d'euros) | Pays | 31/12/2015 | | | 31/12/2014 |
|---------------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------------|--------------|
| | | Pourcentage de détention | Valeur brute | Valeur nette | Valeur nette |
| Visa Europe | Grande-Bretagne | ns | 103 649 | 103 649 | |
| Interattica ^(a) | Grèce | 100 % | 20 657 | | |
| Someva ^(b) | Espagne | 100 % | 8 944 | 8 944 | |
| Guangzhou DPD Co ^(a) | Chine | 100 % | 7 950 | | |
| Red 30 Trans ^(b) | Espagne | 100 % | 7 660 | 7 660 | |
| Barcino Pack ^(b) | Espagne | 100 % | 4 500 | 4 500 | |
| Vifedis ^(b) | Espagne | 100 % | 2 084 | 2 084 | |
| Marrek & Könnecker ^(c) | Allemagne | | | | 2 970 |
| Parcel lock ^(b) | Allemagne | 33 % | 1 357 | 1 357 | |
| Logalty | Espagne | 10 % | 1 083 | 683 | 678 |
| MPIE Limited | Grande-Bretagne | 11 % | 1 022 | 1 022 | |
| Livelihoods | Luxembourg | 3 % | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| Seur Huesca ^(c) | Espagne | | | | 930 |
| Seres Colombie | Colombie | 100 % | 593 | 177 | 142 |
| Seres Mexique | Mexique | 100 % | 597 | 545 | 251 |
| Mediapost Vietnam | Vietnam | 100 % | 361 | 290 | 290 |
| Seres Argentine | Argentine | 90 % | 353 | 43 | 31 |
| Guardrisk Insurance | Afrique du sud | 100 % | 182 | 182 | |
| Metrica | Bulgarie | 60 % | 101 | 101 | |
| Seres Équateur | Équateur | 100 % | 71 | 71 | 71 |
| DPD Deutscher Paket Dienst Management | Allemagne | 100 % | 77 | 77 | 51 |
| Cargo Pool GmbH | Allemagne | 5 % | 39 | 39 | 39 |
| ALAI | Espagne | 15 % | 39 | | 39 |
| LBP AM Dept Funds | Luxembourg | 100 % | 31 | 31 | |
| GeoPost Iberica | Allemagne | 100 % | 27 | 27 | 27 |
| DPD Immobilien Verwaltungs | Allemagne | 100 % | | | 26 |
| CIDES | Espagne | 10 % | 25 | 25 | 25 |
| Turgallum Gestion de Transp. | Espagne | 100 % | 24 | 24 | |
| Kombiverkehr Deutsche Gesellschaft | Allemagne | ns | 16 | 16 | 16 |
| IDP | Espagne | 10 % | 6 | 6 | 6 |
| Asurec | Espagne | | | | 5 |
| Divers | Portugal | ns | 11 | 11 | |
| Divers | Allemagne | ns | 3 | 3 | |
| TOTAL | | | 162 462 | 132 567 | 6 597 |

(a) Sociétés en cours de liquidation.

(b) Sociétés acquises fin 2015 et qui seront consolidées en 2016.

(c) Sociétés consolidées en 2015.



20.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés (exercice clos le 31 décembre 2015)

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- ▲ le contrôle des comptes consolidés de la société La Poste, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▲ la justification de nos appréciations ;
- ▲ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▲ Les notes 2.14 et 2.15 de l'annexe aux comptes consolidés exposent les modalités d'évaluation et de dépréciation des actifs et passifs bancaires ainsi que de la dette obligataire et des instruments financiers liés et des engagements de garantie. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes aux états financiers.
- ▲ La note 2.14.1 de l'annexe aux comptes consolidés expose les principes et modalités de dépréciation de prêts et créances de l'activité bancaire. Nous avons examiné les méthodologies de dépréciation, le dispositif de contrôle relatif au suivi des risques de crédit, l'appréciation des risques de non recouvrement et leur couverture par des dépréciations individuelles et collectives.
- ▲ Les notes 2.12 et 15 de l'annexe aux comptes consolidés exposent les principes et modalités retenus pour les tests de dépréciation relatifs aux écarts d'acquisition et aux autres immobilisations incorporelles et corporelles. Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au moins une fois par an pour les écarts d'acquisition, selon les modalités décrites dans la note 2.12 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes aux états financiers donnent une information appropriée.
- ▲ Les notes 2.20 et 29 de l'annexe aux comptes consolidés exposent les principes et modalités retenues pour l'évaluation et la comptabilisation des engagements de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi, dispositifs d'aménagement de fin de carrière et autres avantages à long terme consentis au personnel. Nous avons revu la méthodologie d'évaluation de ces engagements, apprécié les données utilisées et les hypothèses retenues sur lesquelles se fondent ces évaluations et nous avons vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les notes aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 février 2016,

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Amato

Associé

Marie-Christine Jolys

Associée

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier

Associé

Agnès Husherr

Associée



20.2 COMPTES SOCIAUX

20.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2015 (Conseil d'administration du 23 février 2016)

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les tableaux ou les variations.

Compte de résultat

| <i>(en millions d'euros)</i> | Référence annexe | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|------------------|-----------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis | | 10 906 | 10 835 |
| Chiffre d'affaires Numérique | | 5 | 3 |
| Chiffre d'affaires Réseau La Poste | | 1 101 | 1 117 |
| Chiffre d'affaires Immobilier | | 19 | 21 |
| Chiffre d'affaires | Note 1 | 12 031 | 11 976 |
| Autres produits d'exploitation | | 2 436 | 2 439 |
| Produits d'exploitation | | 14 467 | 14 415 |
| Achats | | (415) | (435) |
| Autres charges externes | Note 2 | (3 901) | (3 785) |
| Impôts, taxes et versements assimilés | Note 3 | (781) | (791) |
| Charges de personnel | Note 4 | (9 083) | (9 400) |
| Dotations aux amortissements et provisions | Note 5 | (555) | (399) |
| Charges d'exploitation | | (14 735) | (14 810) |
| Résultat d'exploitation | | (268) | (395) |
| Résultat financier | Note 6 | 431 | 513 |
| Résultat courant | | 163 | 118 |
| Résultat exceptionnel | Note 7 | (1) | (20) |
| Résultat avant impôt | | 162 | 98 |
| Impôt sur les bénéfices | Note 8 | 185 | 265 |
| RÉSULTAT NET | | 347 | 363 |

Bilan

Actif

| (en millions d'euros) | Référence annexe | 31/12/2015 | | | 31/12/2014 |
|--|------------------|----------------|---------------------------------|----------------|----------------|
| | | Valeurs brutes | Amortissements et Dépréciations | Valeurs nettes | Valeurs nettes |
| Immobilisations incorporelles | Note 9 | 1 025 | (754) | 271 | 257 |
| Terrains et constructions | | 320 | (167) | 153 | 153 |
| Autres immobilisations corporelles | | 3 484 | (2 694) | 790 | 877 |
| Immobilisations corporelles | Note 10 | 3 804 | (2 862) | 942 | 1 030 |
| Immobilisations financières | Note 11 | 11 299 | (19) | 11 280 | 11 218 |
| Actif immobilisé | | 16 127 | (3 635) | 12 493 | 12 505 |
| Stocks et encours | Note 12 | 90 | (2) | 88 | 98 |
| Créances clients et comptes rattachés | | 1 666 | (33) | 1 633 | 1 452 |
| Autres créances | | 928 | | 928 | 886 |
| Créances d'exploitation | Note 13 | 2 594 | (33) | 2 561 | 2 338 |
| Débiteurs divers | Note 15 | 121 | (29) | 92 | 64 |
| Comptes de régularisation | Note 16 | 58 | - | 58 | 76 |
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités | Note 17 | 3 186 | - | 3 186 | 2 425 |
| Actif circulant | | 6 049 | (64) | 5 985 | 5 002 |
| TOTAL GÉNÉRAL | | 22 175 | (3 698) | 18 478 | 17 507 |

Passif

| (en millions d'euros) | Référence annexe | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------------|---------------|---------------|
| Capital social | | 3 800 | 3 800 |
| Primes liées au capital | | 900 | 900 |
| Réserves | | 503 | 485 |
| Report à nouveau | | 276 | 102 |
| Résultat de l'exercice | | 347 | 363 |
| Capitaux propres | Note 19 | 5 826 | 5 650 |
| Provisions réglementées | Note 20 | 102 | 112 |
| Provisions pour risques et charges | Note 20 | 1 958 | 1 727 |
| Emprunt obligataire | | 6 552 | 5 798 |
| Emprunts et dettes financières diverses | | 414 | 745 |
| Comptes bancaires et valeurs à décaisser | | 17 | 20 |
| Dettes financières | Note 21 | 6 983 | 6 563 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | | 1 122 | 989 |
| Dettes fiscales et sociales | | 1 342 | 1 313 |
| Autres dettes d'exploitation | | 427 | 370 |
| Dettes d'exploitation | Note 13 | 2 891 | 2 672 |
| Créditeurs divers | Note 15 | 509 | 519 |
| Comptes de régularisation | Note 16 | 209 | 264 |
| Dettes | | 10 592 | 10 018 |
| TOTAL GÉNÉRAL | | 18 478 | 17 507 |



Tableau des flux de trésorerie

| <i>(en millions d'euros)</i> | Référence annexe | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------------|--------------|--------------|
| Résultat net | | 347 | 363 |
| Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité | | | |
| ▲ Plus ou moins-values de cessions | | 20 | 15 |
| ▲ Variations nettes des provisions | Note 26 | 220 | 26 |
| ▲ Variation CICE sur provision | Note 26 | (4) | 2 |
| ▲ Dépréciations, amortissements et pertes de valeur | Note 26 | 312 | 338 |
| ▲ Autres produits et charges sans incidence de trésorerie | | - | 2 |
| Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôt | | 895 | 746 |
| ▲ Coût de l'endettement | | 26 | 17 |
| ▲ Impôts | | (185) | (265) |
| Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôt | | 736 | 498 |
| ▲ Variation du besoin en fonds de roulement | Note 27 | (90) | (378) |
| ▲ Produits de CICE de la période | | (316) | (322) |
| ▲ Variation des encaisses de bureaux de poste | | - | (21) |
| ▲ Impôts payés | | 544 | 426 |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation | | 874 | 203 |
| ▲ Acquisition d'actifs incorporels et corporels | Note 28 | (272) | (281) |
| ▲ Acquisition d'actifs financiers | | (803) | (883) |
| ▲ Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels | Note 29 | 8 | 7 |
| ▲ Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers | Note 29 | 736 | 712 |
| Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement | | (331) | (445) |
| ▲ Augmentation de capital | | - | - |
| ▲ Dividendes versés | | (171) | (171) |
| ▲ Intérêts financiers versés | | (21) | (20) |
| ▲ Émissions d'emprunts | Note 30 | 1 036 | 790 |
| ▲ Remboursements d'emprunts | Note 31 | (557) | (808) |
| ▲ Autres flux liés aux opérations de financement | | (63) | (7) |
| Flux de trésorerie provenant des activités de Financement | | 224 | (216) |
| VARIATION DE TRÉSORERIE | | 767 | (458) |
| ▲ Liquidités et Équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice ^(a) | | 2 017 | 2 475 |
| ▲ Liquidités et Équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice ^(a) | Note 32 | 2 784 | 2 017 |

(a) Hors encaisses résiduelles du Réseau La Poste dont la variation est classée dans la partie « Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation ».

Spécificités La Poste

Le statut de La Poste

La Poste est une société anonyme régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, notamment le Code de commerce, dans la mesure où il n'y est pas dérogé par des dispositions particulières, telles que la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public ou la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications.

La Poste remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la loi du 2 juillet 1990 précitée et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

Les missions de service public et d'intérêt général sont :

- ▲ le service universel postal ;
- ▲ la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- ▲ le transport et la distribution de la presse ;
- ▲ l'accessibilité bancaire, dans les conditions prévues par les articles L. 221-2 et L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Poste assure selon les règles de droit commun toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises.

Faits marquants

1. Accord de l'Arcep sur l'augmentation des tarifs

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1^{er} janvier 2015 suite aux avis favorables de l'Arcep rendus en juillet 2014 (n° 2014-0846, n° 2014-1009 et n° 2014-1010). L'ensemble de ces évolutions respecte l'encadrement tarifaire fixé par la décision n° 2014-0841 du 22 juillet 2014 de l'Arcep, relatif à l'encadrement tarifaire pluriannuel pour la période 2015-2018.

2. Signature de trois accords sociaux en février 2015

La Poste et les organisations syndicales ont signé le 5 février 2015 trois accords. Cette signature atteste de la volonté partagée d'accompagner la transformation de l'entreprise au bénéfice de tous les postiers. Il s'agit de :

- ▲ l'accord sur un nouveau modèle d'évolution professionnelle permettant de construire « un avenir pour chaque postier » ;

- ▲ l'accord sur l'institution du « complément de rémunération » à La Poste pour les personnels des classes I à III ;
- ▲ l'accord sur l'évolution des grilles indiciaires des fonctionnaires des classes I à III.

3. Signature d'un nouvel accord handicap

La Poste et les organisations syndicales ont signé le 26 mai 2015 un sixième accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap pour la période 2015-2017.

4. Intéressement

Un nouvel accord d'intéressement pour les exercices 2015 à 2017 a été signé le 26 juin 2015.

5. Regroupement des sièges du Groupe

Lors du Conseil d'administration du 24 février 2015, La Poste a annoncé le lancement du projet de regroupement à Issy-les-Moulineaux des sièges du Groupe et des branches. Ce projet a pour objectif d'améliorer la coordination et la performance des fonctions sièges et supports.

La mise en œuvre de ce projet occasionnera des coûts liés notamment à des périodes de vacance sur des locaux faisant l'objet de baux non résiliables, et à des frais de remise en état de certains sites, pour un montant estimé de 31 millions d'euros. Ces coûts ont fait l'objet d'une provision au 31 décembre 2015.

6. Émission obligataire

La Poste a procédé en juin 2015 à l'émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros d'une durée de dix ans. En septembre 2015, cette souche obligataire a été abondée à hauteur de 250 millions d'euros.

7. Assignations

La Poste a procédé au premier semestre 2015 à l'assignation auprès de La Banque Postale de la totalité de son portefeuille de swaps adossés à l'emprunt obligataire, d'un montant de 4,2 milliards d'euros.

Événements postérieurs à l'arrêté

Aucun événement susceptible d'avoir un impact significatif sur les comptes de La Poste ne s'est produit postérieurement à la clôture.



Règles et méthodes comptables

I. Référentiels comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan comptable général.

II. Principes comptables

— A. Recours à des estimations

La préparation des états financiers amène La Poste à procéder aux meilleures estimations possibles et à retenir des hypothèses qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Les montants effectifs se révélant ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues.

— B. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte (comptabilisation « à l'avancement »). Le chiffre d'affaires des figurines (timbres-poste, Prêts-à-Poster) est, quant à lui, enregistré lors de la vente, hors situation exceptionnelle.

Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêt.

— C. Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Seuls les produits et les charges de **nature inhabituelle** et d'une **survenance exceptionnelle** sont classés en résultat exceptionnel. La Poste a choisi de classer en résultat exceptionnel les éléments suivants :

- ▲ cessions d'immobilisations ;
- ▲ provisions constituées pour constater une dépréciation durable des actifs immobilisés ;
- ▲ éléments liés à une cause de force majeure (incendies, tempêtes, etc.).

— D. Impôts

La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe.

Règles de taxation à la TVA

Les dispositions de l'article 261.4.11° du Code général des impôts prévoient une exonération de TVA pour les prestations de services qui relèvent du service universel postal défini par l'article L1 du Code des postes et communications électroniques effectuées par le prestataire en France du service universel postal tel que désigné à l'article L2 du même Code.

En tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste exonère de TVA l'ensemble des produits postaux relevant du périmètre du service universel postal qu'elle vend. Les produits postaux commercialisés par La Poste et ne relevant pas de ce périmètre du service postal universel sont soumis à la TVA dans les conditions de droit commun (application du taux normal de TVA sous réserve de l'application des règles de territorialité de TVA en matière de prestations de services).

Contribution économique territoriale

En 2015, le décret 2015-1847 du 29 décembre 2015 porte fixation du taux des abattements des bases d'impositions directes dont bénéficie La Poste au titre de sa mission d'aménagement du territoire. Cet abattement est fixé à 85 % sur les bases de la cotisation foncière des entreprises (CFE) due au titre de la contribution économique territoriale (CET) et à 82 % pour la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

— E. Immobilisations incorporelles

Le règlement ANC 2014-03 définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail.

Les logiciels sont amortis sur une période de un à cinq ans. Les droits au bail de la direction de l'immobilier ont fait l'objet d'un amortissement à compter de 2010.

Les règles de dépréciation des immobilisations incorporelles sont précisées dans le paragraphe G ci-dessous.

Frais de recherche et de développement

Les frais de développement sont enregistrés en charges à l'exception :

- ▲ des dépenses constitutives de matériels, dont la construction est suffisamment avancée pour démontrer que leur utilité pour La Poste est certaine.

Ces dépenses, enregistrées en immobilisations incorporelles, sont amorties sur cinq ans dès leur mise en service ;

- ▲ des dépenses relatives aux développements informatiques réalisés en interne dans la mesure où :
 - le projet a de sérieuses chances de réussite technique,
 - la direction dispose de moyens matériels et humains suffisants pour pouvoir produire le logiciel,
 - il existe une indication concrète quant à l'intention de produire le logiciel et de s'en servir durablement pour répondre aux besoins propres de La Poste ou à ceux de sa clientèle.

Ces dépenses, enregistrées en immobilisations incorporelles, sont amorties sur trois ans dès leur mise en service.

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisés en charges au titre de l'exercice est fourni dans la note 9.

F. Immobilisations corporelles

1. Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste :

Parc Immobilier : 6 composants

- ▲ Gros œuvre ;
- ▲ Toiture ;
- ▲ Menuiserie et travaux extérieurs ;
- ▲ Gros équipements ;
- ▲ Petits équipements et agencements ;
- ▲ Terrain.

Matériels

- ▲ Machines de tri : trois composants (mécanique, intelligence, périphérique). Un quatrième composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD) ;
- ▲ Matériel d'environnement de tri : deux composants (mécanique, intelligence).

2. Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité.

Dans le cadre de l'application de la réglementation comptable sur les actifs, les durées d'utilité des immobilisations ont été revues en 2005, avec pour conséquence principale un

allongement de la durée moyenne d'amortissement, portant essentiellement sur :

- ▲ le parc immobilier, notamment sur le composant principal gros œuvre ;
- ▲ les machines de tri, sur le composant principal mécanique.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions

La durée dépend de la famille technico-architecturale de rattachement de l'immeuble (sept familles ont été définies au niveau de La Poste) :

| | |
|---------------------------------------|----------------|
| ▲ Gros œuvre : | de 20 à 80 ans |
| ▲ Toiture : | de 20 à 60 ans |
| ▲ Menuiserie et travaux extérieurs : | de 20 à 40 ans |
| ▲ Gros équipements : | de 15 à 20 ans |
| ▲ Petits équipements et agencements : | de 5 à 10 ans |

Matériels

| | |
|--|---------------|
| ▲ Machines de tri : | de 5 à 15 ans |
| ▲ Matériel d'environnement de tri : | de 5 à 8 ans |
| ▲ Matériel de bureau et informatique : | de 3 à 5 ans |
| ▲ Mobilier de bureau : | 10 ans |

L'Administration fiscale ayant maintenu la possibilité d'amortir la structure des immobilisations décomposées sur la durée d'usage (BOI 4 A-13-05), La Poste a comptabilisé un amortissement dérogatoire sur les éléments suivants de l'actif immobilisé :

- ▲ le composant principal « gros œuvre » des immeubles, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de 40 ans ;
- ▲ le composant principal « mécanique » des machines de tri, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de 6 ans et 8 mois.

3. Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés et dont La Poste attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Conformément à l'option offerte par le règlement ANC 2014-03, les frais d'acquisition directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement ne sont pas intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt ne sont pas incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.



— G. Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont testées en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur actuelle, qui est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'utilité. Si la valeur actuelle d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière, si l'actif continue à être utilisé, est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation.

La **valeur vénale** est le montant qui pourrait être obtenu, à la date de clôture, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La **valeur d'usage** d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur des avantages économiques futurs attendus de son utilisation et de sa sortie.

Des dépréciations sont comptabilisées sur les biens pour lesquels une décision de cession a été prise, lorsque la valeur de marché est inférieure à la valeur comptable.

— H. Titres de participation

Les titres des sociétés filiales de La Poste sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, sous déduction d'éventuelles provisions pour dépréciation.

Ces dépréciations enregistrent l'écart entre le coût d'acquisition des titres de participation et leur valeur d'inventaire à la date de clôture, généralement déterminée par référence aux méthodes des flux de trésorerie futurs actualisés, ou de la quote-part de capitaux propres, éventuellement consolidés, de l'ensemble considéré. Dans le cas où une cession a été décidée, la valeur d'inventaire est déterminée par référence à la valeur vénale, telle que définie dans le § G ci-avant.

Les dividendes reçus sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

— I. Autres immobilisations financières

Il s'agit principalement des prêts accordés par La Poste à ses filiales et des titres subordonnés à durée indéterminée émis par La Banque Postale et intégralement souscrits par La Poste.

Les autres immobilisations financières concernent également des prêts accordés pour le logement social, comptabilisés à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement.

— J. Stocks et encours

La Poste applique la méthode du coût moyen unitaire pondéré pour évaluer le coût d'entrée de ses stocks, à l'exception des produits finis qui sont évalués à leur coût de production.

Lors de l'arrêté des comptes et conformément au règlement ANC 2014-03 sur les actifs, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de la valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur de marché) ou de la valeur d'usage, cette dernière correspondant généralement à l'actualisation des flux nets de trésorerie attendus.

Si la valeur actuelle est la plus faible, une dépréciation doit être comptabilisée pour ramener le coût d'entrée au niveau de la valeur actuelle.

— K. Créances d'exploitation

1. Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale.

Règles de dépréciation des créances clients

- ▲ Les créances relatives aux clients placés en règlement ou liquidation judiciaire sont dépréciées à 100 % de leur valeur, quelle que soit leur ancienneté.
- ▲ Pour les autres créances, la dépréciation est fonction de l'ancienneté et du risque de non-recouvrement :
 - antériorité supérieure à 1 an : dépréciation à 100 % de la valeur de la créance,
 - antériorité comprise entre 3 mois et 1 an : le taux de provisionnement est calculé en fonction d'un « taux de perte » moyen. Le taux de perte correspond à la différence entre les créances existant au 1^{er} janvier de l'année N et le montant des règlements intervenus au cours de cet exercice N.

2. Autres créances

Lors de leur comptabilisation initiale, les autres créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Elles sont dépréciées, le cas échéant, en fonction de l'antériorité ou du risque de non-recouvrement.

— L. Débiteurs/créditeurs divers et comptes de régularisation

Les comptes de débiteurs et créditeurs divers et comptes de régularisation retracent principalement les flux en cours de dénouement à la clôture de la période, notamment ceux portant sur les opérations comptables internes au Groupe La Poste.

— M. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

— N. Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de la période. Pour les dettes et créances, si le taux de conversion à la date d'arrêté comptable a pour effet de modifier cette valeur historique, les différences constatées sont alors inscrites au bilan dans des comptes d'écarts de conversion actif ou passif.

À La Poste, les écarts de conversion actif ou passif sont principalement liés aux opérations de financement (dette obligataire et opérations de couverture associées).

— O. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, La Poste a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par La Poste pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par La Poste, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

— P. Régime de retraite et dispositifs d'aménagement de fin de carrière

1. Régime de retraite

Fonctionnaires

La loi de finances rectificative pour 2006 a mis en place, rétroactivement au 1^{er} janvier 2006, une réforme du financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste décrite dans la note 24 de l'annexe.

Dans le cadre du régime mis en place en 2006, La Poste acquitte une contribution employeur à caractère libératoire. Aucune provision n'est donc comptabilisée dans les comptes au titre des retraites des fonctionnaires.

Personnel contractuel

Le régime de retraite du personnel contractuel de La Poste est un régime qualifié de « régime à cotisations définies », qui se caractérise par des versements à des organismes qui libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser au salarié les montants qui lui sont dus. De ce fait, une fois les cotisations payées, aucun passif ou aucun engagement ne figure dans les comptes de La Poste. Les cotisations payées aux organismes sont comptabilisées en charges de la période.

2. Indemnités de départ à la retraite (personnel contractuel)

Ces engagements font l'objet d'une provision au bilan.

Les principales hypothèses retenues et l'évaluation de l'engagement sont présentées dans la note 24 de l'annexe.

3. Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Les personnes prises en compte dans l'évaluation de la provision sont toutes celles qui ont adhéré à la date de clôture.

Les dispositifs d'aménagement de fin de carrière existants sont décrits dans la note 24 de l'annexe.

— Q. Dettes représentées par un titre (emprunts obligataires, bons La Poste)

Les dettes représentées par un titre sont classées à leur valeur nominale dans le poste des dettes financières au passif du bilan. Elles sont détaillées en annexe selon la nature de leur support : emprunts obligataires et bons La Poste.

Les intérêts courus non échus attachés à ces titres sont portés dans un compte de dettes rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les primes d'émission ou de remboursement des emprunts obligataires sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie de l'emprunt, les frais afférents à leur émission étant répartis linéairement sur cette même durée.

Ces primes d'émission ou de remboursement figurent à l'actif du bilan en « débiteurs divers » (cf. note 15).

— R. Instruments financiers à terme

Les opérations sur instruments financiers à terme sont présentées dans les engagements hors bilan en note 23.



Les opérations réalisées par La Poste (swaps de taux d'intérêt essentiellement) en prévision d'émissions de dettes entrent dans la catégorie des opérations de couverture de « transactions futures non encore matérialisées par un engagement mais définies avec précision et possédant une probabilité suffisante de réalisation ». En conséquence, les résultats sont différés sur la durée des engagements puis étalés sur la durée de vie des emprunts émis.

Les soultes constatées lors de la résiliation d'instruments de couverture sont étalées sur la durée de vie restante du passif sous-jacent.

Les soultes constatées lors de la résiliation d'instruments qualifiés comptablement de position ouverte isolée sont constatées en résultat financier.

Les instruments utilisés dans le cadre d'opérations qualifiées comptablement de « positions ouvertes isolées » font l'objet d'une évaluation en valeur de marché en date d'arrêt. Les moins-values latentes sont constatées en résultat financier sous forme de provision pour risques et charges.

— S. Capital

De par l'entrée en vigueur du décret 2010-191 du 27 février 2010, La Poste est devenue le 1^{er} mars 2010 une société anonyme, dotée d'un capital social fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, entièrement libérées. Ce capital est, de par la loi, détenu exclusivement par des capitaux publics (État ou personnes morales de droit public), à l'exception de la part éventuellement réservée au personnel de La Poste.

La Poste était, antérieurement à cette date, un établissement autonome de droit public, sans capital au sens juridique du terme, dont les fonds propres se montaient à 2 467 millions d'euros, répartis en :

- ▲ apport initial : 2 258 millions d'euros (dont 1 039 millions d'euros liés à l'apport des activités de la CNE en 2005) ;
- ▲ complément d'apport : 209 millions d'euros.

De par le changement de statut de La Poste en 2010, outre la création du capital social pour 1 milliard d'euros, un montant de 1 467 millions d'euros a été affecté en réserves diverses. Enfin, suite à la première Assemblée Générale de La Poste, qui s'est tenue le 12 mai 2010, un montant de 1 513 millions d'euros a été affecté en réserve légale.

L'augmentation de capital de La Poste SA adoptée par le Conseil d'administration du 10 février 2011 et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 avril 2011 a donné ainsi lieu :

- ▲ à une augmentation du capital social de 1 milliard d'euros par incorporation aux réserves ;
- ▲ à un premier versement de 1,05 milliard d'euros en avril 2011, relatif à la libération du capital émis, dont 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts ;

- ▲ et à un second versement de 1,05 milliard d'euros réalisé en 2012, à hauteur de 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts.

La Poste a reçu en 2013 le dernier versement de la part de l'État (267 millions d'euros) et de la CDC (333 millions d'euros) soit un total de 600 millions d'euros, portant ainsi son capital à 3 800 millions d'euros répartis en 950 000 000 actions, et le poste « prime d'émission » à 900 millions d'euros.

— T. Engagements Hors Bilan

Le PCG définit les comptes d'engagements, indépendamment des notions de Bilan/Hors bilan, comme des droits et obligations susceptibles de modifier le montant ou la consistance du patrimoine de l'entreprise, les effets de ces droits et obligations étant subordonnés à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures.

Les engagements ne peuvent être retenus au titre des engagements hors bilan que dans la mesure où ils sont relatifs à des opérations dont la survenance est postérieure à la date d'arrêt comptable (engagements pris dans le cours normal de l'activité) ou s'ils sont relatifs à des actifs et passifs éventuels (engagements de garantie).

- ▲ un passif éventuel résulte :
 - soit de l'existence d'une obligation dont il n'est pas probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources,
 - soit d'une obligation potentielle, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ;
- ▲ un actif éventuel est un actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.

— U. Tableau des flux de trésorerie

La Poste établit un tableau des flux de trésorerie qui présente les entrées et les sorties de disponibilités et équivalents classées en activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

Les activités d'exploitation sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation sont élaborés selon la méthode indirecte suivant laquelle le résultat net est corrigé des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dotations nettes aux amortissements et provisions à l'exclusion de celles relatives à l'actif circulant, variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité), de tout report ou régularisation d'encaissements ou de décaissements passés

ou futurs liés à l'exploitation ainsi que des éléments de produits ou de charges associés aux flux de trésorerie concernant les investissements et le financement.

Les activités d'investissement correspondent à l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

Les flux d'investissement de La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- ▲ immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- ▲ part du capital d'autres entreprises ;
- ▲ autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés.

Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (remboursements de bons La Poste, remboursements d'emprunts).

La notion de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie de La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM « monétaires »), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts.

— V. Comptes consolidés

Des comptes consolidés sont établis au niveau du Groupe La Poste, groupe pour lequel La Poste constitue la maison mère.



Notes annexes aux comptes sociaux

| | | | |
|--|------------|--|------------|
| Notes sur le résultat | 411 | Engagements hors-bilan | 433 |
| NOTE 1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation | 411 | NOTE 23 Instruments financiers dérivés | 433 |
| NOTE 2 Autres charges externes | 414 | NOTE 24 Engagements envers le Personnel | 433 |
| NOTE 3 Impôts et taxes | 415 | NOTE 25 Autres engagements hors bilan | 436 |
| NOTE 4 Charges de personnel | 415 | | |
| NOTE 5 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations | 416 | Notes sur le tableau des flux de trésorerie | 438 |
| NOTE 6 Résultat financier | 416 | NOTE 26 Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges | 438 |
| NOTE 7 Résultat exceptionnel | 417 | NOTE 27 Variation du besoin en fonds de roulement | 438 |
| NOTE 8 Impôts sur les bénéfices | 417 | NOTE 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations | 438 |
| | | NOTE 29 Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations | 439 |
| Notes sur le bilan | 419 | NOTE 30 Émissions d'emprunts | 439 |
| NOTE 9 Immobilisations incorporelles | 419 | NOTE 31 Remboursements d'emprunts | 439 |
| NOTE 10 Immobilisations corporelles | 420 | NOTE 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice | 439 |
| NOTE 11 Immobilisations financières | 421 | NOTE 33 Tableau des Filiales et Participations | 440 |
| NOTE 12 Stocks et encours de production | 422 | | |
| NOTE 13 Créances et dettes d'exploitation | 423 | | |
| NOTE 14 Produits à recevoir et charges à payer | 424 | | |
| NOTE 15 Débiteurs et créditeurs divers | 425 | | |
| NOTE 16 Comptes de régularisation | 425 | | |
| NOTE 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités | 426 | | |
| NOTE 18 Dépréciations d'actifs | 427 | | |
| NOTE 19 Capitaux propres | 428 | | |
| NOTE 20 Provisions pour risques et charges | 428 | | |
| NOTE 21 Dettes financières | 430 | | |
| NOTE 22 Informations concernant les transactions avec les parties liées | 431 | | |

Notes sur le résultat

NOTE 1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

| | |
|---|---|
| 1.1 Chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis | 1.4 Chiffre d'affaires de l'activité Immobilière |
| 1.2 Chiffre d'affaires de la branche Numérique | 1.5 Autres produits d'exploitation |
| 1.3 Chiffre d'affaires de la branche Réseau La Poste | |

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis | 10 906 | 10 835 |
| Chiffre d'affaires Numérique | 5 | 3 |
| Chiffre d'affaires Réseau La Poste | 1 101 | 1 117 |
| Chiffre d'affaires Immobilier | 19 | 21 |
| TOTAL | 12 031 | 11 976 |

Au 31 décembre 2015, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

| | |
|------------------------------|--------|
| ▲ France/ventes nationales : | 96,9 % |
| ▲ Zone Union européenne : | 2,4 % |
| ▲ Autres : | 0,7 % |

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2014.

1.1 Chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis

Le chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis (national et international) se décompose comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires Services-Courrier | 9 286 | 9 253 |
| Chiffre d'affaires Colis | 1 620 | 1 582 |
| TOTAL | 10 906 | 10 835 |

La décomposition du chiffre d'affaires Services-Courrier par activité s'analyse de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Correspondance | 6 253 | 6 213 |
| Publicité (marketing direct et IP ^(a)) | 1 233 | 1 317 |
| Presse | 430 | 429 |
| International | 575 | 555 |
| Autres produits du courrier | 795 | 739 |
| TOTAL | 9 286 | 9 253 |

(a) IP : imprimés publicitaires.



Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- ▲ du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 4 671 millions d'euros (contre 4 609 millions d'euros à fin décembre 2014) ;

- ▲ et du courrier égrené (particuliers) pour 1 582 millions d'euros (contre 1 604 millions d'euros à fin décembre 2014).

Le chiffre d'affaires du courrier international se décompose de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Affranchissement Guichet | 97 | 98 |
| Frais terminaux | 207 | 189 |
| Autres produits du courrier international | 271 | 268 |
| TOTAL | 575 | 555 |

Le chiffre d'affaires international correspond au courrier de gestion des entreprises à destination de l'étranger et aux frais terminaux.

Les frais terminaux correspondent à la rémunération perçue par La Poste au titre de la distribution en France du courrier en provenance de l'étranger. Ils sont évalués à la clôture de

l'exercice sur la base des estimations de poids et de nombre d'objets distribués connues à cette date.

Les autres produits du Courrier comprennent notamment le chiffre d'affaires des contrats de collecte et de remise du courrier à domicile.

La décomposition du chiffre d'affaires du Colis s'analyse de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| BtoC (<i>Business to Consumer</i>) | 1 118 | 1 095 |
| CtoC (<i>Consumer to Consumer</i>) | 448 | 441 |
| Autres | 54 | 46 |
| TOTAL | 1 620 | 1 582 |

1.2 Chiffre d'affaires de la branche Numérique

Le chiffre d'affaires de la branche Numérique est le suivant :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|------------------------------|------------|------------|
| Chiffre d'affaires Numérique | 5 | 3 |
| TOTAL | 5 | 3 |

1.3 Chiffre d'affaires de la branche Réseau La Poste

Le chiffre d'affaires du Réseau La Poste est le suivant :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires Réseau La Poste | 1 101 | 1 117 |
| TOTAL | 1 101 | 1 117 |

En application des conventions de services en vigueur, La Poste facture à La Banque Postale les prestations réalisées par les bureaux de poste au titre des activités financières, qui comprennent principalement :

- ▲ l'activité des guichetiers relative aux opérations « services financiers » ;
- ▲ les travaux d'installation et de gestion opérationnelle des DAB/GAB.

Ces deux prestations s'élèvent à 1 033 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 1 058 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le chiffre d'affaires du Réseau La Poste enregistre également les commissions perçues sur l'activité externe (hors courrier et colis) réalisée aux guichets du réseau postal, ainsi que les rémunérations reçues au titre de l'utilisation de son réseau commercial (Chronopost, La Poste Mobile).

1.4 Chiffre d'affaires de l'activité Immobilière

Le chiffre d'affaires de l'activité immobilière est le suivant :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|-------------------------------|------------|------------|
| Chiffre d'affaires Immobilier | 19 | 21 |
| TOTAL | 19 | 21 |

Le chiffre d'affaires immobilier se compose essentiellement des prestations effectuées par La Poste pour ses filiales immobilières.

1.5 Autres produits d'exploitation

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|--------------|--------------|
| Contribution presse | 133 | 152 |
| Prestations de services au titre de l'activité bancaire | 2 046 | 2 042 |
| Production immobilisée | 62 | 68 |
| Prestations réalisées avec les filiales | 66 | 70 |
| Autres produits d'exploitation | 129 | 107 |
| TOTAL | 2 436 | 2 439 |

L'accord Schwartz du 23 juillet 2008 signé entre l'État, La Poste et les éditeurs de presse précise les conditions du transport postal de la presse pour la période 2009-2015 et prévoit une contribution financière de l'État pour participer au financement de cette mission de service public, fixe sur la période 2009-2011 et dégressive depuis 2012.

Pour l'année 2015, la loi de finances n° 2014-1654 du 29 décembre 2014 a ramené le montant de cette contribution annuelle à 130 millions d'euros (contre 150 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Par ailleurs, au titre de la compensation budgétaire par l'État du moratoire, 3 millions d'euros ont été versés au 31 décembre 2015.

Les prestations de services au titre de l'activité bancaire se composent des remboursements de charges et produits facturés à La Banque Postale au titre de l'activité bancaire hébergée à La Poste. Elles se décomposent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Coûts de personnel des « services financiers » | 884 | 946 |
| Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste » | 1 162 | 1 096 |
| TOTAL | 2 046 | 2 042 |



Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Prestations facturées aux filiales | 20 | 25 |
| Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel | 3 | 2 |
| Management fees facturés aux filiales de premier rang | 43 | 43 |
| Dont La Banque Postale | 25 | 26 |
| Produits divers | - | 1 |
| TOTAL | 66 | 70 |

NOTE 2 Autres charges externes

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Services extérieurs | 1 534 | 1 453 |
| Transport | 660 | 687 |
| Prestations du courrier international | 194 | 178 |
| Locations | 989 | 919 |
| Entretiens et réparations | 269 | 270 |
| Frais de télécommunications | 75 | 75 |
| Déplacements, missions | 117 | 122 |
| Charges d'opérations avec la clientèle | 63 | 81 |
| TOTAL | 3 901 | 3 785 |

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (762 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (243 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 838 millions d'euros) et les locations de véhicules (134 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (619 millions d'euros) ainsi que les charges de transport de fonds sous-traités (36 millions d'euros).

NOTE 3 Impôts et taxes

Le montant des impôts, taxes et versements assimilés s'analyse comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|------------|------------|
| Taxes sur les salaires | 498 | 509 |
| Versement de transport | 79 | 78 |
| Impôts locaux | 38 | 37 |
| Versement libératoire taxe d'apprentissage | 54 | 50 |
| Cotisations FNAL | 29 | 30 |
| Participation à la formation professionnelle | 33 | 27 |
| Participation à l'effort de construction | 29 | 30 |
| Autres impôts et taxes | 21 | 30 |
| TOTAL | 781 | 791 |

Le poste « impôts locaux » comprend essentiellement la contribution économique territoriale (37 millions d'euros). Depuis 2011, en application des dispositions de la loi postale n° 2010-123 du 10 février 2010, La Poste bénéficie d'un

abattement sur cette contribution dont le montant définitif pour 2015 est fixé à 82 % par le décret n° 2015-1847 du 29 décembre 2015.

NOTE 4 Charges de personnel

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Traitements, primes et indemnités | 6 558 | 6 735 |
| Cotisations de retraite fonctionnaires | 1 009 | 1 082 |
| Cotisations sociales | 1 503 | 1 557 |
| Prestations d'actions sociales | 203 | 208 |
| Autres charges de personnel | 131 | 138 |
| Crédit impôt compétitivité emploi | (321) | (320) |
| TOTAL | 9 083 | 9 400 |

L'évolution des charges de personnel (- 317 millions d'euros, hors CICE) provient notamment de :

- ▲ la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (- 177 millions d'euros) ;
- ▲ la diminution constatée sur les cotisations de retraite fonctionnaires (- 73 millions d'euros) en raison de la baisse conjuguée de l'effectif fonctionnaire et du taux de cotisation libératoire (36,5 % en 2015 contre 37,3 % en 2014) ;

- ▲ la diminution des cotisations sociales (- 54 millions d'euros), notamment des cotisations d'allocations familiales des salariés (- 30 millions d'euros), liée à la baisse du taux de la cotisation patronale d'allocations familiales pour les employeurs entrant dans le champ d'application de la réduction générale des cotisations (décret n° 2014-1531 du 17 décembre 2014).



La loi de finances rectificative pour 2012 du 29 décembre 2012 a mis en place un Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) à compter du 1^{er} janvier 2013. Il est comptabilisé en déduction des charges de personnel dans les comptes de La Poste.

Ainsi :

- un crédit d'impôt a été comptabilisé en diminution des charges de personnel de la période, y compris les charges de personnel à payer et les provisions (compte épargne-temps, dispositifs de fin de carrière, etc.) pour 321 millions d'euros ;

- compte tenu de leur caractère à très long terme, aucun crédit d'impôt n'est pris en compte pour l'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi.

La répartition des effectifs s'établit de la manière suivante (en équivalent agent/année) :

| Effectifs | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--------------|----------------|----------------|
| TOTAL | 204 421 | 212 077 |

NOTE 5 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Dotations aux amortissements | 321 | 340 |
| Dotations sur charges à répartir | 1 | 1 |
| Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs | (14) | 16 |
| Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges | 247 | 42 |
| TOTAL | 555 | 399 |

- La ventilation des dotations aux amortissements figure dans les notes 9 et 10 sur le bilan.

- La ventilation des dotations et reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs figure dans la note 18.

- La ventilation des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges est présentée dans la note 20.

NOTE 6 Résultat financier

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Résultat net des prêts, emprunts et autres titres immobilisés | 17 | 11 |
| Revenus des participations | 377 | 445 |
| Autres produits et charges financières | 37 | 57 |
| TOTAL | 431 | 513 |

Le résultat financier au 31 décembre 2015 est principalement constitué :

- ▲ des charges d'intérêts sur emprunt qui proviennent pour l'essentiel des emprunts obligataires émis par La Poste et des produits d'intérêts des titres subordonnés à durée indéterminée La Banque Postale suite au versement du deuxième coupon le 14 décembre 2015 pour 64 millions d'euros ;
- ▲ des revenus des participations qui se décomposent comme suit :
- ▲ des autres produits et charges financières qui sont constitués notamment de la rémunération des placements à terme (21 millions d'euros) et de la reprise de provisions sur instruments financiers (17 millions d'euros).

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|-----------------------|------------|------------|
| La Banque Postale | 305 | 261 |
| GeoPost | 67 | 86 |
| Poste Immo | 5 | 82 |
| Sofipost | - | 16 |
| TOTAL | 377 | 445 |

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|------------|-------------|
| Résultat des cessions d'immobilisations | (20) | (15) |
| Dotations nettes sur dépréciations d'immeubles | 9 | (2) |
| Dotations nettes aux amortissements dérogatoires | 10 | (2) |
| Produits et charges exceptionnels divers | - | (1) |
| TOTAL | (1) | (20) |

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--------------------------------|------------|------------|
| Impôts d'intégration fiscale | - | - |
| Produits d'intégration fiscale | 360 | 446 |
| Autres | (175) | (181) |
| TOTAL | 185 | 265 |

Au 31 décembre 2015, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste s'élève à 466 millions d'euros.

Le produit d'intégration fiscale, soit 360 millions d'euros, correspond à la somme des charges d'impôt des filiales bénéficiaires membres du groupe d'intégration fiscale.

Le montant des déficits des filiales utilisés par La Poste dans le cadre du régime d'intégration fiscale s'élève, au 31 décembre 2015, à 191 millions d'euros.

Dans le cadre de la convention d'intégration fiscale de La Poste, les filiales redevenant bénéficiaires conservent la faculté d'utiliser leurs déficits antérieurs reportables, nés pendant la période d'intégration fiscale, pour le calcul de la charge d'impôt due à la société mère. L'utilisation de ces déficits par les filiales génère une charge pour le Groupe au titre de l'exercice de consommation desdits déficits, dès lors que les filiales restent membres du groupe d'intégration.



Le périmètre d'intégration fiscale comprend 105 filiales au 31 décembre 2015 (contre 89 au 31 décembre 2014).

Le taux d'IS français est de 38 % au titre de l'exercice 2015.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Éléments entraînant un allègement de la dette future d'impôt | | |
| Différences temporaires | 1 448 | 1 338 |
| <i>Dont :</i> | | |
| ▲ Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite | 1 215 | 1 100 |
| ▲ Provisions non déductibles | 98 | 88 |
| ▲ Swaps & assimilés | 26 | 41 |
| ▲ Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif) | 109 | 109 |
| TOTAL | 1 448 | 1 338 |
| Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt | | |
| Poste Immo - Apport en sursis d'imposition | 348 | 385 |
| Divers | 102 | 112 |
| TOTAL | 450 | 497 |

Notes sur le bilan

NOTE 9 Immobilisations incorporelles

9.1 Valeurs brutes

9.2 Amortissements et dépréciations

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

9.1 Valeurs brutes

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2014 | Acquisitions | Sorties | Reclassements | Montants au 31/12/2015 |
|---|---------------------------|--------------|------------|---------------|---------------------------|
| Frais de recherche et développement | 92 | 4 | - | 5 | 101 |
| Concessions, brevets et droits similaires | 58 | - | - | 1 | 59 |
| Logiciels | 644 | 33 | (3) | 94 | 768 |
| Droits au bail | 14 | - | - | - | 14 |
| Fonds de commerce | 3 | - | - | - | 3 |
| Immobilisations incorporelles en cours | 97 | 85 | (2) | (100) | 80 |
| TOTAL | 907 | 122 | (5) | - | 1 025 |

La colonne « reclassements » correspond aux immobilisations mises en service au cours de l'exercice.

9.2 Amortissements et dépréciations

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2014 | Dotations | Diminutions | Reclassements | Montants au 31/12/2015 |
|---|---------------------------|------------|-------------|---------------|---------------------------|
| Frais de recherche et développement | 76 | 8 | - | - | 84 |
| Concessions, brevets et droits similaires | 33 | 11 | - | - | 44 |
| Logiciels | 529 | 85 | (2) | - | 612 |
| Droit au bail | 12 | - | - | - | 12 |
| Immobilisations incorporelles en cours | - | - | - | - | - |
| Autres immobilisations incorporelles | 650 | 104 | (2) | - | 752 |
| Dépréciation de fonds de commerce | - | 2 | - | - | 2 |
| TOTAL | 650 | 106 | (2) | - | 754 |

Les frais de recherche et de développement passés en charges sur l'exercice 2015 s'élèvent à 21,3 millions d'euros.



NOTE 10 Immobilisations corporelles

10.1 Valeurs brutes

10.2 Amortissements et dépréciations

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

10.1 Valeurs brutes

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2014 | Acquisitions | Sorties | Reclassements | Montants au 31/12/2015 |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------------------|
| Terrains | 99 | - | (10) | - | 89 |
| Constructions | 230 | 7 | (7) | 1 | 231 |
| Terrains et Constructions | 329 | 7 | (17) | 1 | 320 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 1 402 | 31 | (83) | 7 | 1 357 |
| Matériel de transport | 114 | 11 | (24) | - | 101 |
| Matériel informatique | 544 | 38 | (110) | (2) | 470 |
| Autres immobilisations corporelles | 1 546 | 47 | (74) | 21 | 1 540 |
| Immobilisations corporelles en cours | 16 | 27 | - | (27) | 16 |
| Autres immobilisations corporelles | 3 622 | 154 | (291) | (1) | 3 484 |
| TOTAL | 3 951 | 161 | (308) | - | 3 804 |

10.2 Amortissements et dépréciations

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2014 | Dotations | Diminutions | Reclassements | Montants au 31/12/2015 |
|---|---------------------------|------------|--------------|---------------|---------------------------|
| Constructions | 165 | 6 | (4) | - | 167 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 1 104 | 82 | (82) | - | 1 104 |
| Matériel de transport | 97 | 7 | (24) | - | 80 |
| Matériel informatique | 475 | 28 | (91) | - | 412 |
| Autres immobilisations corporelles | 1 069 | 93 | (64) | - | 1 098 |
| Autres immobilisations corporelles | 2 910 | 216 | (265) | - | 2 861 |
| Dépréciations des terrains et constructions | 11 | - | (9) | - | 2 |
| TOTAL | 2 921 | 216 | (274) | - | 2 863 |

NOTE 11 Immobilisations financières

Ce poste se décompose comme suit :

| (en millions d'euros) | 31/12/2014 | Augmentation | Diminution | 31/12/2015 |
|--|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Titres de participation | 7 072 | 8 | - | 7 081 |
| Dépréciations sur titres de participation | (1) | - | - | (1) |
| Titres de participation nets | 7 071 | 8 | - | 7 080 |
| Prêts intragroupe | 3 272 | 788 | (720) | 3 340 |
| Autres prêts | 75 | 1 | (6) | 70 |
| Dépréciations sur prêts | (19) | - | - | (18) |
| Prêts nets | 3 327 | 789 | (726) | 3 391 |
| Autres immobilisations financières | 820 | 6 | (17) | 808 |
| Dépréciations sur autres immobilisations financières | - | - | - | - |
| Autres immobilisations financières nettes | 820 | 6 | (17) | 808 |
| TOTAL | 11 218 | 803 | (743) | 11 280 |

Les participations de La Poste sont majoritairement regroupées au sein des sociétés holding Sofipost, GeoPost, Poste Immo, La Banque Postale et Véhiposte dont La Poste détient la totalité du capital.

▲ Les principales variations enregistrées sur les participations de La Poste proviennent de :

- l'engagement de souscription dans le fonds XPansion 2 FPCI à hauteur de 7 millions d'euros ;

- l'acquisition des titres XAnge Private Equity pour 1 million d'euros, société absorbée en décembre par Siparex Proximité Innovation, dont La Poste détient désormais 2 514 titres.

▲ La dépréciation des titres de participation concerne uniquement la filiale Sofrepst.

Le poste « prêts » se compose majoritairement de prêts accordés par La Poste à ses filiales.

▲ Les principales évolutions constatées sur les prêts intragroupe à fin décembre 2015 s'analysent comme suit :

| (en millions d'euros) | Augmentation (octrois de prêts) | Diminution (remboursement de prêts) |
|-----------------------------------|------------------------------------|--|
| Poste Immo | 250 | 420 |
| GeoPost | 256 | 50 |
| Sofipost | 82 | 41 |
| Véhiposte GIE | - | 83 |
| Véhiposte SAS | 130 | 46 |
| Variation des ICNE ^(a) | 70 | 80 |
| TOTAL | 788 | 720 |

(a) Intérêts courus non échus.

▲ La dépréciation sur prêts concerne les prêts effectués aux organismes de construction (inclus dans le poste « autres prêts »).



Les autres immobilisations financières sont constituées essentiellement des titres subordonnés à durée indéterminée émis par La Banque Postale et intégralement souscrits par La Poste en décembre 2013 pour 800 millions d'euros.

Ces titres peuvent être remboursés sous certaines conditions. De plus, la conversion en actions La Banque Postale

est obligatoire en cas de non-respect de certains ratios réglementaires.

Les intérêts courus non échus comptabilisés sur les titres subordonnés au 31 décembre 2015 s'élèvent à 3,2 millions d'euros.

La répartition des prêts et autres immobilisations financières par échéance est la suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | Échéance | | | 31/12/2014 |
|------------------------------------|---------------|------------|--------------|--------------|---------------|
| | | < 1 an | de 1 à 5 ans | > 5 ans | |
| Titres de participation | 7 081 | - | - | 7 081 | 7 072 |
| Dividendes à recevoir | - | - | - | - | - |
| Prêts bruts | 3 410 | 669 | 1 646 | 1 095 | 3 346 |
| Autres immobilisations financières | 808 | 3 | 3 | 802 | 820 |
| TOTAL | 11 299 | 672 | 1 648 | 8 978 | 11 238 |

NOTE 12 Stocks et encours de production

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | | | 31/12/2014 |
|--|----------------|---------------|----------------|------------|
| | Valeurs brutes | Dépréciations | Valeurs nettes | |
| Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements | 67 | (2) | 65 | 73 |
| Stocks de produits finis et intermédiaires | 23 | - | 23 | 25 |
| TOTAL | 90 | (2) | 88 | 98 |

NOTE 13 Créances et dettes d'exploitation

13.1 Créances d'exploitation

13.2 Dettes d'exploitation

13.1 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | Échéance | | | 31/12/2014 |
|---|--------------|--------------|--------------|---------|--------------|
| | | < 1 an | de 1 à 5 ans | > 5 ans | |
| Créances clients et comptes rattachés | 1 063 | 1 063 | - | - | 1 005 |
| Dépréciation des créances clients | (33) | (33) | - | - | (43) |
| Créances sur opérations du courrier international | 603 | 603 | - | - | 490 |
| Créances clients et comptes rattachés | 1 633 | 1 633 | - | - | 1 452 |
| Créances sociales et fiscales | 823 | 240 | 583 | - | 754 |
| Autres créances d'exploitation | 105 | 105 | - | - | 132 |
| Autres créances | 928 | 345 | 583 | - | 886 |
| TOTAL | 2 561 | 1 978 | 583 | - | 2 338 |

Les créances sociales et fiscales correspondent principalement à la Subvention Presse et à la créance sur l'État relative au Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) de 583 millions d'euros.

13.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | Échéance | | | 31/12/2014 |
|---|--------------|--------------|--------------|---------|--------------|
| | | < 1 an | de 1 à 5 ans | > 5 ans | |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 758 | 758 | - | - | 671 |
| Dettes sur opérations du courrier international | 364 | 364 | - | - | 318 |
| Dettes fiscales et sociales | 1 342 | 1 342 | - | - | 1 313 |
| Autres dettes d'exploitation | 427 | 427 | - | - | 370 |
| TOTAL | 2 891 | 2 891 | - | - | 2 672 |

Les créances et les dettes sur opérations du courrier international sont détenues essentiellement envers les opérateurs postaux étrangers au titre des frais terminaux. Les frais terminaux sont des produits qui visent à rémunérer les prestations rendues par les postes pour traiter le courrier venant des autres opérateurs étrangers.



NOTE 14 Produits à recevoir et charges à payer

14.1 Actif

14.2 Passif

14.1 Actif

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note. | 31/12/2015 | | 31/12/2014 | |
|--|-------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| | | Produits à recevoir | Solde bilan | Produits à recevoir | Solde bilan |
| Prêts intragroupe | 11 | 70 | 3 340 | 80 | 3 272 |
| Autres immobilisations financières | 11 | 3 | 808 | 3 | 820 |
| Créances clients et comptes rattachés | 13 | 107 | 1 063 | 44 | 1 005 |
| Autres créances courrier international | 13 | 558 | 603 | 447 | 490 |
| Créances sociales et fiscales | 13 | 158 | 823 | 160 | 754 |
| Autres créances d'exploitation | 13 | 78 | 105 | 87 | 132 |
| TOTAL | | 974 | | 821 | |

14.2 Passif

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2015 | | 31/12/2014 | |
|--|------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | | Charges à payer | Solde bilan | Charges à payer | Solde bilan |
| Dettes financières | 21 | 132 | 6 983 | 128 | 6 563 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 13 | 536 | 758 | 506 | 671 |
| Autres dettes courrier international | 13 | 345 | 364 | 297 | 318 |
| Dettes fiscales et sociales | 13 | 845 | 1 342 | 942 | 1 313 |
| Autres dettes d'exploitation | 13 | 156 | 427 | 163 | 370 |
| TOTAL | | 2 014 | | 2 036 | |

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (285 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2015 contre 332 millions d'euros au 31 décembre 2014).

NOTE 15 Débiteurs et créditeurs divers

Ce poste se décompose de la manière suivante :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | | 31/12/2014 | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| | Actif | Passif | Actif | Passif |
| Comptes courants | 32 | 416 | 50 | 437 |
| Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale | 43 | 40 | 7 | 32 |
| Autres débiteurs/créditeurs divers | 46 | 53 | 37 | 50 |
| TOTAL | 121 | 509 | 94 | 519 |

La situation des comptes courants représente la position de La Poste dans le cadre de la centrale de trésorerie mise en place avec les filiales du Groupe.

Les créances et dettes vis-à-vis de La Banque Postale sont générées au titre de l'activité industrielle et commerciale de La Poste.

Le solde des autres débiteurs se compose essentiellement :

- ▲ de débiteurs externes, à hauteur de 30 millions d'euros ;

▲ et de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts à hauteur de 5 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- ▲ d'encaissements pour compte de tiers à reverser (45 millions d'euros en 2015 contre 43 millions d'euros en 2014) qui correspondent à des ventes réalisées par La Poste pour le compte de tiers (opérateurs de téléphonie, Chronopost, etc.) ;
- ▲ de la part non libérée de la souscription dans le fonds XAnge capital 2 pour 2 millions d'euros et de XPansion 2 FPCI de 5 millions d'euros.

NOTE 16 Comptes de régularisation

16.1 Actif

16.2 Passif

16.1 Actif

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|------------|------------|
| Écart de conversion - actif ^(a) | 20 | 35 |
| Charges constatées d'avance | 30 | 31 |
| Autres opérations | 8 | 10 |
| TOTAL | 58 | 76 |

(a) Les écarts de conversion concernent principalement la dette obligataire ; en effet, la dette obligataire en devises est adossée à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les charges constatées d'avance se composent :

- ▲ de charges constatées d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 18 millions d'euros (contre 21 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;

▲ de charges constatées d'avance d'exploitation pour 12 millions d'euros (10 millions d'euros au 31 décembre 2014), correspondant majoritairement aux loyers immobiliers facturés d'avance.



16.2 Passif

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Écart de conversion - passif ^(a) | 60 | 73 |
| Produits constatés d'avance | 149 | 189 |
| Autres opérations | - | 2 |
| TOTAL | 209 | 264 |

(a) Les écarts de conversion concernent principalement la dette obligataire ; en effet, la dette obligataire en devises est adossée à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les produits constatés d'avance se composent :

- ▲ de produits constatés d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 21 millions d'euros (contre 25 millions au 31 décembre 2014) ;

- ▲ de produits constatés d'avance d'exploitation pour 128 millions d'euros (contre 164 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Les autres opérations correspondent principalement à des transferts divers entre entités.

NOTE 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ce poste se décompose comme suit :

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Valeurs mobilières de placement | 1 203 | 552 |
| Dépréciation sur valeurs mobilières de placement | - | - |
| Valeurs mobilières de placement | 1 203 | 552 |
| Disponibilités | 1 979 | 1 869 |
| Caisse | 4 | 4 |
| TOTAL | 3 186 | 2 425 |

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de placements à court terme, facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

- ▲ Au 31 décembre 2015, elles sont constituées :
 - de SICAV et/ou FCP pour 1 004 millions d'euros ;
 - et d'obligations pour 200 millions d'euros.
- ▲ Le montant des plus-values latentes constatées au 31 décembre 2015 sur les lignes de VMP (OPCVM uniquement) s'élève à 7 millions d'euros (contre 6,4 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Les disponibilités se composent de comptes bancaires, valeurs à encaisser et placements de trésorerie.

En 2015, La Poste a souscrit sept nouveaux comptes/dépôts à terme pour un total de 505 millions d'euros, portant ainsi l'encours des CAT à 1 531 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Par ailleurs, les placements sur des comptes à vue rémunérés s'élèvent à 380 millions d'euros au 31 décembre 2015 (- 125 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2014).

NOTE 18 Dépréciations d'actifs

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2015 :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2014 | Dotations 2015 | Reprises 2015 | | Reclassements | Montants au 31/12/2015 |
|---|---------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------|
| | | | utilisées | non utilisées | | |
| Immobilisations incorporelles | - | 2 | - | - | - | 2 |
| Immobilisations corporelles | 11 | - | (9) | - | - | 2 |
| Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles | 11 | 2 | (9) | - | - | 4 |
| Titres de participation | 1 | - | - | - | - | 1 |
| Prêts | 19 | - | (1) | - | - | 18 |
| Dépréciations des immobilisations financières | 20 | - | (1) | - | - | 19 |
| Stocks et encours | 5 | 2 | (4) | (1) | - | 2 |
| Créances clients et comptes rattachés | 43 | 17 | (6) | (21) | - | 33 |
| Débiteurs divers | 30 | 3 | (3) | (1) | - | 29 |
| Dépréciations des actifs circulants | 77 | 22 | (13) | (23) | - | 64 |
| TOTAL | 108 | 24 | (23) | (23) | - | 87 |

Les dépréciations des actifs sont constituées selon les principes définis dans le paragraphe G des « règles et méthodes comptables ».

Les dotations et reprises relatives aux dépréciations de la période se ventilent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Dotations | | | Reprises | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Résultat exploitation | Résultat financier | Résultat exceptionnel | Résultat exploitation | Résultat financier | Résultat exceptionnel |
| Immobilisations corporelles et incorporelles | 2 | - | - | - | - | (9) |
| Titres de participation | - | - | - | - | - | - |
| Prêts | - | - | - | - | (1) | - |
| Stocks et encours | 2 | - | - | (5) | - | - |
| Créances clients et comptes rattachés | 17 | - | - | (27) | - | - |
| Créances sur le personnel | - | - | - | - | - | - |
| Débiteurs divers | 2 | 1 | - | (4) | - | - |
| Valeurs mobilières de placement | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 23 | 1 | - | (36) | (1) | (9) |
| TOTAL GÉNÉRAL | | 24 | | | (46) | |



NOTE 19 Capitaux propres

L'évolution des capitaux propres s'établit comme suit :

| (en millions d'euros) | Capital social | Primes liées au capital | Réserves | Report à nouveau | Résultat de l'exercice | Total capitaux propres |
|--------------------------------|----------------|-------------------------|------------|------------------|------------------------|------------------------|
| SITUATION AU 31/12/2013 | 3 800 | 900 | 481 | 193 | 84 | 5 458 |
| Affectation du résultat | | | 4 | | (4) | - |
| Distribution de dividendes | | | | (91) | (80) | (171) |
| Résultat de la période | | | | | 363 | 363 |
| SITUATION AU 31/12/2014 | 3 800 | 900 | 485 | 102 | 363 | 5 650 |
| Affectation du résultat | | | 18 | 174 | (192) | - |
| Distribution de dividendes | | | | | (171) | (171) |
| Résultat de la période | | | | | 347 | 347 |
| SITUATION AU 31/12/2015 | 3 800 | 900 | 503 | 276 | 347 | 5 826 |

Au 31 décembre 2015, le capital social de La Poste s'élève à 3,8 milliards d'euros, divisé en 950 millions d'actions ordinaires d'un nominal de 4 euros chacune. Il est détenu, à cette date, par l'État à hauteur de 73,7 % et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 26,3 %.

En 2015, la société La Poste a versé à ses actionnaires un dividende de 0,18 euro par action, soit un montant global de 171 millions d'euros réparti comme suit :

- ▲ l'État : 126 millions d'euros ;
- ▲ la CDC : 45 millions d'euros.

NOTE 20 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | Montants au 31/12/2014 | Dotations 2015 | Reprises 2015 | | Montants au 31/12/2015 |
|--|------------------------|----------------|---------------|---------------|------------------------|
| | | | utilisées | non utilisées | |
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière | 860 | 470 | (345) | - | 985 |
| IDR des contractuels | 241 | 5 | - | (16) | 230 |
| Congés de longue maladie et de longue durée/ congrés bonifiés/CET | 365 | 6 | (7) | - | 364 |
| Risques juridiques | 37 | 29 | - | (4) | 62 |
| Remise en état | 33 | - | (8) | - | 25 |
| Litiges sociaux | 91 | 105 | (11) | (8) | 177 |
| Sinistres | 19 | 13 | (11) | (2) | 19 |
| Autres provisions pour risques et charges | 82 | 38 | (20) | (3) | 97 |
| TOTAL | 1 727 | 666 | (402) | (33) | 1 958 |
| Amortissements dérogatoires | 112 | 10 | (21) | - | 102 |

Les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des provisions au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière des fonctionnaires et des Indemnités de Départ à la Retraite (IDR) des contractuels sont décrites dans la note 24.

Les provisions pour risques juridiques sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

La provision pour remise en état est destinée à couvrir les pertes sur restitution des véhicules faisant l'objet d'un contrat de location avec la société Véhiposte.

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que le risque de redressements Urssaf.

L'échéancier des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2015 est le suivant :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2015 | Période N+1 | Période N+2 | Période N+3 | Période N+4 | Période N+5 |
|--|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière | 985 | 340 | 304 | 188 | 96 | 57 |
| IDR des contractuels | 230 | 8 | 5 | 5 | 5 | 207 |
| Congés de longue maladie et de longue durée/ congrés bonifiés/CET | 364 | 182 | 91 | 78 | 9 | 4 |
| Risques juridiques | 62 | 30 | 31 | 1 | - | - |
| Remise en état | 24 | 10 | 6 | 4 | 3 | 1 |
| Litiges sociaux | 177 | 41 | 75 | 61 | - | - |
| Sinistres | 19 | 5 | 10 | 2 | 1 | 1 |
| Autres provisions pour risques et charges | 97 | 69 | 28 | - | - | - |
| TOTAL | 1 958 | 685 | 550 | 339 | 114 | 270 |

Les dotations et reprises de la période se ventilent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Dotations | | | Reprises | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Résultat exploitation | Résultat financier | Résultat exceptionnel | Résultat exploitation | Résultat financier | Résultat exceptionnel |
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière | 470 | - | - | (345) | - | - |
| IDR des contractuels | 5 | - | - | (16) | - | - |
| Congés de longue maladie et de longue durée/ congrés bonifiés/CET | 6 | - | - | (7) | - | - |
| Risques juridiques | 29 | - | - | (4) | - | - |
| Remise en état | - | - | - | (8) | - | - |
| Litiges sociaux | 105 | - | - | (19) | - | - |
| Sinistres | 13 | - | - | (13) | - | - |
| Autres provisions pour risques et charges | 37 | 1 | - | (6) | (17) | - |
| TOTAL | 665 | 1 | - | (418) | (17) | - |
| TOTAL GÉNÉRAL | | 666 | | | (435) | |
| Amortissements dérogatoires | - | - | 10 | - | - | (21) |



NOTE 21 Dettes financières

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|--------------|--------------|
| Emprunts obligataires hors ICNE | 6 441 | 5 691 |
| Intérêts courus non échus | 111 | 106 |
| Emprunts obligataires | 6 552 | 5 798 |
| Bons La Poste hors ICNE | 59 | 61 |
| Intérêts courus non échus | 21 | 22 |
| Bons La Poste | 81 | 83 |
| Dépôts et cautionnements reçus | 317 | 377 |
| Emprunts court terme | 16 | 285 |
| Comptes bancaires et valeurs à décaisser | 17 | 20 |
| TOTAL | 6 983 | 6 563 |

La variation des emprunts est liée pour l'essentiel aux nouvelles émissions obligataires intervenues sur l'exercice (cf. faits marquants).

L'échéancier des dettes financières (hors comptes bancaires et valeurs à décaisser) se présente comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Échéance < 1 an | | Échéance de 1 an à 5 ans | | Échéance > 5 ans | | Total | |
|---------------------------------|-----------------|------------|--------------------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
| Emprunts obligataires hors ICNE | 791 | - | 1 900 | 2 691 | 3 750 | 3 000 | 6 441 | 5 691 |
| Bons La Poste hors ICNE | 59 | 61 | - | - | - | - | 59 | 61 |
| Dépôts et cautionnements reçus | 293 | 353 | 24 | 24 | - | - | 317 | 377 |
| Emprunts court terme hors ICNE | 16 | 285 | - | - | - | - | 16 | 285 |
| Intérêts courus non échus | 132 | 128 | - | - | - | - | 132 | 128 |
| TOTAL | 1 292 | 827 | 1 924 | 2 715 | 3 750 | 3 000 | 6 966 | 6 543 |

Emprunts obligataires

La variation de la dette obligataire, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2014 | Augmentation | Diminution | Écarts de conversion | 31/12/2015 |
|------------------------------|--------------|--------------|------------|----------------------|--------------|
| DETTE OBLIGATAIRE | 5 691 | 750 | - | | 6 441 |

La ventilation de la dette obligataire par nature de taux au 31 décembre 2015 est la suivante :

| (en millions d'euros) | Structure de la dette avant incidence des swaps de taux | | Incidence des swaps de taux de variabilisation | Structure de la dette après incidence des swaps de taux | |
|---------------------------|---|--------------|--|---|--------------|
| | Montants | % | | Montants | Montants |
| Emprunts à taux fixe | 6 441 | 100 % | [2 311] | 4 130 | 64,1 % |
| Emprunts à taux variable | - | - | 2 311 | 2 311 | 35,9 % |
| TOTAL DES EMPRUNTS | 6 441 | 100 % | - | 6 441 | 100 % |

La répartition de la dette obligataire par devise au 31 décembre 2015 est la suivante :

| (en millions d'euros) | Structure de la dette avant incidence des swaps de devises | | Incidence des swaps de devises | Structure de la dette après incidence des swaps de devises | |
|---------------------------|--|--------------|--------------------------------|--|--------------|
| | Montants | % | | Montants | Montants |
| Euro | 6 150 | 95 % | 291 | 6 441 | 100 % |
| Livre sterling | 291 | 5 % | [291] | - | 0 % |
| TOTAL DES EMPRUNTS | 6 441 | 100 % | - | 6 441 | 100 % |

Prime d'émission sur emprunt obligataire

Les primes d'émission non amorties résultant de la différence entre le montant perçu à l'émission et le prix de remboursement s'élèvent pour l'ensemble des emprunts obligataires à 10 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2015, contre 0,2 million d'euros (primes payées) au 31 décembre 2014.

Bons La Poste

Ce poste représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne. L'encours décroît du fait des remboursements des bons La Poste dont l'intégralité est arrivée à échéance.

Dépôts et cautionnements reçus

Ce poste est principalement constitué des dépôts de garantie de collatéralisation, reçus dans le cadre des opérations de couverture de la dette obligataire, pour 293 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 353 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Emprunts court terme

Ce poste correspond à l'encours des billets de trésorerie émis par La Poste, soit 16 millions d'euros au 31 décembre 2015.

NOTE 22 Informations concernant les transactions avec les parties liées

Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Les engagements de La Poste et de l'État ont été redéfinis par le « Contrat d'entreprise 2013-2017 » approuvé par le Conseil d'administration du Groupe du 22 avril 2013 et signé par l'ensemble des parties prenantes le 1^{er} juillet 2013.

Ce contrat se caractérise par :

- ▲ le maintien d'un large périmètre de missions de service public dévolues à La Poste : service universel postal, transport et distribution de la presse, accessibilité bancaire et aménagement du territoire avec pour ces trois dernières le maintien du principe d'une compensation des coûts ;
- ▲ une trajectoire de qualité de service encore renforcée ;



- ▲ des missions adaptées aux attentes des usagers et à l'évolution des technologies ;
- ▲ la mise en place d'engagements citoyens en faveur du développement des territoires et des entreprises, des plus démunis, du développement de la société numérique et dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle,

les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste. Cette loi confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.

Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

Les transactions réalisées entre les sociétés du périmètre de consolidation sont effectuées à des conditions de marché.

Les impacts de ces transactions sur les comptes de La Poste sont les suivants :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|------------------------------|------------|------------|
| Immobilisations financières | 11 200 | 11 132 |
| Dettes financières | - | - |
| Créances d'exploitation | 149 | 169 |
| Dettes d'exploitation | (440) | (374) |
| Débiteurs divers | 144 | 58 |
| Créditeurs divers | (472) | (489) |
| VMP et disponibilités | 384 | 656 |
| Charges d'exploitation | (1 948) | (1 889) |
| Produits d'exploitation | 4 004 | 3 979 |
| Charges financières | 39 | - |
| Produits financiers | 724 | 697 |
| Charges exceptionnelles | (6) | (4) |
| Produits exceptionnels | 4 | 4 |

Les entreprises considérées comme étant liées à La Poste sont celles incluses par intégration globale, dans le périmètre de consolidation du Groupe La Poste.

Engagements hors-bilan

NOTE 23 Instruments financiers dérivés

| (en millions d'euros) | 31/12/2015 | | 31/12/2014 | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Notionnel | Juste Valeur | Notionnel | Juste Valeur |
| Opérations de couverture | 2 311 | 301 | 2 461 | 373 |
| Opérations en position ouverte isolée | 1 870 | (9) | 1 840 | (22) |
| TOTAL | 4 181 | 293 | 4 301 | 351 |

Les instruments financiers utilisés par La Poste sont présentés selon leur intention de gestion.

Les swaps de couverture utilisés dans le cadre de la gestion financière concernent les opérations de maîtrise de la charge de la dette de La Poste.

Conformément aux principes comptables du Groupe, les swaps en position ouverte isolée, en lien avec la dette obligataire de La Poste, font l'objet le cas échéant d'une provision destinée à couvrir la moins-value latente sur instrument financier.

Au 31 décembre 2015, la provision s'élève à 6 millions d'euros (contre 23 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Gestion du risque de contrepartie

Les opérations de marché ne sont réalisées qu'avec des banques ou des institutions de premier plan en termes de notation et dans la limite des autorisations fixées par la Direction générale pour chaque contrepartie.

Au 31 décembre 2015, ces opérations sont réalisées exclusivement avec La Banque Postale.

NOTE 24 Engagements envers le Personnel

| | |
|---|---|
| 24.1 Méthodes d'évaluation | 24.5 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste |
| 24.2 Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel | 24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel |
| 24.3 Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste | 24.7 Autres avantages long terme |
| 24.4 Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités fonctionnaires | 24.8 Droit Individuel à la formation |

L'ensemble des informations relatives aux engagements postérieurs à l'emploi ou long terme envers le personnel de La Poste est regroupé dans la présente note.

Le tableau ci-dessous récapitule le traitement comptable des différents dispositifs existants :

| | Bilan | | Hors bilan | |
|--|-------|------|------------|------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités fonctionnaires | | | X | X |
| Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste | X | X | | |
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel | X | X | | |
| Autres avantages long terme (absences rémunérées) | X | X | | |



24.1 Méthodes d'évaluation

Avantages postérieurs à l'emploi et à long terme

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19 révisée. Des évaluations actuarielles ont lieu chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

24.2 Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel

Taux d'actualisation

Les taux d'actualisation bruts retenus au titre de l'exercice 2015, en référence aux obligations privées de première catégorie de la zone euro sont les suivants :

| Durée des engagements | 5 ans | 20 ans |
|----------------------------------|-------|--------|
| Taux d'actualisation (zone euro) | 0,8 % | 2,3 % |

Taux d'inflation

Le taux d'inflation utilisé pour l'évaluation des engagements envers le personnel au 31 décembre 2015 est de 2 % (taux identique au 31 décembre 2014).

Évolution des pensions et des rémunérations

Les pensions évoluent au même rythme que l'inflation. Les évolutions sur longue période retenues pour les traitements et les salaires sont basées sur une hypothèse raisonnable par rapport à l'inflation.

24.3 Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

Description de l'obligation qui incombe à La Poste

L'article 150 de la loi de finances rectificative (LFR) pour 2006, publiée au Journal Officiel le 31 décembre 2006, organise le régime de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste. Ce régime modifie le dispositif

antérieur de manière à placer progressivement La Poste en situation d'équité concurrentielle.

La réforme mise en place en décembre 2006, approuvée par la Commission européenne en 2007, comporte :

- ▲ la mise en place d'une contribution employeur de retraite à caractère libératoire à compter du 1^{er} janvier 2006. Ce taux a été progressivement abaissé pour rejoindre en 2010 un taux dit « d'équité concurrentielle », soit un niveau égalisant les charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises appartenant au secteur postal et au secteur bancaire. Sur la période 2006-2009, la loi avait fixé un taux complémentaire (16,3 % en 2006, 6,8 % en 2007, 3,7 % en 2008, 1,3 % en 2009) qui s'ajoutait au taux d'équité concurrentielle ;
- ▲ la délégation à l'Établissement Public National de Financement des Retraites de La Poste (EPNFRLP), préalablement créé par décret du 19 décembre 2006, de la mission d'assurer la centralisation et la répartition des flux de financement des retraites des fonctionnaires de La Poste entre l'État, La Poste et les autres organismes éventuellement concernés. En effet, l'EPNFRLP est chargé de négocier des conventions financières prévues au titre II du livre II et au titre II du livre IX du Code de la sécurité sociale ;
- ▲ le versement en 2006 par La Poste à cet établissement public d'une contribution forfaitaire exceptionnelle d'un montant de 2 milliards d'euros.

Depuis le 1^{er} janvier 2015 le versement des cotisations de La Poste est effectué auprès du centre d'action sociale (CAS pensions) suite à la dissolution de l'Établissement public national de financement des retraites de La Poste par décret 2015-1742 du 23 décembre 2015.

Avec la mise en place de ce régime, et compte tenu du caractère libératoire de la contribution employeur, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

24.4 Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités fonctionnaires

Les engagements relatifs à d'autres avantages versés postérieurement à l'emploi sont :

- ▲ des prestations d'action sociale accordées aux retraités fonctionnaires, correspondant notamment à des aides ménagères à domicile et à l'octroi de chèques-vacances ;
- ▲ une prime de fidélité accordée aux retraités fonctionnaires qui domicilent leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale ;
- ▲ des aides accordées à des associations qui proposent des prestations aux retraités fonctionnaires.

Évaluation de l'engagement

Le montant total des engagements relatifs aux avantages postérieurement à l'emploi est estimé à 529 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 510 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Conformément à l'option offerte par l'article L. 123-13 du Code de commerce, il n'est pas constitué de provision au titre de ces avantages versés postérieurement à l'emploi.

24.5 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste

Description des dispositifs existants

L'agent quittant La Poste pour bénéficier d'une pension de retraite reçoit une indemnité de départ dont le montant est fonction de l'ancienneté et du salaire de fin de carrière.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant de la provision comptabilisée au titre des indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 230 millions d'euros au 31 décembre 2015 (241 millions au 31 décembre 2014).

24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel

Temps partiel aménagé senior (TPAS)

Le personnel de La Poste peut bénéficier, dans certaines conditions, d'un dispositif intitulé temps partiel aménagé senior (TPAS). Il est proposé à certaines personnes qui remplissent des conditions d'âge (fonctionnaires et agents contractuels), et d'ancienneté. Ce dispositif a été mis en place en 2011, et ses caractéristiques sont adaptées chaque année aux conditions démographiques et économiques de l'entreprise, ainsi qu'aux dispositions législatives concernant les retraites.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant de la provision comptabilisée à ce titre (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 917 millions d'euros au 31 décembre 2015 (678 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Cette provision correspond aux personnes qui ont adhéré au dispositif à la date de clôture.

Les principales caractéristiques de ce dispositif, fixées en février 2015 pour l'année 2015 sont les suivantes :

- ▲ l'entrée dans le dispositif peut s'effectuer à partir de 56 ans (fonctionnaires et salariés sédentaires), ou 53 ans (fonctionnaires du service actif), pour les personnes exerçant une fonction comportant des facteurs de pénibilité, ou ayant exercé dans le passé une telle fonction pendant au moins dix ans ;
- ▲ les personnes n'exerçant pas une fonction comportant des facteurs de pénibilité peuvent bénéficier de ce dispositif à compter de 57 ans (fonctionnaires et salariés sédentaires), ou à compter de 54 ans (fonctionnaires du service actif) ;
- ▲ ce dispositif est ouvert aux personnels, fonctionnaires et salariés en contrat à durée indéterminée, en activité à La Poste et comptant au moins dix ans d'ancienneté à La Poste ;
- ▲ la durée de présence dans le dispositif est fixée de façon définitive dès l'origine. Cette durée est au minimum de un an, et l'âge maximum à la fin du dispositif correspond à l'âge légal d'ouverture des droits à pension ;
- ▲ pendant la durée du dispositif, le fonctionnaire ou salarié est en position administrative de temps partiel à 70 %, avec une diminution proportionnelle de sa rémunération ;
- ▲ l'activité pendant la durée du dispositif est aménagée et répartie entre une période d'activité opérationnelle, et une période d'activité « appui, soutien et conseil » ;
- ▲ ce dispositif est ouvert en 2015 à l'ensemble des personnels de La Poste remplissant les conditions ci-dessus.

En 2015, une nouvelle modalité de TPAS dédié à l'économie sociale et solidaire est introduite pour les postières et postiers qui souhaitent mettre leur expérience au service d'une association.

Outre les conditions requises pour accéder au dispositif de temps partiel aménagé senior déjà mentionnées ci-dessus, l'accès à ce nouveau dispositif est conditionné aux démarches suivantes :

- ▲ obtenir l'accord préalable du chef de service ;
- ▲ faire acte de candidature auprès d'un organisme d'accueil habilité par La Poste afin d'obtenir la validation de la candidature et la définition de la mission qui sera attribuée à l'agent au sein de cet organisme ;
- ▲ établir une convention de mise à disposition entre La Poste et l'organisme d'accueil dans le cadre du mécénat de compétences.



Par ailleurs, les dispositifs d'aménagement de fin de carrière suivants étaient en vigueur dans le passé, et continuent de faire l'objet de provisions pour les personnes en bénéficiant toujours au 31 décembre 2015 :

Temps partiel d'accompagnement et conseil (TPAC)

Les agents concernés par un TPAC ont la possibilité de s'éloigner de leur fonction opérationnelle dès 57 ans avec le maintien d'une rémunération partielle, tout en restant disponibles pour des missions d'accompagnement ou de conseil.

Nouveau temps partiel d'accompagnement et conseil (NTPAC)

Les agents concernés par un NTPAC ont la possibilité de s'éloigner de leur fonction opérationnelle dès 58 ans et demi avec le maintien d'une rémunération partielle, tout en restant disponibles pour des missions d'accompagnement ou de conseil.

Dispositif aménagé de fin d'activité (DAFA)

Les agents concernés par un DAFA bénéficient d'une période d'activité à mi-temps moyennant une diminution de leur rémunération proportionnellement moins importante, suivie d'une dispense d'activité jusqu'au départ à la retraite à 60 ans. Une indemnité est versée lors du départ à la retraite. Ce dispositif est proposé aux fonctionnaires âgés de 56 et 57 ans.

La dispense d'activité (EGFA)

Ce dispositif ne comprenant plus d'agents n'est pas provisionné au 31 décembre 2015.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant de la provision comptabilisée à ce titre (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 68 millions d'euros au 31 décembre 2015 (182 millions d'euros au 31 décembre 2014).

24.7 Autres avantages long terme

Description des dispositifs existants

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées :

- ▲ compte épargne-temps : dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris ;
- ▲ congés bonifiés : congés supplémentaires et prise en charge des frais de voyage concernant les fonctionnaires provenant ou en poste dans les DOM ;
- ▲ congés longue maladie : maintien total ou partiel du traitement des fonctionnaires atteints de certaines maladies graves.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant des engagements comptabilisés à ce titre (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 364 millions d'euros au 31 décembre 2015 (365 millions d'euros au 31 décembre 2014). Ces provisions correspondent aux personnes bénéficiaires, à la date de clôture, d'un des dispositifs d'absences rémunérés, décrits ci-dessus.

24.8 Droit individuel à la formation

Depuis le 1^{er} janvier 2015, Les droits acquis et non consommés par les salariés au titre du Droit individuel à la formation sont transférables dans le compte personnel de formation de chaque agent (loi 2014-288 du 5 mars 2014 applicable au 1^{er} janvier 2015).

NOTE 25 Autres engagements hors bilan

25.1 Engagements hors bilan reçus

25.2 Engagements hors bilan donnés

25.1 Engagements hors bilan reçus

a) Engagements hors bilan reçus liés au périmètre du groupe consolidé

Engagements reçus relatifs au capital de la Société : néant.

Engagements relatifs à des cessions de branche d'activité : néant.

b) Engagements hors bilan reçus liés au financement de la Société

Lignes de crédit reçues et non utilisées, et autres ressources de liquidité potentielles :

- ▲ La Poste a mis en place, le 20 octobre 2011, une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 650 millions d'euros à cinq ans, pour laquelle elle a reçu un engagement de neuf banques constituant un pool bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2015 et le contrat est prorogé jusqu'en octobre 2018.

- ▲ La Poste a obtenu en 2008 une autorisation de découvert de 300 millions d'euros par La Banque Postale renouvelable par tacite reconduction. Au 31 décembre 2015, cette ligne a été mobilisée à hauteur de 0,9 million d'euros.
- ▲ La ligne de crédit renouvelable de 200 millions d'euros avec La Banque Postale, obtenue en 2009 et renouvelée en 2014 pour une durée de cinq ans, n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2015.
- ▲ La Poste a également obtenu en octobre 2013 une ligne de crédit renouvelable de 75 millions d'euros avec la BNP sur une durée de cinq ans. Au 31 décembre 2015, cette ligne n'a pas été mobilisée.

Instruments financiers conclus :

- ▲ Instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

c) Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles de la Société

Garanties reçues lors de l'activité courante :

- ▲ Le montant total des avals, cautions et garanties reçus par La Poste dans le cadre de son activité courante s'élève au 31 décembre 2015 à 31 millions d'euros.
- ▲ Promesses de ventes d'immeubles pour des opérations devant se dénouer sur l'exercice à venir : néant.
- ▲ Le montant des engagements reçus par La Poste de ses filiales au titre des locations immobilières (Poste Immo, La Banque Postale) s'élève à 2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

25.2 Engagements hors bilan donnés

a) Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du groupe consolidé

Engagements de prises de participations non comptabilisées : néant.

Engagements relatifs à des cessions de branche d'activité : néant.

b) Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société

Instruments financiers conclus :

- ▲ Instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

c) Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles de la Société

Engagements de paiements des loyers futurs :

- ▲ Les engagements internes de La Poste auprès des sociétés du Groupe s'élèvent à 1 580 millions d'euros dont 1 227 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 353 millions d'euros au titre des locations de véhicules (Véhiposte).
- ▲ La Poste s'est engagée pour le paiement des baux externes au Groupe : le montant de cet engagement est égal à 424 millions d'euros.
- ▲ Les engagements divers de La Poste (photocopieurs, maintenance, entretien et nettoyage des bâtiments, prestations de sécurité, prestations informatiques, etc.) s'élèvent à 206 millions d'euros.

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés : 16 millions d'euros.

Fonds logement social :

- ▲ La Poste et les organisations syndicales ont signé le 7 avril 2014 un accord sur la politique du logement social de La Poste, qui concerne l'achat de réservation de logements sociaux pour les postiers dans des programmes de construction de sociétés HLM. Le montant alloué à ce fonds s'élève à 20 millions d'euros pour la période 2014-2016. Au 31 décembre 2015, l'engagement résiduel est égal à 7 millions d'euros.

Crédit-bail : néant.

Engagements d'investissement :

- ▲ Dans le cadre de la démarche d'achats groupés coordonnée par l'UGAP, La Poste s'est engagée en 2011 à commander à Renault 10 000 véhicules électriques d'ici 2015. Cet engagement a été prorogé jusqu'en 2017. Au 31 décembre 2015, l'engagement demeure pour 4 429 véhicules pour un montant global de 106 millions d'euros.
- ▲ Le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2015 est de 27 millions d'euros.

Engagements divers :

- ▲ Les engagements d'achats de crédit carbone : La Poste s'est engagée à acquérir des tonnes d'équivalent carbone sur la base de trois projets présentant des tonnages et des prix HT. Au 31 décembre 2015, l'engagement est arrivé à son terme.

Engagements donnés au titre de dons et d'actions de mécénat :

- ▲ En 2014, La Poste s'est engagée à verser des fonds à La Fondation d'Entreprise La Poste, pour un montant total égal à 3 millions d'euros, réparti sur la période allant de 2014 à 2016. Au 31 décembre 2015, l'engagement résiduel s'élève à 1 million d'euros.
- ▲ Les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat s'établissent à 5 millions d'euros au 31 décembre 2015.



Notes sur le tableau des flux de trésorerie

NOTE 26 Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|------------|------------|
| Dotations - Reprises du résultat d'exploitation | 568 | 383 |
| Variation CICE sur provision | (4) | 2 |
| Dotations - Reprises du résultat financier | (17) | (24) |
| Dotations - Reprises du résultat exceptionnel | (19) | 5 |
| TOTAL | 528 | 366 |

NOTE 27 Variation du besoin en fonds de roulement

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|-------------|--------------|
| Variation des stocks et encours | 10 | 15 |
| Variation des créances d'exploitation | (150) | (64) |
| Variation des dettes d'exploitation | 110 | (207) |
| Variation des autres actifs et passifs d'exploitation | (60) | (122) |
| TOTAL | (90) | (378) |

NOTE 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|--------------|--------------|
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles | (117) | (124) |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles | (170) | (157) |
| Variations des fournisseurs d'immobilisations | 15 | - |
| TOTAL | (272) | (281) |

NOTE 29 Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|------------|------------|
| Immobilisations incorporelles et corporelles | 8 | 7 |
| Immobilisations financières | 736 | 712 |
| Titres | - | - |
| TOTAL | 744 | 719 |

NOTE 30 Émissions d'emprunts

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|-------------------------------------|--------------|------------|
| Emprunts obligataires | 750 | - |
| Bons La Poste | - | - |
| Billets de trésorerie | 286 | 790 |
| Autres Emprunts et dettes assimilés | - | - |
| TOTAL | 1 036 | 790 |

NOTE 31 Remboursements d'emprunts

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| Emprunts obligataires | - | (151) |
| Bons La Poste | (2) | (2) |
| Billets de trésorerie | (555) | (655) |
| Autres Emprunts et dettes assimilés | - | - |
| TOTAL | (557) | (808) |

NOTE 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|--------------|--------------|
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités | 3 186 | 2 425 |
| Comptes bancaires créditeurs | (18) | (21) |
| Comptes courants filiales | (384) | (387) |
| TOTAL | 2 784 | 2 017 |


NOTE 33 Tableau des Filiales et Participations

(en millions d'euros)

| | Capital | Capitaux propres autres que Capital | % de capital détenu | Valeur comptable des titres détenus | | Prêts et avances consentis par la société mère et non encore remboursés | Montants des cautions et avals donnés par la Société | Chiffre d'affaires hors taxes 31/12/2015 | Résultat au 31/12/2015 | Dividendes encaissés par La Poste |
|---|--------------|--|------------------------------|--|-----------------|---|--|---|---------------------------|---|
| | | | | Valeur brute | Valeur nette | | | | | |
| Renseignements détaillés sur les sociétés dont la valeur brute des titres excède 1 % du capital de La Poste : | | | | | | | | | | |
| Filiales (détenues à plus de 50 %) | | | | | | | | | | |
| GeoPost | | | | | | | | | | |
| 2, rue Louis Armand 75015 Paris | 702 | 1 255 | 100 % | 1 240 | 1 240 | 1 100 | - | 52 | 152 | 67 |
| Sofipost | | | | | | | | | | |
| 111, bd Brune 75670 Paris Cedex 14 | 218 | 40 | 100 % | 263 | 263 | 285 | - | 8 | (11) | |
| La Banque Postale | | | | | | | | | | |
| 115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06 | 4 046 | 1 543 | 100 % | 4 052 | 4 052 | 803 | - | 5 207 | 478 | 305 |
| Poste Immo | | | | | | | | | | |
| 35-39, bd Rommain Rolland 75014 Paris | 1 471 | 15 | 100 % | 1 493 | 1 493 | 1 475 | - | 119 | (3) | 5 |
| Participations (détenues entre 10 et 50 %) | | | | | | | | | | |
| Néant | | | | | | | | | | |
| Renseignements globaux sur les autres titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de La Poste : | | | | | | | | | | |
| Filiales/Participations | 3 004 | (240) | | 32 | 31 | 480 | - | 863 | 28 | |
| TOTAL | | | | 7 080 | 7 079 | 4 143 | - | 6 249 | 644 | 377 |

20.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2015)

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- ▲ le contrôle des comptes annuels de la société La Poste, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▲ la justification de nos appréciations ;
- ▲ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

- ▲ Le paragraphe G des « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels expose les principes et modalités retenus pour réaliser les tests de dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles, en cas d'indice de perte de valeur. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et avons vérifié que l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée.
- ▲ Le paragraphe H des « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels expose les principes et modalités retenus pour réaliser les tests de dépréciation des titres de participation. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations et à vérifier les chiffreages qui en résultent. Nous avons également vérifié que l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée.
- ▲ Le paragraphe P des « Règles et méthodes comptables » et la note 24 « Engagements envers le personnel » de l'annexe aux comptes annuels exposent les principes et modalités retenus pour l'évaluation et la comptabilisation des engagements de retraites, dispositifs d'aménagement de fin de carrière et autres avantages à long terme consentis au personnel. Nous avons revu la méthodologie d'évaluation de ces engagements, apprécié les données utilisées et les hypothèses retenues sur lesquelles se fondent ces évaluations et nous avons vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les notes aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



3 Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 février 2016

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associé

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier
Associé

Agnès Hussherr
Associé

20.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Le dividende qui sera distribué en 2016 au titre de l'année 2015 sera décidé par le Conseil d'administration qui le soumettra à l'approbation de la prochaine Assemblée générale ordinaire.

Au titre des exercices 2014, 2013 et 2012, La Poste a distribué un dividende représentant un montant total de 171 millions d'euros chaque année.

20.4 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Dans le cours normal de ses activités, Le Groupe La Poste est impliqué dans un certain nombre de procédures arbitrales, judiciaires ou administratives. Les charges pouvant résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation de la direction du Groupe. Ces litiges sont de natures diverses et sont localisés dans différentes filiales du Groupe.

Les provisions pour risques enregistrées au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels le Groupe est impliqué s'élevaient à 494 millions d'euros au 31 décembre 2015, dont 144 millions d'euros comptabilisés en « Autres provisions » (265 millions d'euros au 31 décembre 2014, dont 45 millions d'euros comptabilisés en « Autres provisions »), et figurent sur les lignes du bilan « Provisions pour risques et charges non courantes » et « Provisions pour risques et charges courantes ».

Parmi ces litiges :

- ▲ la procédure engagée en 2010 par l'Autorité de la concurrence à l'encontre des banques françaises pour atteinte aux règles de la concurrence lors du passage à la dématérialisation du traitement des chèques a donné lieu pour La Banque Postale à une amende de 33 millions d'euros. Cette décision de l'Autorité de la concurrence a été annulée par un arrêt de la Cour d'appel de Paris du 23 février 2012 et de ce fait a ouvert droit à restitution de la totalité de l'amende au profit de La Banque Postale. Ladite procédure fait actuellement l'objet par l'Autorité de la

concurrence d'un pourvoi en cassation. Les risques liés à ce contentieux sont couverts par La Banque Postale dans les comptes 2015 par une provision d'un montant de 33 millions d'euros (comptabilisée en « Provisions pour Autres litiges »). L'audience est fixée en novembre 2016 ;

- ▲ dans le cadre d'une enquête de l'Autorité de la concurrence ouverte en 2010 concernant le secteur du transport et de la messagerie en France, laquelle vise plusieurs opérateurs de l'express, dont Chronopost et Exapaq (devenue DPD France), une notification de griefs a été communiquée le 30 juin 2014, conduisant le Groupe à constituer une provision pour risque de 45 millions d'euros au 31 décembre 2014 (comptabilisée en « Autres provisions »). Par décision en date du 15 décembre 2015, l'Autorité de la concurrence a condamné Chronopost et, solidairement, La Poste à une amende de 99 182 000 euros, ainsi que DPD France à une amende de 44 767 000 euros, dont 43 315 000 euros solidairement avec La Poste. Une provision complémentaire a été constituée au 31 décembre 2015, couvrant la totalité du montant réclamé. Les trois sociétés ont formé un recours en annulation contre cette décision. Le Groupe s'est engagé dans le déploiement d'un programme de conformité concurrence renforcé.

À ce jour, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toutes procédures dont la Société a connaissance qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.



20.5 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

21.1 CAPITAL SOCIAL

21.1.1 Montant du capital émis au 31 décembre 2015

Le capital social de la Société au 31 décembre 2015 se décompose de la manière suivante :

| | |
|---|-------------------------------------|
| Nombre d'actions émises entièrement libérées : | 950 000 000 |
| Valeur nominale des actions : | 4 € |
| Nature des actions émises : | actions ordinaires |
| Prime d'émission des actions entièrement libérées : | 2 € |
| Montant du capital social : | 3 800 000 000 €, entièrement libéré |

21.1.2 Actions non représentatives du capital

Néant.

21.1.3 Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales

Néant.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

Néant.

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital souscrit mais non libéré

Néant.

21.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel

Il n'existe aucune option ni accord conditionnel ou inconditionnel de vente ou d'acquisition portant sur les titres des filiales du Groupe La Poste.

21.1.7 Historique du capital social

Jusqu'à sa transformation en société anonyme, La Poste, en tant qu'EPIC, n'avait pas de capital social.

Le 1^{er} mars 2010, jour de sa transformation en société anonyme, son capital social a été fixé à un milliard (1 000 000 000) d'euros. Le montant des apports réalisés par l'État à l'établissement public présentait au 31 décembre 2009 un montant de 2 258 000 000 euros ; un reclassement de 1 258 000 000 euros a été réalisé au premier semestre 2010, du « Capital social/apport initial » vers les « Autres réserves ».

Le 11 février 2011, suite à l'approbation d'une augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros, (réparti entre un montant d'augmentation de capital de 1,8 milliard d'euros et une prime d'émission de 900 millions d'euros) souscrite par l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), respectivement à hauteur de 1,2 et 1,5 milliard d'euros, un contrat de souscription a été signé entre l'État, la CDC et La Poste, définissant l'opération et les engagements de chacune des parties. Les modalités de l'augmentation du capital social de La Poste ont été les suivantes :

- i. opération préalable : augmentation du capital social de La Poste par incorporation de réserves et élévation du nominal :
 - le capital social de La Poste avait été fixé initialement, lors de sa création en société anonyme, à un milliard d'euros répartis en 500 millions d'actions ordinaires, d'une valeur nominale de deux euros par action,
 - il a été augmenté, par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 par élévation du nominal des actions, via une incorporation de réserves à hauteur de un milliard d'euros, portant ainsi le capital social à deux milliards d'euros répartis en 500 millions d'actions ordinaires d'une valeur nominale de quatre euros par action ;
- ii. signature d'un contrat de souscription de l'augmentation de capital entre La Poste, la Caisse des Dépôts et l'État, formalisant l'engagement de souscription irrévocable à hauteur de 2,7 milliards d'euros ;
- iii. augmentation de capital sous forme d'ABSA.

L'opération d'augmentation de capital a été réalisée via l'émission de 350 millions d'Actions à Bons de Souscription

d'Actions (ABSA) et l'exercice de 350 millions de Bons de Souscriptions d'Actions (BSA) donnant droit à 100 millions d'actions, soit au total 450 millions d'actions d'une valeur d'émission unitaire de six euros (quatre euros de valeur nominale et deux euros de prime d'émission) permettant de concrétiser l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros. L'augmentation de capital a été réalisée en trois temps :

- émission de 350 millions d'ABSA : le 6 avril 2011, l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations ont souscrit 350 millions d'Actions à Bons de Souscription d'Actions à hauteur de respectivement 44 % (soit 155 555 556 actions) et 56 % (soit 194 444 444 actions). Le montant de l'émission, 2,1 milliards d'euros, a été libéré en deux fois, dont 1 050 000 000 euros le 6 avril 2011.
- le 8 mars 2012, le Conseil d'administration de la Société a appelé le versement du solde du capital social non encore libéré s'élevant à la somme de 1 050 000 000 euros, versée respectivement par l'État à hauteur de 44 % soit 466 666 668 euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 583 333 332 euros. La libération du solde du capital social a été constatée par le Conseil d'administration le 11 mai 2012.

En conséquence l'article 6 des statuts « Capital social », a été modifié par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 juin 2012,

- exercice des BSA : le 15 avril 2013, les 350 millions de Bons de Souscription d'Actions attachés aux actions ont été exercés, donnant lieu à l'émission de 100 millions d'actions nouvelles souscrites par l'État à hauteur de 44 % et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 56 %. La valeur de souscription de ces actions était identique à celle des actions émises en 2011, soit six euros (dont deux euros de prime d'émission). Le montant total de cette souscription s'est élevé à 600 millions d'euros pour un montant nominal de 400 millions d'euros assorti d'une prime d'émission de 200 millions d'euros et a été totalement libéré au moment de la souscription. Le Conseil d'administration du 22 avril 2013 a constaté la réalisation de l'augmentation de capital et la modification corrélative de l'article 6 « Capital social » des statuts.

21.1.8 Nantissement des titres de la Société

À la connaissance de La Poste, aucune des actions ordinaires composant son capital social ne fait l'objet d'un nantissement.

21.2 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

21.2.1 Objet social

La Société remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990, par ses statuts et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

Les missions de service public et d'intérêt général sont :

- ▲ le service universel postal ;
- ▲ la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- ▲ le transport et la distribution de la presse ;
- ▲ l'accessibilité bancaire, dans les conditions prévues par les articles L. 221-2 et L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Société assure, selon les règles de droit commun, toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises.

La Société est habilitée à exercer, en France et à l'étranger, elle-même et par l'intermédiaire de filiales ou participations,

toutes activités qui se rattachent directement ou indirectement à ses missions et activités telles que définies par la loi, ainsi que toute autre activité prévue par ses statuts.

Ceci inclut la participation, par tous moyens, à toutes opérations ou activités de toute nature pouvant se rattacher à l'un des objets précités, ou de nature à assurer le développement du patrimoine social, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt ou de participations, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou sociétés, existantes ou à créer, de fusion, d'association ou de toute autre manière, et plus généralement, la réalisation de toutes opérations quelles qu'elles soient, commerciales, industrielles, techniques, financières, mobilières et immobilières ou de services, tant pour le compte de tiers que pour son propre compte ou en participation, sous quelque forme que ce soit, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités, à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ainsi qu'à ceux de nature à favoriser le développement des activités de la Société.

21.2.2 Organes de gestion

Le Conseil d'administration du 24 novembre 2015 a décidé d'appliquer à La Poste à compter du 21 décembre 2015, les dispositions du Titre II de l'Ordonnance n° 0 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique. L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires a modifié en conséquence les statuts en date du 21 décembre 2015.

Depuis le 21 décembre 2015 la Société est administrée par un Conseil d'administration composé conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 et du titre II de l'ordonnance du 20 août 2014 précitées.

Le Conseil d'administration compte entre 3 et 21 membres. Dès lors qu'une personne morale de droit public autre que l'État détient une part du capital de la Société, il est composé comme suit :

- ▲ pour un tiers, de représentants des salariés élus dans les conditions prévues au chapitre II du titre II de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 ;
- ▲ pour deux tiers, de représentants nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de manière à leur assurer une représentation reflétant leur détention du capital et leur permettant de détenir ensemble la majorité des droits de

vote au sein du Conseil d'administration, sous réserve d'un représentant des communes et de leurs groupements et d'un représentant des usagers qui peuvent être nommés par décret.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans. Le terme de l'ensemble des mandats d'administrateurs de la Société coïncide avec celui des administrateurs représentants du personnel au Conseil d'administration.

L'article 27 des statuts prévoit, par dérogation à l'article 13 des statuts, que la durée du mandat des premiers administrateurs désignés à compter du 21 décembre 2015 date d'entrée en vigueur à La Poste du titre II de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 est fixée à cinq ans et un mois.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit du siège d'un membre du Conseil d'administration, son remplaçant n'exerce ses fonctions que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil d'administration.

Le mandat des administrateurs qui ne sont pas nommés par l'Assemblée Générale est gratuit. L'Assemblée Générale fixe le montant des jetons de présence alloués, le cas échéant, aux autres administrateurs.

Les frais exposés par les administrateurs pour l'exercice de leur mandat sont remboursés par la Société sur justificatifs.

Les représentants du personnel bénéficient d'un crédit d'heures égal à la moitié de la durée légale du travail.

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée Générale est révocable par l'Assemblée Générale.

En cas de vacance par décès, ou par démission, d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs élus par l'Assemblée Générale, le Conseil d'administration peut, entre deux

Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à ratification de la plus proche Assemblée Générale Ordinaire. À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil n'en demeurent pas moins valables.

Le Président du Conseil d'administration de la Société est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration. La durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Elles peuvent être renouvelées dans les mêmes formes. Il peut y être mis fin par décret.

Le Président du Conseil d'administration assure également la fonction de Directeur général de la Société. Il porte le titre de Président-Directeur Général.

Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'administration ou Directeur général s'il est âgé de 68 ans ou plus à la date de sa nomination. Si le Président du Conseil d'administration ou le Directeur général en fonction atteint l'âge de 68 ans, ses fonctions prennent fin à l'issue de la première Assemblée Générale qui se tient après la date à laquelle celui-ci a atteint l'âge de 68 ans.

Le Conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur Général, nommer une ou plusieurs personnes physiques pour l'assister avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq. Le Conseil d'administration détermine la durée du mandat, la rémunération et les éventuelles limitations de pouvoirs de chacun des directeurs généraux délégués.

Lorsque le Président-Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Président-Directeur Général.

21.2.3 Droits attachés aux actions

Chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires. À chaque action est attaché un droit d'information et de communication tel que prévu aux articles L. 225-115 et suivants du Code de commerce. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le

partage ou la licitation, ni s'immiscer dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

La Poste n'a émis qu'une seule catégorie d'actions.

21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous

réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

La Poste n'a émis qu'une seule catégorie d'actions.

21.2.5 Assemblées Générales

21.2.5.1 Accès, participations, vote aux Assemblées Générales

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales, de participer aux délibérations sur simple justification de son identité et de la propriété de ses actions, dans les conditions légales et réglementaires applicables.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à son conjoint ou à un autre actionnaire en vue d'être représenté à une Assemblée Générale. Il peut également voter par correspondance dans les conditions prévues par la loi. Le formulaire de vote doit être reçu par la Société au plus tard trois jours avant la date de la réunion de l'Assemblée.

Les pouvoirs et les formulaires de vote par correspondance peuvent être établis sur support électronique dûment signé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

21.2.5.2 Convocation des Assemblées Générales

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes, ou par toute personne habilitée à cet effet, dans les conditions prévues par les lois et règlements applicables. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Elles peuvent avoir lieu par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification des actionnaires dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. Dans ce cas, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée en utilisant ces moyens.

La convocation est faite quinze jours au moins avant la date de l'Assemblée. Lorsque l'Assemblée n'a pu délibérer faute

de réunir le quorum requis, la deuxième Assemblée et, le cas échéant, la deuxième Assemblée prorogée sont convoquées dix jours au moins à l'avance, dans les mêmes formes que la première.

21.2.5.3 Ordre du jour et tenue des Assemblées Générales

L'ordre du jour de l'Assemblée figure sur l'avis de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation. L'Assemblée ne peut délibérer que sur des questions figurant à l'ordre du jour.

À chaque Assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les Assemblées sont présidées par le Président-Directeur Général ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent eux-mêmes ou comme mandataires du plus grand nombre de voix.

Le bureau, constitué du Président et des deux scrutateurs, désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

21.2.5.4 Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, ou, en cas de prorogation, dans le délai fixé par décision de justice.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance.

21.2.5.5 Assemblée Générale Extraordinaire

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

Sous réserve des dispositions prévues par la loi, elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

21.2.6 Dispositions pouvant retarder ou empêcher un changement de son contrôle

Conformément aux dispositions de l'article 1-2 de la loi du 2 juillet 1990 précitée, le capital social est détenu par l'État, actionnaire majoritaire, et par d'autres personnes morales de droit public, à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionariat des personnels dans les conditions prévues par la même loi.

21.2.7 Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Néant.

21.2.8 Conditions régissant les modifications du capital

Le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi.

À la connaissance de La Poste, il n'a pas été conclu de contrats significatifs autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, présentés dans le chapitre 5 relatif à la description des activités du Groupe.



Néant.

Tous les documents mis à la disposition du public dans les conditions légales peuvent être consultés au siège du Groupe La Poste, 44 boulevard de Vaugirard – 75015 Paris.

Les statuts du Groupe La Poste sont disponibles sur son site internet www.legroupe.laposte.fr (accès par la rubrique « Profil » puis « La gouvernance » puis « Le Conseil d'administration »).

Les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs aux quatre derniers exercices (au moins) sont également disponibles sur ce site (accès par la rubrique « Finances » puis « Publications »).

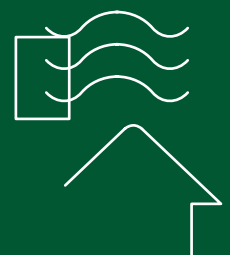
Le Groupe La Poste ne détient pas de participation non consolidée susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, sa situation financière ou ses résultats. Les principales participations non consolidées sont présentées dans la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés (« Autres actifs financiers »).

Les participations dans des sociétés consolidées sont présentées dans le chapitre 6 « Organigramme simplifié » et dans la note 42 sur le périmètre de consolidation figurant dans l'annexe aux comptes consolidés.



Annexes

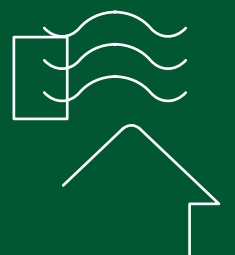
| | | |
|-----------------|---|-----|
| Annexe 1 | Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2015 | 463 |
| Annexe 2 | Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société La Poste | 497 |
| Annexe 3 | Glossaire | 501 |
| Annexe 4 | Informations relatives au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi | 505 |
| Annexe 5 | Tables de concordance | 507 |





Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2015

| | | |
|---|---------------------------|-----|
| | Introduction | 464 |
| 1 | Gouvernement d'entreprise | 464 |
| 2 | Management des risques | 474 |
| | Annexe | 489 |



INTRODUCTION

Conformément aux dispositions de l'article L. 621-18.3 du Code monétaire et financier, modifié par la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 22 janvier 2009, ainsi qu'aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par l'ordonnance n° 2009-80 du 22 janvier 2009 - article 7, ce rapport a pour objet de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques déployées par Le Groupe La Poste en 2015.

Le Président a chargé conjointement la direction de l'audit et des risques du Groupe et la Direction financière et du

développement du Groupe des travaux préparatoires à la rédaction de ce rapport.

La direction des risques du Groupe a coordonné la rédaction du projet de rapport à partir notamment des informations transmises par les grandes composantes du Groupe sur leur dispositif de management des risques et des résultats du questionnaire d'autoévaluation de la maturité de ces dispositifs.

Ce rapport a été présenté au Comité d'audit le 16 février 2016 puis approuvé par le Conseil d'administration de La Poste le 23 février 2016.

1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Cadre législatif et réglementaire

1.1.1 Règlement intérieur

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise les principes directeurs de son fonctionnement et les modalités selon lesquelles il exerce sa mission, ainsi que ceux de ses Comités spécialisés. Il comprend en annexe la Charte de l'administrateur de La Poste, laquelle précise les droits, obligations et principes applicables aux membres du Conseil d'administration de La Poste.

Ce règlement a été adopté par le Conseil d'administration de La Poste par délibération en date du 10 février 2011. Les modalités d'adoption et de modification du règlement y sont prévues.

1.1.2 Code de gouvernement d'entreprise

Depuis 2011, La Poste se réfère aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise élaboré par l'Afep-Medef⁽¹⁾, sous réserve des spécificités législatives et réglementaires qui lui sont applicables.

Ces spécificités résultent du statut de société à participation publique de La Poste et en particulier de l'application à la Société de la loi modifiée n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à

l'organisation du service public de La Poste et France Télécom et de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Aussi, certaines recommandations du Code Afep-Medef ne sont pas applicables à La Poste pour les raisons suivantes :

- ▲ la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général : Le mode d'organisation du Conseil d'administration de La Poste a été fixé par le décret du 26 février 2010 portant statuts de La Poste SA. Il lui impose notamment le cumul des fonctions de Président et de Directeur général ;
- ▲ les modalités de nomination et de révocation du Président-Directeur Général : le Président-Directeur Général n'est ni nommé ni révoqué par le Conseil d'administration (art. 14 des statuts). Le Président-Directeur Général est nommé par décret parmi les administrateurs sur proposition du Conseil d'administration ;
- ▲ la composition tripartite du Conseil d'administration est fixée par la loi du 2 juillet 1990 (art. 10 modifié par l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014) et par les décrets des 26 février et 1^{er} avril 2010, et 17 mars 2011 fixant les statuts de La Poste SA, dont les dispositions sont reprises à l'article 13 des statuts. En matière d'équilibre « hommes-femmes », le Conseil d'administration de La Poste comptait,

(1) Le Code Afep-Medef est consultable sur les sites internet de ces organisations.

hors administrateurs élus par le personnel, cinq⁽¹⁾ femmes lors de la mandature qui s'est terminée le 21 décembre 2015 et en compte six pour la nouvelle mandature (soit 42,9 % de femmes) ;

- ▲ la composition du Conseil d'administration étant fixée par la loi, La Poste ne peut répondre aux critères d'indépendance fixés par le Code Afep-Medef. La Société estime toutefois que chacun des administrateurs dispose de compétences et d'une expérience professionnelle utiles à la Société, de même que d'une entière liberté et indépendance de jugement ;
- ▲ la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général : les éléments de rémunération du Président-Directeur Général sont fixés par décret (art 3. I du décret 9 août 1953, modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012). Les éléments de rémunération (parties fixe et variable) et les jetons de présence alloués au Président-Directeur Général ne peuvent excéder un plafond brut de 450 000 euros (article 3 III du décret précité modifié). Les indemnités et avantages en nature sont fixés par le Conseil d'administration ;
- ▲ la durée des mandats des membres du Conseil d'administration de La Poste, prévue à l'article 13 des

statuts, reste fixée à cinq ans dans les statuts modifiés par l'Assemblée Générale Mixte du 21 décembre 2015. Toutefois pour le renouvellement du Conseil d'administration intervenu le 21 décembre 2015, la durée du mandat des administrateurs est fixée à titre dérogatoire à cinq ans et un mois en application de l'article 27 des statuts ;

- ▲ les conditions de nomination des administrateurs sont dérogatoires et fixées par la loi ;
- ▲ la composition du Conseil de La Poste est imposée par la loi et ne lui permet pas de satisfaire à la recommandation d'avoir un administrateur indépendant dans le Comité des rémunérations. Depuis 2014, le Comité des rémunérations compte un administrateur représentant les salariés ;
- ▲ les administrateurs ne peuvent être actionnaires à titre individuel, la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 disposant que le capital de La Poste est détenu par l'État et par d'autres personnes morales de droit public à l'exception de la part de capital pouvant être détenue au titre de l'actionariat des personnels.

L'ensemble des points de non-conformité au gouvernement d'entreprise du Code Afep-Medef est repris sous forme de tableau au chapitre 16.6 du document de référence.

1.2 Composition et pouvoirs du Conseil d'administration

1.2.1 Composition du Conseil d'administration

En conformité avec les dispositions de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom et au titre II de l'ordonnance du 20 août 2014, le Conseil d'administration de La Poste est composé de 21 membres⁽²⁾ :

- ▲ l'État ;
- ▲ onze administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, sur proposition de l'État ou de la Caisse des Dépôts et Consignations, représentant les actionnaires ;
- ▲ deux administrateurs nommés par décret, représentant les communes et leurs groupements, et les usagers ;
- ▲ sept administrateurs élus par le personnel, représentant les salariés.

Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste assistent également aux séances du Conseil d'administration, sans voix délibérative.

La composition du conseil s'établit comme suit au 31 décembre 2015 :

- ▲ L'État, représenté par Antoine Saintoyant, directeur de participations « services et finances » de l'Agence des participations de l'État
- ▲ Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale du 21 décembre 2015

— Sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts et Consignations

- ▲ Philippe Wahl, Président-Directeur Général de La Poste.

— Sur proposition de l'État

- ▲ Martin Ajdari, Directeur général des médias et des industries culturelles au sein du ministère de la culture ;
- ▲ Marie-Pierre de Bailliencourt, Directeur général adjoint de DCNS Group ;
- ▲ Madame Marie-Caroline Bonnet-Galzy, commissaire générale à l'égalité des territoires ;

(1) Conformément à l'article 9 de l'ordonnance n° 2014-948, les membres représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 c.com relatif à la proportion de 40 % des administrateurs de chaque sexe, qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2017.

(2) L'annexe « Biographies et mandats des administrateurs » au présent rapport détaille les informations relatives aux membres du Conseil d'administration.

- ▲ Philippe Lemoine, Président du forum d'Action Modernités et de la Fondation internet nouvelle génération (Fing) ;
- ▲ Françoise Malrieu, Présidente du Conseil d'administration de la société de financement de l'économie française ;
- ▲ Sophie Mantel, chef de service, adjointe au directeur du budget ;
- ▲ Christian Martin⁽¹⁾, conseiller-maître à la Cour des comptes.

— Sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations

- ▲ La Caisse des Dépôts et Consignations, représentée par Pierre-René Lemas, Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations ;
- ▲ Odile Renaud-Basso, Directrice générale adjointe du groupe Caisse des Dépôts et directrice des fonds d'épargne ;
- ▲ Franck Silvent, directeur du pôle « finances, stratégie et participations » du groupe Caisse des Dépôts.

Administrateurs nommés par décret du 18 décembre 2015

- ▲ Hélène Carnet, représentant les usagers : Vice-Présidente nationale de Familles Rurales, en remplacement d'Elyane Zarine ;
- ▲ Jacques Pélissard, représentant les communes et leurs groupements : Président d'honneur de l'Association des maires de France.

Administrateurs élus par le personnel le 20 novembre 2015

- ▲ Alain Bard, cadre à la direction Services-Courrier-Colis Monts-et-Provence, parrainé par la CGT ;
- ▲ Régis Blanchot, cadre au service courrier du centre financier de Paris, parrainé par SUD ;
- ▲ Jacques Dumans, chef de projet à la direction du Secrétariat Général du Siège, parrainé par FO ;
- ▲ Brigitte Jonon, chef de projet SI à La Banque Postale, parrainée par la CGT ;
- ▲ Jean-Yves Lautridou, cadre à la direction Service-Courrier-Colis de Paris, parrainé par la CFDT ;
- ▲ Yves Renaud, cadre à la direction Services-Courrier-Colis des Hauts-de-Seine, parrainé par la CFDT ;
- ▲ Annette Rivard, Agent technique et de gestion à la direction comptable de Paris-Ouest, parrainée par SUD.

1.2.2 Pouvoirs du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et aux stipulations du contrat d'entreprise, et comme le précise son règlement intérieur, le Conseil d'administration définit la politique générale de La Poste et les orientations de l'activité de La Poste et de son Groupe (ce dernier comprenant les filiales dont La Poste détient directement ou indirectement 50 % ou plus du capital ou des droits de vote). À ce titre, notamment, il :

- ▲ définit les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de La Poste et veille à leur mise en œuvre. Il est saisi de toute opération significative du Groupe qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe ;
- ▲ peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- ▲ examine, en même temps que les projets de comptes annuels de La Poste et de comptes consolidés, les documents relatifs à la gestion prévisionnelle et les résultats concernant les objectifs fixés par le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste et par la trajectoire stratégique du Groupe. Le Président informe le Conseil du respect des objectifs fixés et présente le cas échéant des mesures appropriées destinées à réduire l'écart constaté ou attendu par rapport à ces objectifs ;
- ▲ examine, au moins une fois par an, la trajectoire stratégique du Groupe et de chacune de ses branches, notamment le plan d'affaires pluriannuel, le budget annuel du Groupe, le plan de financement et la capacité distributive associés ainsi que les principaux objectifs de cadrage financier du Groupe ;
- ▲ est informé par son Président trimestriellement du suivi de l'activité et des éléments clés de la performance opérationnelle du Groupe ;
- ▲ examine, deux fois par an, un rapport d'information sur les filiales de premier rang du Groupe, régulièrement la situation financière et les engagements significatifs, et les principales opérations de gestion de dette et de trésorerie (hors La Banque Postale) ;
- ▲ est informé par son Président des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe, des risques significatifs que révéleraient les contrôles diligentés en application de ces procédures et des politiques de gestion de ces risques envisagées ou mises en œuvre. Il est également saisi pour approbation préalable du rapport sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques établi par le Président ;

(1) Christian Martin a démissionné le 21 janvier 2016.

- ▲ veille à la sincérité et à l'exactitude des comptes, à la qualité du contrôle interne comptable et à celle des informations financières communiquées au public ou mises à sa disposition ;
- ▲ peut s'adjoindre, dans le cadre de sa mission, tout expert dont les compétences lui paraîtraient nécessaires.

Le Conseil d'administration est saisi pour autorisation préalable des opérations suivantes :

- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie et hors gestion courante du bilan de La Banque Postale), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales et tout engagement hors bilan donné ;
- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement, de cession ou d'émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;
- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe précédent, réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;
- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (à l'exception de La Banque Postale) pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;
- ▲ fixation lors du vote du budget d'un montant maximal d'emprunts à long terme pour l'année à venir, hors La Banque Postale ;
- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (à l'exception de La Banque Postale) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- ▲ tout emprunt réalisé par La Banque Postale ayant un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe La Poste (et notamment s'il porte sur un montant supérieur à 1 milliard d'euros), ou toute émission de titres de dette ou de capital hybride réalisée par La Banque Postale qui est éligible au *Tier 1* ou *Tier 2* (fonds propres complémentaires) d'un montant supérieur à 500 millions d'euros ;
- ▲ toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou de l'une de ses filiales ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ou de l'une de ses filiales ;
- ▲ la politique de distribution de dividendes de La Poste ou des filiales qu'elle détient directement et toute modification ou évolution de la politique de distribution de dividendes ;
- ▲ toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou l'une de ses filiales ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;
- ▲ la fixation lors du vote du budget d'un montant maximal pour l'année à venir, ainsi que l'octroi par La Poste ou l'une de ses filiales de toute caution, aval, garantie ou autre opération garantissant les engagements d'une personne ou entité qui n'est pas intégralement détenue directement ou indirectement par La Poste, hors opérations effectuées par La Banque Postale avec ses clientèles ou celles qui naissent des engagements des clients, pour un montant unitaire supérieur à 75 millions d'euros par opération ;
- ▲ toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste ou l'une de ses filiales hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;
- ▲ toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.

1.2.3 Pouvoirs du Président-Directeur Général

Le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de son objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée Générale et de ceux réservés au Conseil d'administration par la loi, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil tel qu'adopté le 10 février 2011 (article 1.4).

En conséquence, le Président-Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour les opérations suivantes :

- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ;
- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement, de cession ou d'émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie), pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;

- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe précédent, réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;
- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;
- ▲ toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- ▲ toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ;
- ▲ toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;
- ▲ toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;
- ▲ toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général est expressément autorisé à fournir des cautions, avals ou garanties engageant La Poste, dans la limite d'un plafond global annuel hors taxes fixé par le Conseil d'administration et d'un montant unitaire maximal hors taxes de 75 millions d'euros.

Le Président-Directeur Général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus.

1.3 Comités du Conseil d'administration

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'est doté de quatre Comités spécialisés chargés d'examiner et de préparer en amont certains dossiers avant leur présentation en séance plénière, soit en tant que point à l'ordre du jour, soit à travers le compte rendu des travaux par leur Président.

Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle économique et financier assistent aux séances de chacun de ces Comités.

Ces Comités sont les suivants : Comité d'audit (créé en 2001), Comité stratégique et des investissements (créé en 2004), Comité qualité et développement durable (créé en 2004 sous la dénomination Comité qualité client, il a pris cette appellation en 2007) et Comité des rémunérations et de la gouvernance (créé en 2010). En outre, une Commission ad hoc est réunie pour préparer la séance du Conseil d'administration, un ou deux jours avant qu'elle ait lieu.

1.3.1 Comité d'audit

Rôle

Le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans ses domaines de compétence, c'est-à-dire, l'analyse, pour La Poste et les sociétés de son Groupe, des comptes, des principales informations financières, de la cartographie des risques principaux, de la politique de gestion de ces risques, du contrôle interne ainsi que du plan d'audit et du bilan d'activité de l'audit interne.

Composition

Jusqu'au 21 décembre 2015, le Comité d'audit était présidé par M. Silvent et comprenait M. Lersy, Mmes Mantel et Renaud-Basso et M. Saintoyant. Le nouveau Comité d'audit qui a été désigné le 20 janvier 2016 est présidé par M. Silvent et comprend Mme Jonon, M. Lautridou, Mme Mantel et M. Saintoyant.

Le règlement du Comité d'audit exclut la présence du Président-Directeur Général de La Poste.

Les compétences des membres du Comité d'audit sont mentionnées à l'annexe « Biographies et mandats des administrateurs » du présent rapport.

La composition du Comité d'audit de La Poste reflète les particularités de la composition du Conseil d'administration issues de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée, qui ne permettent pas le respect des préconisations du Code Afep-Medef. Cependant, Le Groupe La Poste estime que, bien que le Comité d'audit ne compte pas d'administrateurs indépendants, sa composition actuelle ne nuit pas aux compétences de ce Comité et à sa capacité à remplir efficacement ses missions.

Activité

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2015 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 75 %.

Au cours de l'année 2015, en plus des sujets récurrents, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, de la cartographie des risques, de la programmation des audits et du bilan d'activité de l'audit interne, le Comité a notamment examiné :

- ▲ la politique d'achats du Groupe ;
- ▲ le dispositif de maîtrise du risque opérationnel et du coût du risque de crédit de La Banque Postale ;
- ▲ le dispositif de maîtrise des risques du Réseau des bureaux de poste.

1.3.2 Comité stratégique et des investissements

Rôle

En vue de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci tout avis ou recommandation utile, ce Comité assure :

- ▲ l'analyse des axes stratégiques de développement de La Poste et de son Groupe en France et à l'étranger ;
- ▲ l'étude des projets d'accords stratégiques et le suivi des partenariats ;
- ▲ l'étude des projets d'acquisition ou de cession d'actifs au sein du Groupe, de création de filiale, de prise ou de cession de participation supérieurs à 30 millions d'euros ;
- ▲ l'examen du plan d'affaires pluriannuel ;
- ▲ le suivi des grandes orientations du contrat d'entreprise conclu avec l'État.

Composition

Jusqu'au 21 décembre 2015, le Comité stratégique et des investissements était présidé par Mme Malrieu et comprenait MM. Blanchot et Dupin, Mmes Liboutet et Renaud-Basso, MM. Pesnel, Saintoyant et Silvent. Le nouveau Comité qui a été désigné le 20 janvier 2016 est présidé par Mme Malrieu et comprend M. Bard, M. Blanchot, M. Dumans, M. Renaud, Mme Renaud-Basso, M. Saintoyant et M. Silvent.

Activité

Le Comité s'est réuni à six reprises au cours de la période considérée ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 82 %.



Au cours de l'année 2015, le Comité a essentiellement travaillé sur les opérations en capital et les opérations de croissance externe de La Banque Postale et de GeoPost.

1.3.3 Comité qualité et développement durable

Rôle

Ce Comité assiste le Conseil d'administration dans l'analyse de la qualité des services fournis par La Poste et les sociétés du Groupe à leurs clients, ainsi que du développement durable au sein de La Poste et des sociétés du Groupe.

Il a ainsi pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à son adresse toute recommandation utile sur toute question concernant la qualité des relations entre La Poste, ou les sociétés du Groupe, et leurs clients, le développement durable ainsi que la qualité de vie au travail et les bonnes pratiques en la matière.

Le Comité peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans le domaine de la qualité et du développement durable, que lui confie le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Composition

Jusqu'au 21 décembre 2015, le Comité qualité et développement durable était présidé par M. Hubert et comprenait Mmes Derouard et Feola, M. Martin, Mme Renaud-Basso, M. Silvent et Mme Zarine. Le nouveau Comité qui a été désigné le 20 janvier 2016 est présidé par Mme de Bailliencourt, et comprend Mmes Carnet et Jonon, M. Martin⁽¹⁾ ainsi que Mmes Renaud-Basso et Rivard.

Activité

Le Comité qualité et développement durable s'est réuni quatre fois au cours de la période considérée ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 72 %.

Au cours de l'année 2015, le Comité a notamment examiné :

- ▲ le rapport de la médiation de la vie au travail ;
- ▲ le déploiement de la politique de qualité au sein de la branche Services-Courrier-Colis ;
- ▲ le rapport 2014 sur l'éthique et la déontologie ;
- ▲ le bilan 2014 de la concertation avec les associations de consommateurs ;
- ▲ la qualité au sein de La Banque Postale ;
- ▲ la politique en matière de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe.

(1) Christian Martin a démissionné le 21 janvier 2016.

(2) Se reporter aux chapitres 15 et 16.4.4. du document de référence.

1.3.4 Comité des rémunérations et de la gouvernance

Rôle

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, les missions suivantes :

- ▲ formuler toute recommandation relative à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste ;
- ▲ formuler un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de rémunération ;
- ▲ donner un avis sur tout projet d'augmentation de capital réservée aux salariés ou d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des articles 32 et 33 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom ;
- ▲ piloter le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration.

Le Comité est informé par le Président du Conseil d'administration de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Il formule le cas échéant des observations à destination du Conseil d'administration.

La procédure de fixation de la rémunération⁽²⁾ du Président-Directeur Général est soumise à l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953, sur le contrôle de l'État sur les entreprises publiques.

Composition

Jusqu'au 21 décembre 2015, le Comité des rémunérations et de la gouvernance était présidé par M. Lemoine et comprenait la Caisse des Dépôts et Consignations représentée par M. Lemas, Mme Feola en tant que représentante des salariés, Mme Renaud-Basso et M. Saintoyant en tant que représentant de l'état. Le nouveau Comité qui a été désigné le 20 janvier 2016 est présidé par M. Lemoine et comprend M. Bard, M. Lemas, Mme Renaud-Basso et M. Saintoyant.

Activité

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni à deux reprises pendant la période considérée ; le taux de participation des administrateurs s'est élevé à 80 %.

Au cours de l'année 2015, le Comité a notamment examiné la politique de gestion des postes clés et des potentiels du Groupe, la gestion des plans de succession des dirigeants, ainsi que la rémunération et la feuille de route du Président-Directeur Général.

1.4 Activités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au moins six fois par an. Il peut également se réunir si plus d'un tiers de ses membres le convoquent en indiquant l'ordre du jour et le lieu de la réunion.

Sauf cas d'urgence, un délai minimum de dix jours ouvrés doit être respecté entre la date d'envoi de la convocation et la date à laquelle la réunion est prévue.

Les informations nécessaires sont mises à disposition des administrateurs en même temps que la convocation et, à défaut, trois jours ouvrés au moins avant la date de réunion du Conseil.

Chaque séance donne lieu à la rédaction d'un procès-verbal qui est soumis à l'approbation des membres du Conseil.

Bilan des activités du Conseil d'administration pour l'année 2015

Il s'est réuni à dix reprises. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 70 %. Un séminaire stratégique d'une journée a également été organisé en janvier 2015.

Le Conseil d'administration s'est notamment prononcé sur :

- ▲ l'arrêté des comptes 2014 ;
- ▲ le budget 2016 ;
- ▲ les opérations en capital de La Banque Postale et de GeoPost ;
- ▲ les opérations de croissance externe de La Banque Postale et de GeoPost ;
- ▲ le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise ;
- ▲ le transfert du siège social du Groupe ;
- ▲ la modification des statuts de la Société à la suite de l'application de l'ordonnance du 20 août 2014 relative à la gouvernance des sociétés à participation publique ;
- ▲ la proposition pour la nomination du Président du CA (suite au nouveau mandat des administrateurs).

Le Conseil d'administration a aussi examiné :

- ▲ le bilan annuel des opérations de croissance externe ;
- ▲ le bilan social 2014.

1.5 Évaluation du Conseil d'administration

Depuis 2006, une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement interne, notamment au regard de son règlement intérieur, et de toute amélioration susceptible d'y être apportée. De 2006 à 2009, cette évaluation a été pilotée par Jean-Michel Hubert ; le processus annuel d'évaluation est depuis piloté par le Comité des rémunérations et de la gouvernance, et son Président, Philippe Lemoine, en présente une synthèse au Conseil, ainsi que des pistes d'amélioration. La Poste a en outre décidé de réaliser cette évaluation une fois tous les trois ans avec le concours d'un cabinet extérieur.

L'évaluation pour 2014 du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés a été réalisée début 2015 par le biais d'un questionnaire détaillé envoyé à chaque administrateur ayant siégé sur tout ou partie de l'année 2014. Le présentisme a

atteint 83 %. Vingt-deux questionnaires ont été envoyés par mail et courrier le 22 janvier 2015. Quinze questionnaires ont été effectivement retournés complétés (dont neuf anonymement). Les thèmes abordés étaient : la stratégie, la connaissance des branches du Groupe et les rapports avec le management, la gestion des risques et le contrôle, le fonctionnement du conseil et celui des Comités. Il se dégage des réponses une certaine satisfaction à l'égard des évolutions constatées : mise en place de séminaires stratégiques, participation d'un administrateur salarié au Comité des rémunérations, meilleur suivi des dossiers d'acquisition après leur passage en Conseil d'administration. Des progrès sont souhaités dans les domaines suivants : suivi des risques, suivi des décisions prises en Conseil d'administration, comparaisons avec la concurrence.

1.6 Administrateurs

1.6.1 Indépendance et déontologie

La Charte de l'administrateur, créée en décembre 2004 et annexée depuis à chacune des versions du règlement intérieur successivement adoptées par le Conseil d'administration, récapitule les règles déontologiques auxquelles doivent se conformer les membres du Conseil.

L'article 6.1 de cette Charte précise que l'administrateur s'engage, en toute circonstance, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui.

Le mandat d'administrateur représentant du personnel est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de La Poste et de ses filiales.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

1.6.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale⁽¹⁾

À la connaissance de La Poste et à la date d'approbation du présent document, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel à l'égard de La Poste entre les devoirs des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

Par ailleurs, l'article 7 de la Charte de l'administrateur de La Poste, annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration, précise que « L'administrateur s'engage à éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts matériels ou moraux et ceux de La Poste ou des entités de son Groupe. Il informe le Conseil d'administration et son Président, dès qu'il en prend connaissance, de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts, même potentiel ou temporaire, avec les intérêts de La Poste ou de son Groupe. Dans le cas où une telle situation se présente, l'administrateur concerné s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières en cause. »

1.6.3 Devoirs

Les droits et obligations des administrateurs, tels qu'ils sont définis aux articles 10 à 14 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, s'appliquent aux membres du Conseil d'administration de La Poste.

En particulier, ainsi que le précise l'article 7 du règlement intérieur du Conseil, tout administrateur est tenu au respect de la plus complète confidentialité concernant les documents et informations dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle que ses membres sont soumis à des droits et obligations détaillés dans la Charte de l'administrateur, tels que l'obligation en matière de respect des lois et règlements et de l'intérêt social, le degré d'implication personnelle de l'administrateur durant la durée de son mandat, le devoir d'exprimer les interrogations et les opinions résultant de l'exercice de son mandat, l'engagement pris afin d'éviter tous les conflits d'intérêts éventuels et aussi ses devoirs en matière de confidentialité de l'information.

1.6.4 Information et formation

Le Conseil d'administration est régulièrement tenu informé de la situation financière et des engagements présentant un caractère significatif ; il est également tenu informé des principales opérations de gestion de dette et de trésorerie (hors La Banque Postale).

Le Président-Directeur Général porte régulièrement à la connaissance des membres du Conseil d'administration les principaux faits et événements significatifs de La Poste intervenus entre les séances du Conseil d'administration, leur permettant d'exercer pleinement leur mission.

Conformément à l'article 6 du règlement intérieur, chaque administrateur se voit remettre, lors de son entrée en fonction, un dossier d'accueil actualisé suivant les modifications.

Chaque administrateur peut en outre bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe, ses métiers et ses secteurs d'activité.

Le règlement précise les modalités de communication de l'information aux administrateurs, qui a lieu depuis 2008 essentiellement par le biais d'une *data room* électronique sécurisée, créée spécialement et réservée aux membres du Conseil d'administration, qui sont prévenus chaque fois qu'un document y est mis à leur disposition.

(1) Se reporter au chapitre 14.3 du document de référence.

1.6.5 Rémunération

Les règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux et les éléments de rémunération correspondants sont indiqués à la section 15.1 du document de référence. En particulier, le Président-Directeur Général

ne perçoit pas de rémunération exceptionnelle ni de jetons de présence et ne bénéficie ni d'options de souscription ou d'achats d'actions ni d'actions de performance. Il ne perçoit par ailleurs aucun jeton de présence au titre de mandats exercés dans des sociétés contrôlées par La Poste ni de toute autre forme de rémunération dans l'exercice de ces mandats.

1.7 Assemblées Générales

1.7.1 Accès, participations, votes aux Assemblées Générales

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales, de participer aux délibérations sur simple justification de son identité et de la propriété de ses actions, dans les conditions légales et réglementaires applicables.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à son conjoint ou à un autre actionnaire en vue d'être représenté à une Assemblée Générale. Il peut également voter par correspondance dans les conditions prévues par la loi. Le formulaire de vote doit être reçu par la Société au plus tard trois jours avant la date de la réunion de l'Assemblée.

Les pouvoirs et les formulaires de vote par correspondance peuvent être établis sur support électronique dûment signé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

1.7.2 Convocation des Assemblées Générales

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes, ou par toute personne habilitée à cet effet, dans les conditions prévues par les lois et règlements applicables. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Elles peuvent avoir lieu par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification des actionnaires dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. Dans ce cas, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée en utilisant ces moyens.

La convocation est faite quinze jours au moins avant la date de l'Assemblée. Lorsque l'Assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième Assemblée et, le cas échéant, la deuxième Assemblée prorogée sont convoquées dix jours au moins à l'avance, dans les mêmes formes que la première.

1.7.3 Ordre du jour et tenue des Assemblées Générales

L'ordre du jour de l'Assemblée figure sur l'avis de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

L'Assemblée ne peut délibérer que sur les questions figurant à l'ordre du jour.

À chaque Assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les Assemblées sont présidées par le Président-Directeur Général ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires du plus grand nombre de voix.

Le bureau, constitué du Président et des deux scrutateurs, désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

1.7.4 Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, ou, en cas de prorogation, dans le délai fixé par décision de justice.



Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

1.7.5 Assemblée Générale Extraordinaire

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

Sous réserve des dispositions prévues par la loi, elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

2 MANAGEMENT DES RISQUES

2.1 Définitions, objectifs et périmètre

En complément aux principes du cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF), Le Groupe La Poste a choisi de se référer aux référentiels internationaux ISO 31000 pour le management global des risques et COSO 2013 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) pour le contrôle interne.

Le management des risques intègre notamment dans sa démarche la définition du contrôle interne et de la gestion des risques du cadre de référence modifié en juillet 2010 par l'Autorité des marchés financiers, selon laquelle le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.

La Charte du management des risques du Groupe, présentée au Comité d'audit du Conseil d'administration et signée par le Président, a été actualisée en 2014 pour une entrée en vigueur à l'ensemble du Groupe au 1^{er} janvier 2015.

2.1.1 Définitions

Le dispositif de contrôle interne du Groupe comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions qui contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses

ressources, ainsi qu'à l'identification et au traitement des risques.

On appelle « risque » tout événement à caractère aléatoire ou situation incertaine dont la concrétisation aurait des conséquences dommageables pour l'atteinte des objectifs ou sur le respect des valeurs du Groupe.

Le dispositif de gestion des risques mis en œuvre par le management consiste à apprécier les risques et à décider des modalités de leur traitement.

2.1.2 Objectifs et limites

L'objectif de la démarche de management des risques décrite dans la Charte est de s'assurer :

- ▲ du respect de son objet social, de ses missions et de l'atteinte de ses objectifs stratégiques ;
- ▲ de la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- ▲ de l'application des instructions et des orientations fixées par les organes délibérants et exécutifs ;
- ▲ du bon fonctionnement des processus internes au Groupe et notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ▲ de l'atteinte de ses objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations) ;
- ▲ de la fiabilité des reportings financiers et extra-financiers, qu'ils soient internes ou externes.

Prenant en compte la déclinaison des objectifs stratégiques et opérationnels dans l'ensemble des entités du Groupe, le management des risques contribue à renforcer la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ou l'atteinte de ses objectifs, et pour gérer les risques et situations incertaines dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir à la Direction générale, puis au Conseil d'administration, une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Il contribue ainsi à maximiser la valeur apportée par le Groupe à toutes ses parties prenantes (actionnaires, clients, postiers, collectivités publiques nationales et locales).

2.1.3 Périmètre

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'appliquent à La Poste, maison mère, aux holdings et filiales dont les comptes sont consolidés par intégration

globale, ainsi qu'aux entreprises contrôlées conjointement avec un autre groupe et aux entreprises sous influence notable⁽¹⁾ du Groupe.

Le contrôle interne et la gestion des risques sont inscrits dans la gouvernance du Groupe et des sociétés qui le composent. Ils constituent des leviers d'une politique globale de management des risques.

Le contrôle interne est intégré dans tous les processus et toutes les activités du Groupe. Il implique tous les collaborateurs dans leurs activités au quotidien.

La gestion des risques s'effectue sous la responsabilité du management dans toutes les entités du Groupe, dans le respect des attributions de leurs mandataires sociaux et de leurs organes délibérants.

Ces deux dispositifs prennent en compte les activités sous-traitées en interne et en externe.

S'agissant de La Banque Postale et des activités exercées pour son compte, la mise en œuvre du management des risques s'inscrit dans le cadre spécifique de la réglementation propre au domaine bancaire.

2.2 Les acteurs du management des risques

2.2.1 Au niveau du Groupe

Le management des risques est l'affaire de tous dans l'entreprise :

- ▲ la Direction générale définit la politique de risque ;
- ▲ le management définit et anime la démarche de gestion des risques et de contrôle interne ;
- ▲ les collaborateurs mettent en œuvre les actions de gestion des risques et de contrôle interne prévues dans les procédures.

Cette action est menée sous la supervision du Conseil d'administration, organe délibérant du Groupe.

Rattachée au directeur de l'audit et des risques du Groupe, la direction des risques est chargée de l'application de la politique de la Direction générale dans le domaine du management des risques et à ce titre, elle :

- ▲ établit la cartographie des risques majeurs du Groupe, en liaison avec les directions en charge des risques dans les branches, filiales et domaines transverses ;
- ▲ assure le suivi des points de vigilance identifiés par le Comité des risques du Groupe ;

- ▲ fait procéder à l'autoévaluation des dispositifs de contrôle interne et de leur contribution au management des risques ;
- ▲ anime et contribue à la professionnalisation du réseau de management des risques du Groupe ;
- ▲ gère la politique d'assurance du Groupe.

Trois instances visent à organiser et piloter le dispositif de management des risques du Groupe :

- ▲ **le Comité d'audit du Conseil d'administration de La Poste** est chargé, en application de l'article 14 de l'ordonnance du 8 décembre 2008, d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▲ **le Comité exécutif du Groupe** suit les risques majeurs du Groupe, propose la stratégie de management des risques applicables au Groupe, évalue l'avancement du plan de maîtrise des risques et des mesures de révision et s'assure que le pilotage des grands projets du Groupe comporte un volet de gestion des risques et des procédures de contrôle internes ;
- ▲ **le Comité des risques du Groupe** est composé de cadres dirigeants représentant chacune des branches et les grandes fonctions du siège du Groupe. Il est présidé par le Délégué général du Groupe et son action a pour objet de réaliser un contrôle collectif de cohérence du dispositif de

(1) L'influence notable étant le pouvoir de participer aux décisions liées aux politiques financière et opérationnelle de l'entité détenue sans toutefois exercer un contrôle exclusif ou conjoint sur ces politiques.



management des risques. Il s'est réuni à quatre reprises en 2015, notamment pour coordonner l'application de la démarche de management des risques, examiner la cartographie des risques majeurs du Groupe et suivre la mise en œuvre des plans de maîtrise correspondants, et s'assurer de la cohérence des dispositifs de management des risques avec les autres démarches managériales.

La direction des risques du Groupe s'appuie sur des travaux réalisés en étroite coopération avec les correspondants pour le contrôle interne et la gestion des risques dans les filiales, branches et directions transverses, en vue d'une adaptation permanente aux évolutions légales et réglementaires, structurelles et organisationnelles.

Les directeurs de branches, de directions transverses et de filiales déclinent dans leurs sphères de compétences respectives, selon les règles établies par leurs organes délibérants et exécutifs, les principes de la Charte du management des risques.

Pour ce faire, ils ont mis en place leurs propres structures de pilotage et de management des risques, qui sont en relation fonctionnelle avec la direction des risques du Groupe, chargée de garantir la cohérence d'ensemble des démarches.

2.2.2 Au niveau des branches

2.2.2.1 La branche Services-Courrier-Colis

À l'échelon national, la direction du management des risques et de la qualité est chargée de coordonner le contrôle interne et la gestion des risques. Elle est rattachée à la direction de l'environnement, des risques, de l'audit et de la qualité, laquelle est en charge de définir les politiques nationales sur ses domaines de compétences, d'élaborer les méthodes et outils, d'animer fonctionnellement son réseau de correspondants opérationnels, d'assurer le suivi des inspections et des audits, ainsi que de valider et diffuser les textes réglementaires de la branche Services-Courrier-Colis.

Au sein des directions opérationnelles à compétence nationale et dans l'ensemble des filiales de la branche, un correspondant est chargé d'animer et de relayer la démarche de management des risques.

Au niveau territorial, l'harmonisation du réseau du management des risques prévoit que chaque directeur Services-Courrier-Colis désigne pour son périmètre :

- ▲ un *risk manager* délégué, siégeant au Comité de direction et étant garant des travaux liés à la gestion des risques et au contrôle interne de la direction ;
- ▲ un expert missionné pour appuyer et soutenir les établissements de la direction en matière de management des risques. Cet interlocuteur est également chargé

de coordonner les travaux nécessaires à l'élaboration, l'actualisation et au suivi des plans de maîtrise des risques et de maîtrise des activités pour la direction ;

- ▲ un contrôleur opérationnel en charge, en coopération avec les experts de chaque filière, de réaliser les contrôles de deuxième niveau en établissements et les contrôles de premier niveau au sein de la direction.

S'agissant de l'activité Colis : les agences de province entrent dans le périmètre des directions territoriales Services-Courrier-Colis, celles qui sont situées en Île-de-France ainsi que les plates-formes de traitement sont directement rattachées au département colis de la direction de la branche. Les objectifs de contrôle interne sont portés par chaque direction et sont intégrés au management de la performance de chaque manager responsable de leur périmètre.

Le management des risques de la branche Services-Courrier-Colis repose sur les principes essentiels suivants :

- ▲ le manager de chacun des niveaux de l'organisation (directions du siège, territoriales, et d'établissement) est le responsable de la maîtrise des risques sur son périmètre de compétence ;
- ▲ les risques opérationnels sont identifiés au sein de chaque entité ;
- ▲ les plans de maîtrise des risques sont intégrés dans les dispositifs de pilotage des entités et font l'objet d'un suivi régulier ;
- ▲ le déploiement homogène et conforme des processus et procédures est accompagné par la diffusion de notes d'information ;
- ▲ les risques majeurs de la branche sont identifiés au regard de sa stratégie et dans le cadre de celle du Groupe La Poste.

2.2.2.2 La branche GeoPost

Le Groupe GeoPost a retenu le principe de décentralisation et de responsabilisation. À ce titre, chacun des Directeurs généraux des filiales est responsable de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne pertinent, fiable, s'inscrivant dans le cadre d'organisation défini par le Président-Directeur Général de GeoPost et respectant les principes de la Charte de management des risques du Groupe La Poste.

Le Comité de direction générale intègre dans son pilotage l'organisation et le management des risques.

Le Comité d'audit et des comptes du Conseil d'administration de GeoPost assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

La gouvernance de chaque filiale est organisée selon des principes définis par son Comité de direction générale et ses instances légales, en conformité avec les réglementations applicables dans chaque pays.

2.2.2.3 La Banque Postale

Le Directoire de La Banque Postale s'attache à présenter une vision claire des risques et de leur évolution ainsi qu'à fournir l'assurance raisonnable de leur maîtrise au Conseil de surveillance de La Banque Postale.

Le management des risques de La Banque Postale s'organise et est piloté par trois instances : le Comité des risques^[1], émanation du Conseil de surveillance, le Comité de pilotage des risques et le Comité de coordination du contrôle interne et de la déontologie, émanations du Directoire.

- ▲ **Le Comité des risques** apprécie la qualité du contrôle interne en examinant : des principes de maîtrise des risques de l'établissement, le dispositif de contrôle de la conformité, l'activité et les résultats du contrôle interne, les rapports destinés à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution ou autre autorités de contrôle, le programme de contrôle périodique de l'établissement ainsi que le suivi des principales recommandations de l'inspection bancaire et des autorités de tutelle. Il prend connaissance de la Charte de l'inspection générale et de celle du contrôle permanent, examine la cohérence de la politique et des pratiques de rémunération, et plus généralement assure les missions prévues par les dispositions du Code monétaire et financier et par l'arrêté du 3 novembre 2014 sur le contrôle interne.
- ▲ **Le Comité de pilotage des risques** définit la politique de maîtrise des risques de la banque, valide les dispositifs de maîtrise des risques de crédit, de marché et opérationnels, ainsi que les limites opérationnelles. Il approuve les principaux engagements au-delà des dispositifs délégués en vigueur, il examine les zones à risque les plus sensibles et surveille leur niveau de couverture.
- ▲ **Le Comité de coordination du contrôle interne et de la déontologie** assure la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne, suit l'application des règles de déontologie et leur conformité vis-à-vis des évolutions réglementaires.

La Banque Postale a structuré son dispositif global de maîtrise des risques selon trois lignes de défense :

- ▲ une première ligne au sein des métiers opérationnels responsables de la déclinaison du dispositif de gestion des risques qu'ils auront, au préalable, définis en liaison avec la direction des risques du groupe La Banque Postale ;
- ▲ la deuxième ligne est représentée par la direction des risques du groupe La Banque Postale qui est garante de l'existence d'un cadre général favorable et homogène pour définir et faire évoluer les dispositifs de maîtrise des risques ;

- ▲ la troisième ligne est constituée des fonctions de contrôle interne permanent (direction de la conformité et du contrôle permanent) et périodique (l'Inspection générale qui assure les fonctions d'audit interne) et est chargée de donner une mesure indépendante de l'efficacité de la maîtrise des risques mise en œuvre.

Deux directions, rattachées directement au Directoire de La Banque Postale, pilotent le dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques :

- ▲ **la direction de la conformité et du contrôle permanent** est chargée de la maîtrise du risque de non-conformité, tel que défini au point p de l'article 10^[2] de l'arrêté du 3 novembre 2014. Elle assure également la coordination de l'ensemble des contrôles de deuxième niveau ;
- ▲ **la direction des risques** est chargée d'assurer les missions de la fonction « risques » nécessaires à la cohérence, à l'homogénéité, à l'efficacité et à l'exhaustivité de la mesure des risques, ainsi qu'à la surveillance et à la maîtrise de ces risques. Elle est également en charge du pilotage des risques consolidés du groupe La Banque Postale.

La direction des risques du groupe La Banque Postale élabore une politique coordonnée de maîtrise des risques soumise à la décision du Directoire de La Banque Postale. Chaque entité est responsable de sa politique de gestion des risques et de leur contrôle permanent sous réserve d'une validation par la direction des risques du groupe La Banque Postale. Cette dernière s'assure également que les politiques de gestion des risques des filiales s'inscrivent dans celles de la maison mère et qu'elles sont correctement appliquées.

Le directeur des risques conseille la direction sur tous les aspects liés à la maîtrise des risques et en particulier dans l'élaboration du dispositif d'appétit pour le risque. Il tient le Directoire informé du niveau d'exposition aux risques identifiés et peut directement signaler au Conseil de surveillance ou au Comité des risques toute évolution des risques susceptible d'affecter La Banque Postale.

Le dispositif de La Banque Postale couvre toutes les activités bancaires qu'elles soient réalisées dans la Banque stricto sensu, dans les centres financiers, dans les points de contact du Réseau La Poste ou dans les filiales constituant le groupe La Banque Postale. Il s'étend également à la maîtrise des activités externalisées.

L'externalisation de certaines prestations est placée sous la responsabilité de la direction ou de la filiale qui est en charge de l'activité et fait l'objet de contrats qui respectent les normes édictées par le groupe La Banque Postale en la matière.

[1] Pour se conformer à l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne, le Comité d'audit a été scindé en décembre 2014 en un Comité des comptes et un Comité des risques et le Comité des risques a été renommé « Comité de pilotage des risques ».

[2] Article 10, point p : Risque de non-conformité : le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, nationales ou européennes directement applicables, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions des dirigeants effectifs prises notamment en application des orientations de l'organe de surveillance.



2.2.2.4 Le Réseau La Poste

Au niveau national, la direction de l'audit, des enquêtes et de la maîtrise des risques a pour mission de promouvoir et de développer le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques dans l'ensemble des entités de la branche Réseau La Poste, dans le respect des exigences de conformité dans le domaine des activités bancaires et en cohérence avec les risques majeurs opérationnels identifiés dans les activités de la branche.

Au niveau territorial, la filière du contrôle permanent est constituée de :

- ▲ responsables de la maîtrise des risques non bancaires, d'animateurs de la maîtrise des risques et de chargés du contrôle permanent et des risques positionnés en directions d'appui et de soutien territoriales de la branche ;
- ▲ contrôleurs bancaires de La Banque Postale pour les activités bancaires.

La filière des risques, quant à elle, comprend :

- ▲ les directeurs des risques opérationnels en directions exécutives ;
- ▲ les directeurs des engagements et les responsables de l'analyse de crédit, en directions régionales, qui dépendent de la direction des risques de La Banque Postale et agissent sur le périmètre des risques bancaires ;
- ▲ les directeurs des ressources et de l'appui à la transformation, au sein des directions régionales, qui sont chargés du périmètre des risques non bancaires et assurent la fonction de *risk manager*.

Le périmètre de couverture du dispositif de maîtrise des risques opérationnels est constitué de tous les points de contact et en particulier de tous les bureaux de poste.

Les prestations fournies par la branche Réseau La Poste pour le compte des différentes branches partenaires du Groupe sont encadrées par des conventions de service, lesquelles définissent notamment les règles applicables en matière de contrôle. Des conventions spécifiques précisent les conditions dans lesquelles s'organisent les activités confiées aux points de contact des réseaux partenaires.

Le management des risques de la branche Réseau La Poste s'organise et est piloté par les instances nationales et territoriales de direction et de management des risques.

2.2.2.5 La branche Numérique

Les missions de la branche Numérique sont d'accélérer la transformation digitale du Groupe, de piloter l'innovation et d'assurer le lien avec l'écosystème numérique, de garantir une expérience client continue (entre l'univers digital et celui physique) pour tous ses services. Elle doit, en même temps, développer de nouvelles activités, notamment en tant que tiers de confiance dans les échanges numériques.

Le dispositif de management des risques de la branche est organisé et piloté au niveau de la Direction générale de la branche Numérique. Sur chacun de ses trois niveaux de gestion (Direction générale, unités d'affaires et sites de production), le manager a la pleine et entière responsabilité de la gestion des risques et de la maîtrise des activités relevant de son périmètre de compétence.

La direction de la branche Numérique, a par ailleurs missionné un correspondant afin d'harmoniser les méthodes et outils, d'accompagner fonctionnellement les unités d'affaires, d'assurer le suivi des audits et de diffuser les textes réglementaires du Groupe La Poste.

2.3 Les acteurs du contrôle interne périodique

L'audit interne a pour objet de procéder à l'évaluation périodique notamment de l'efficacité des processus majeurs, de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe.

Pour atteindre ces objectifs, il dispose de structures qui mettent en œuvre des méthodes de travail.

2.3.1 Organisation des services d'audit interne

Compte tenu de la taille et de la diversité des activités du Groupe, la fonction audit est décentralisée avec :

- ▲ dans trois des cinq branches – Services-Courrier-Colis, GeoPost et Réseau La Poste – un service d'audit interne

placé sous l'autorité du directeur concerné et pour la branche Banque Postale, l'Inspection Générale ;

- ▲ un audit spécifique dans le domaine de l'immobilier, placé sous l'autorité du Directeur général de la filiale Poste Immo ;
- ▲ un audit de Groupe, directement rattaché au Président-Directeur Général de La Poste qui, outre la réalisation de missions d'audit le plus souvent à portée Groupe, veille à la coordination des programmes d'audit, l'animation fonctionnelle et la professionnalisation du réseau d'audit interne ainsi que l'interface avec les instances de gouvernance du Groupe. L'audit informatique, rattaché à l'audit de Groupe, réalisent des missions sur la totalité du périmètre du Groupe tout en intervenant par ailleurs en assistance aux services d'audit des branches sur des points relevant de son domaine d'expertise.

Depuis 2014, l'audit de Groupe a en charge d'assurer la cohérence et le contrôle des audits de branches et de Poste Immo d'une part et de contribuer à la discipline stratégique du Groupe d'autre part.

2.3.2 Méthodes de travail

Les auditeurs internes respectent les normes professionnelles⁽¹⁾, définies par l'IIA (*Institute of Internal Auditors*).

L'audit de la branche Services-Courrier-Colis et l'audit de Poste Immo maintiennent leur certification professionnelle IFACI sur la base du référentiel professionnel de l'audit interne.

Chaque service d'audit interne élabore un plan d'audit sur la base de la cartographie des risques de l'entité pour le compte de laquelle il opère. La mise au point définitive de ces plans de même que le suivi de leur mise en œuvre sont assurés dans le cadre d'une instance collégiale. Le programme d'audit consolidé de l'année, établi par l'audit de Groupe est validé d'abord par le Comité exécutif du Groupe puis par le Comité d'audit de La Poste ; les résultats auxquels celui-ci donne lieu sont présentés aux instances dirigeantes de l'entreprise et au Comité d'audit de La Poste.

2.3.3 Activités

Les 205 missions réalisées en 2015 ont permis de procéder à une revue des opérations, des processus et des projets majeurs afin de s'assurer que ceux-ci sont conformes aux buts et

objectifs fixés et produisent les résultats escomptés dans les délais et budgets impartis.

Sur la base de leurs constats, les auditeurs, dont le nombre total s'est élevé en 2015 à 177, formulent des recommandations et suivent la mise en œuvre des actions de progrès prises en application de celles-ci par le management et, s'agissant de l'audit de Groupe, par le Comité restreint ou le Comité exécutif sous la forme d'un relevé de décisions du Délégué général du Groupe ou du Président-Directeur Général.

L'audit de Groupe a pour sa part mené 38 missions en 2015 qui ont principalement porté sur les systèmes de gouvernance, le management des risques, la mise en œuvre de la stratégie, les processus majeurs notamment dans les ressources humaines, ainsi que les systèmes d'information et leur sécurité. Son directeur rend compte de ses conclusions et recommandations soit au Comité restreint présidé par le Délégué général du Groupe, soit au Comité exécutif du Groupe suivant l'importance des missions au niveau du Groupe et présente, une fois l'an, le bilan d'activité du réseau d'audit interne au Comité d'audit de La Poste. Ce dernier a toute latitude pour demander la restitution d'une mission particulière, des recommandations qui en ont résulté et des suites que le management leur a données.

Le directeur de l'audit et des risques du Groupe veille par ailleurs à la cohérence des méthodes d'audit au sein du Groupe, à la professionnalisation des auditeurs en particulier via des formations, à la diffusion des bonnes pratiques et à la mise en place d'outils communs.

Il participe à toutes les réunions du Comité d'audit de La Poste et entretient des contacts fréquents avec les commissaires aux comptes du Groupe.

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe La Poste sont interdépendants. Le contrôle interne contribue à l'identification et à la réduction des risques identifiés. Le Groupe a renforcé et développé ses actions en matière de contrôle interne et de gestion des risques sur l'ensemble de ses activités tout au long de l'année 2015.

2.4.1 Dispositifs de contrôle interne permanent et de gestion des risques du Groupe

2.4.1.1 Le dispositif de contrôle interne

Le service de contrôle interne du Groupe, rattaché à la direction des risques du Groupe, veille au déploiement de la Charte de

management des risques du Groupe. Pour cela, il élabore annuellement la cartographie des dispositifs de management des risques pour Le Groupe La Poste, afin de s'assurer de leur conformité à la Charte. Chaque année un bilan des dispositifs de management des risques est communiqué au Comité d'audit du Groupe.

Ce service concourt au renforcement des dispositifs de contrôle interne en s'appuyant notamment sur les recommandations émises par l'Audit.

Le service de contrôle interne du Groupe contribue à l'identification des risques. Il apporte appui et soutien auprès des directions, notamment afin de sécuriser leur environnement interne et d'adapter leur dispositif de contrôle interne. Il diffuse des outils et méthodes, conformément aux bonnes pratiques de la place, met à disposition la documentation professionnelle relative au management

(1) Diffusées en France par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI).

des risques, anime sa filière et contribue à sa formation. Il coordonne le suivi des points de vigilance incontournables définis par le Comité des risques et des actions visant à assurer la cohérence des dispositifs et à renforcer leur efficacité.

S'agissant de la mise sous contrôle des relations intragroupe, des Comités de partenariat réunissant les différentes parties prenantes des principaux dispositifs conventionnels inter-branches permettent de suivre le respect des engagements commerciaux, opérationnels, techniques et financiers par les signataires dans le cadre des documents contractuels, de décider des actions correctrices éventuellement nécessaires à la bonne exécution des accords.

Enfin, la direction des risques du Groupe et la Direction financière du Groupe et du développement coordonnent la démarche « risques et contrôle interne au sein de la fonction finance ». Cette démarche est menée en relation étroite avec l'ensemble des acteurs des filières financières et du management des risques des branches et des filiales, ainsi que des directions en amont de la sphère financière afin, notamment, d'identifier des risques communs, de mettre en œuvre des plans d'actions et d'échanger sur les bonnes pratiques.

Conformité Juridique

La direction juridique et de la conformité du Groupe conçoit le cadre juridique des délégations pour le Groupe et établit les délégations du Président vers ses directeurs. La direction juridique et de la conformité du Groupe suit et contrôle, en collaboration avec le service du contrôle interne du Groupe, les délégations et leurs mises à jour.

Les éléments essentiels du dispositif de conformité juridique mis en place par la direction juridique et de la conformité du Groupe sont :

- ▲ les réseaux de correspondants « conformité juridique », « conformité concurrence » et « engagements hors bilan » au sein des directions des branches et des filiales du Groupe ;
- ▲ le système d'information juridique intégrant notamment des outils de contrôle et de reporting ;
- ▲ l'élaboration et le maintien de référentiels notamment en matière de conformité au droit de la concurrence, de comportements à adopter au sein d'organisations professionnelles et des risques encourus en cas de discrimination.

Les actions menées dans le domaine de la conformité au droit de la concurrence font l'objet d'un suivi, lequel contribue à l'élaboration du bilan annuel du Groupe en la matière.

Une campagne de contrôle de second niveau des engagements hors bilan est mise en œuvre chaque année auprès des correspondants spécialisés.

Éthique et déontologie

Le dispositif du Groupe La Poste s'articule autour d'un Comité d'éthique, du service de la déontologie du Groupe et d'un réseau de déontologues référents. Il s'appuie sur des outils partagés avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe (référentiel de déontologie, système d'aide personnalisé en cas de questions ou d'alertes et d'un site intranet dédié fournissant l'ensemble des informations, outils et moyens d'expression).

Sécurité

La direction de la sécurité globale du Groupe définit la politique de sécurité du Groupe, en évalue la mise en œuvre et propose les mesures à déployer pour préserver La Poste et son dirigeant, en apportant notamment une vue exhaustive sur le degré de couverture des différents plans d'action de lutte contre les menaces. En matière de sécurité informatique, le service de lutte contre la cybercriminalité (SLCC) assure les missions de supervision et de surveillance en continu de la sécurité des infrastructures informatiques du Groupe La Poste.

Le pilotage du dispositif de veille et de partage d'expérience sur les types de fraude ainsi que la supervision des travaux transversaux en matière d'usurpation d'identité et de maîtrise des prestataires informatiques indéclicats, sont assurés par la direction de la sécurité globale du Groupe.

La gestion opérationnelle des fraudes relève de la responsabilité des branches du Groupe. La direction de la sécurité globale du Groupe anime et coordonne transversalement ces entités en vue de définir des politiques communes au Groupe.

Achats

La direction des achats du Groupe est chargée de la mise en œuvre et de la gouvernance de la fonction « achats ». Elle définit les règles d'achat en lien avec la direction juridique et de la conformité du Groupe et met à la disposition de sa filière des outils et des systèmes d'information nécessaires à la sécurisation de son activité et veille à ce que les règles d'achat soient respectées. Des procédures de contrôle interne spécifiques sont mises en place dans les branches en fonction de leurs activités.

Le Conseil d'administration de La Poste, par décision du 15 avril 2010, a créé la Commission des achats de La Poste (CALP), instance consultative et indépendante placée auprès du Président-Directeur Général.

Cette instance émet des avis sur la régularité et l'efficacité économique des actes d'achat, contrats à passer entre la maison mère et ses filiales compris. La CALP rend compte de son activité une fois par an par la présentation d'un rapport d'activité au Comité d'audit de La Poste puis au Conseil d'administration de La Poste.

Services-Courrier-Colis

Les directions fonctionnelles de la branche Services-Courrier-Colis élaborent des plans de maîtrise des activités, dont le suivi est notamment alimenté par des contrôles réalisés au sein des territoires.

Au niveau territorial, chaque entité élabore, à l'issue du processus d'identification de ses risques majeurs, son plan de maîtrise des activités et est responsable de son suivi. Les directions d'appui et de soutien mettent en œuvre un dispositif de surveillance intégrant notamment les contrôles à réaliser. Les résultats de ces contrôles sont étudiés par leurs instances de direction et contribuent à l'identification de risques émergents et à l'actualisation des plans de maîtrise des risques.

Le Comité de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption se réunit six fois par an en vue de s'assurer de l'existence et de la mise en œuvre au sein de la branche et de ses filiales de dispositifs efficaces en matière de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption.

GeoPost

Les filiales opérationnelles de GeoPost organisent le contrôle de leur activité, dans le respect des délégations de pouvoir en place et des règles édictées par la Direction générale du groupe GeoPost, le contrôle de leurs activités.

Le pilotage des dispositifs de contrôle interne de premier degré est ainsi placé sous la responsabilité directe des dirigeants des filiales opérationnelles et des instances de gouvernance de ces entités.

Le contrôle exercé de la part de la Direction générale de GeoPost sur les objectifs stratégiques du groupe est ainsi formalisé et communiqué aux responsables concernés pour mise en œuvre.

La direction de l'audit de GeoPost, dans le cadre de son plan d'audit annuel, examine les dispositifs de gouvernance et de contrôle interne des filiales et évalue leur conformité aux lois et règlements en s'appuyant notamment sur l'expertise de la direction juridique.

La direction de la sécurité de GeoPost coordonne le dispositif de lutte anti-fraude. Chaque filiale dispose d'une organisation identifiée ainsi que d'un plan d'action en matière de sécurité dont les objectifs sont intégrés dans le plan d'affaires et suivis grâce à un reporting mensuel.

La direction des affaires juridiques de GeoPost pilote la diffusion de l'information relative à la conformité, notamment en matière de réglementation anti-blanchiment et anti-corruption, ainsi que la déclinaison de référentiels dans ces domaines auprès des filiales. Chaque filiale est responsable de leur application en lien avec la réglementation locale.

La Banque Postale

Pour les activités bancaires de La Banque Postale, le contrôle interne est régi par le Code monétaire et financier et par l'arrêté relatif au contrôle interne du 03 novembre 2014. En application de cet arrêté :

- ▲ les contrôles de premier niveau concernent les contrôles effectués par les agents et leurs responsables dans le cadre de leurs activités opérationnelles ;
- ▲ les contrôles de deuxième niveau regroupent les contrôles réalisés par des agents dédiés n'exerçant pas d'activité opérationnelle ;
- ▲ les contrôles de troisième niveau sont les contrôles périodiques mis en œuvre par l'inspection générale.

Pour les opérations liées aux services d'investissement, La Banque Postale est soumise aux dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

L'ensemble des plans de contrôle permanent des corps de contrôle de second niveau est élaboré à partir de la cartographie des risques établie par les entités concernées.

S'agissant du contrôle permanent des activités bancaires réalisées dans les points de contact de la branche Réseau La Poste, il s'organise selon l'accord cadre liant les deux branches comme suit :

- ▲ les directeurs d'établissement de la branche Réseau La Poste assurent des contrôles de premier niveau, en complément du dispositif d'autocontrôle, sur la base d'un cahier des charges établi par la direction du contrôle permanent ;
- ▲ les contrôleurs opérationnels bancaires assurent les contrôles de deuxième niveau en bureaux de poste sous la responsabilité hiérarchique des représentants territoriaux bancaires et le pilotage fonctionnel de la direction du contrôle permanent ;
- ▲ un guide de contrôle, mis à jour deux fois par an, comporte des grilles se rapportant à chacun des thèmes ou opérations retenus en rapport avec l'appréciation des risques, ainsi qu'une fiche destinée à tracer l'ensemble des mesures correctives prises par les directeurs d'établissement à la suite des dysfonctionnements relevés.

Le contrôle permanent des activités réalisées dans les **centres financiers** est piloté par la direction des opérations de La Banque Postale, sous l'autorité fonctionnelle de la direction du contrôle permanent. Le contrôle de premier niveau repose sur l'autocontrôle et le contrôle hiérarchique, les équipes des directions régionales du contrôle bancaire des centres financiers assurant les contrôles de second niveau.

Dans les centres d'affaires spécialisés sur la clientèle des entreprises et des collectivités locales, les contrôles de premier niveau, sur la base d'un plan de contrôle élaboré par la direction des entreprises et du développement des territoires, sont assurés par les directeurs des centres d'affaires. Les

contrôleurs opérationnels bancaires réalisent les contrôles de deuxième niveau en s'appuyant sur un plan de contrôle conçu par la direction du contrôle permanent.

La direction des risques de La Banque Postale coordonne les actions de lutte anti-fraude, soit en direct, soit via des équipes plus opérationnelles. Pour faire face à la recrudescence de la fraude et aux techniques toujours renouvelées des contrevenants, le secrétaire général de La Banque Postale pilote le projet d'amélioration des performances des organisations et des outils. La gestion de ce projet a été confiée à la direction de la performance et du changement.

La lutte contre le blanchiment et contre la corruption est quant à elle prise en charge par la direction de la sécurité des opérations financières qui est rattachée à la direction de la conformité et du contrôle permanent.

Le dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme de La Banque Postale s'articule sur trois niveaux (national, régional, local), lui permettant d'assumer ses responsabilités aussi bien sur les opérations qu'elle réalise en propre que sur celles réalisées en son nom et pour son compte par la branche Réseau La Poste.

Réseau La Poste

Le dispositif de contrôle permanent du Réseau La Poste est prioritairement orienté sur la maîtrise des risques opérationnels liés aux activités des bureaux de poste et s'articule comme suit :

- ▲ les directeurs d'établissement, les directeurs territoriaux, et les directeurs commerciaux patrimoniaux en leur qualité de responsables hiérarchiques assurent des contrôles de premier niveau sur leurs périmètres d'action ;
- ▲ les personnels des corps de contrôle permanent de la branche Réseau La Poste réalisent des contrôles de deuxième niveau sur les activités ne relevant pas du domaine bancaire ;
- ▲ les personnels des corps de contrôle permanent de la branche La Banque Postale se chargent des contrôles de deuxième niveau pour les activités bancaires.

Ce dispositif est complété par la mise en place de contrôles spécifiques pour les domaines ou activités transverses en directions d'appui et de soutien territoriales, en centre de service de ressources humaines et au sein des services comptables de la branche.

La direction de l'audit, des enquêtes et de la maîtrise des risques travaille en étroite synergie avec les directions de la sûreté et de la comptabilité de la branche Réseau La Poste pour coordonner les actions mises en œuvre en matière de lutte anti-fraude. Dans le domaine bancaire, elles sont décidées conjointement avec les directions concernées de La Banque Postale.

Enfin, le service national d'enquête, rattaché à la direction de l'audit, des enquêtes et de la maîtrise des risques, est dédié à la détection des actes de malveillance ayant pour origine la fraude interne.

Branche Numérique

Les objectifs de contrôle interne sont portés par chaque unité d'affaires et sont suivis dans le cadre de leurs instances de direction.

S'agissant de la sécurisation des données confiées ou recueillies auprès des clients, la branche Numérique est certifiée ISO 27001 sur ses activités les plus sensibles et a engagé cette démarche sur l'ensemble des prestations et systèmes d'information le nécessitant.

La branche Numérique veille à être en conformité avec la réglementation liée à son secteur d'activité notamment dans le domaine de la protection des données à caractère personnel.

En matière de lutte anti-fraude et de prévention de la corruption, elle fait appel à l'expertise de la direction de la sûreté de la branche Services-Courrier-Colis et participe au Comité de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption de cette branche.

2.4.1.2 Le dispositif de gestion des risques et d'assurance

Ce dispositif repose sur l'élaboration annuelle de la cartographie des risques majeurs du Groupe et de cartographies propres aux branches et certains domaines transverses.

La cartographie des risques majeurs comporte deux grandes catégories de risques :

- ▲ les risques majeurs spécifiques aux branches, qui sont des risques susceptibles de mettre en difficulté la stratégie du Groupe (et non pas seulement la stratégie d'une branche) et son équilibre financier global. Leur recensement résulte d'une analyse entre la direction de l'audit et des risques du Groupe et les responsables des branches ;
- ▲ les risques majeurs communs, qui sont des risques transverses pouvant concerner toutes les branches sans distinction ou des risques communs à plusieurs branches. Leur identification est assurée par la direction des risques du Groupe en liaison avec l'audit de Groupe et les autres directions fonctionnelles du Groupe, notamment pour ce qui concerne les risques des domaines des systèmes d'information, des ressources humaines, financier et juridique.

Cette cartographie des risques donne lieu à un plan de maîtrise des risques. Pour chaque risque identifié, est désigné un propriétaire du risque, membre du Comité exécutif et responsable de l'élaboration d'une proposition de plan d'actions ou d'une proposition de surveillance particulière du risque. Le propriétaire de risque s'appuie sur les porteurs de risque et de plan de maîtrise afférents, désignés au sein d'une direction fonctionnelle du siège ou des branches. Les plans de maîtrise des risques intègrent, outre les actions ponctuelles appropriées, des actions de contrôle interne et, lorsque cela est pertinent, de couverture d'assurance.

La cartographie des risques majeurs et les plans de maîtrise des risques sont examinés en Comité d'audit à chaque fin d'année N-1 et font l'objet d'un suivi intermédiaire à mi-année N.

Les principaux facteurs de risque sont décrits dans le chapitre 9 du document de référence.

La direction de la sécurité globale du Groupe est chargée d'assurer la gestion des crises transverses du Groupe, d'animer la cellule de crise nationale (et internationale) et de faire le lien avec les autorités publiques nationales (ministères de l'Intérieur, de la Santé, de la Défense, etc.). À cet effet, elle organise des exercices coordonnés permettant de maintenir en conditions opérationnelles le cadre défini pour l'ensemble du Groupe.

La Poste et ses filiales mettent en place des plans de continuité et de reprise d'activité dans des domaines applicatifs considérés comme critiques en vue de réduire le risque d'indisponibilité de leurs systèmes d'information à la suite d'un sinistre grave, physique ou logique.

Le service des assurances du Groupe, rattaché à la direction des risques du Groupe, a en charge la coordination de la politique d'assurance à partir de l'identification des risques assurables et la gestion des sinistres.

Les branches ont des procédures formalisées et appropriées en fonction de la nature des risques spécifiques à leurs activités.

Services-Courrier-Colis

L'identification des risques nationaux est réalisée lors d'entretiens individuels avec chacun des dirigeants de la branche Services-Courrier-Colis. Suite à une phase d'évaluation, la cartographie des risques majeurs de la branche est élaborée. Chacun des membres du Comité d'orientation de la branche, en tant que propriétaire de risque, est responsable de la conception et du suivi de son plan de couverture qui est ensuite validé par le Comité de reporting de la branche.

Enfin, la direction du management des risques et de la qualité veille à ce que chaque entité dispose d'un plan de maîtrise des risques efficace en réalisant des contrôles et une analyse qualitative pouvant donner lieu à la mise en œuvre d'actions correctives.

GeoPost

Les risques relatifs à l'atteinte des objectifs propres aux filiales sont analysés localement ; les événements susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe GeoPost sont eux examinés au niveau du Groupe.

Chaque filiale est tenue de présenter les dispositions prises pour contrôler les risques identifiés sur ses marchés. Ainsi, son Comité de direction a la responsabilité d'actualiser annuellement les risques et de les communiquer à la Direction générale de GeoPost, dans un cadre méthodologique défini par cette dernière.

Les risques stratégiques potentiels liés aux activités placées sous la responsabilité des filiales et pouvant impacter le groupe GeoPost sont recensés et évalués en amont du processus d'élaboration budgétaire et d'actualisation des plans stratégiques des filiales par les membres du Comité de direction générale et les directeurs de filiales.

Le plan d'audit annuel de GeoPost prend en compte la cartographie des risques de GeoPost et de ses filiales ainsi actualisée. Ce plan d'audit est validé par la Direction générale de GeoPost avant présentation au Comité d'audit et des comptes de GeoPost dans le cadre de la préparation des travaux du Conseil d'administration de GeoPost.

La Banque Postale

L'identification des risques est effectuée par chaque entité. Ces risques sont décrits dans la cartographie des métiers de La Banque Postale. La direction des risques s'assure de la réalité de la mise en œuvre du dispositif, l'analyse, et produit une vision consolidée au niveau central des risques, de leur criticité et des plans d'action en cours et prévus les concernant.

Cette identification repose sur l'élaboration de cartographies de risques selon les différents types de risques identifiés : le risque de crédit, le risque de marché ou le risque opérationnel.

La direction des risques définit les indicateurs de suivi des risques, validés par le Comité des risques de La Banque Postale, afin de mesurer les risques ou de vérifier que les règles de la politique de gestion des risques sont respectées.

La gestion des risques est organisée conformément à la réglementation bancaire et prudentielle.

Réseau La Poste

La direction de l'audit, des enquêtes et de la maîtrise des risques est chargée de l'identification des risques majeurs de la branche Réseau La Poste. Pour mener à bien cette démarche, elle fait appel à l'expertise des directeurs fonctionnels, des directeurs exécutifs, et des directeurs régionaux tout en capitalisant sur les résultats d'audit.

Au sein de la Direction générale de la branche, chaque directeur fonctionnel est le propriétaire des risques associés à son périmètre et est chargé de la mise en place de ses plans de maîtrise.

Au plan territorial, la direction régionale constitue l'échelon prioritaire pour l'élaboration, le pilotage et la mise en œuvre des plans d'actions. Chaque directeur régional dispose des constats effectués par les différents corps de contrôle et évalue l'efficacité des dispositifs mis en œuvre. Par ailleurs, des Comités régionaux de surveillance des risques bancaires ont été mis en place en 2015 au sein de ces directions.

Un plan global de continuité d'activité couvrant le territoire métropolitain et les départements d'outre-mer permet de faire face aux situations de crise.

Branche Numérique

L'identification des risques et leurs plans de couverture sont examinés en conseil d'orientation de chacune des filiales composant la branche Numérique.

Les plans de maîtrise des risques et les plans de maîtrise des activités de chaque unité d'affaires sont intégrés dans leur dispositif de pilotage et sont suivis au sein de leurs instances et également dans le cadre de la gouvernance de la branche.

2.4.1.3 Diffusion de l'information

Les branches, les directions transverses et les filiales veillent à ce que les informations pertinentes nécessaires à la maîtrise de l'environnement de contrôle et des activités, à la gestion des risques et au respect des obligations légales et réglementaires soient communiquées à tous les niveaux de l'organisation.

Le management s'assure que chaque collaborateur connaît les politiques, les procédures et les responsabilités afférentes à sa fonction, dispose des informations nécessaires à la réalisation de son travail et connaît l'importance de ses responsabilités en matière de contrôle interne et de gestion des risques.

Par ailleurs, les modalités de validation, d'enregistrement et de diffusion de l'information professionnelle sont identiques dans l'ensemble des entités de La Poste. Cette diffusion s'appuie largement sur des supports électroniques adaptés à chaque population concernée et contribue à l'application des directives de l'entreprise et à la maîtrise des activités.

Concernant l'animation du réseau des correspondants du management des risques, elle est assurée par la direction des risques du Groupe qui organise et coordonne des échanges interbranches et inter-domaines d'activité, afin de partager, notamment, des méthodes et des pratiques et par là même assurer un cadre de cohérence. La documentation professionnelle du contrôle interne du niveau Groupe est diffusée au travers d'un intranet accessible à tous.

2.4.1.4 Pilotage des dispositifs

Le pilotage est assuré par le Conseil d'administration qui a connaissance, au travers de son Comité d'audit, des risques majeurs encourus par le Groupe et de l'évolution de leur criticité.

La direction des risques du Groupe a pour mission de donner aux organes exécutifs et délibérants de La Poste une vision globale des risques majeurs du Groupe et de leur couverture.

Elle organise annuellement une campagne permettant aux branches, aux directions transverses et aux filiales de décrire leur dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et de formaliser leurs objectifs en matière de management des risques. Cette campagne permet de constituer la cartographie des dispositifs de management des risques à l'échelle du Groupe.

La direction des risques du Groupe déploie chaque année un questionnaire d'autoévaluation de la maturité du dispositif de contrôle interne et de sa contribution à la gestion des risques, pour l'ensemble du Groupe.

Les branches, directions transverses et filiales sont responsables de leur dispositif de contrôle interne permanent et de gestion des risques.

Enfin, l'efficacité de l'ensemble du dispositif est périodiquement vérifiée, de manière indépendante, par les différents services d'audit interne, notamment par l'audit de Groupe.

2.4.1.5 Faits marquants

- ▲ Des travaux spécifiques (création d'un vade-mecum à l'usage des correspondants pour le contrôle interne et des managers, formalisation de la méthode d'élaboration de la cartographie des risques majeurs, mise à jour du guide méthodologique du domaine comptable et financier, actualisation des formations en matière de management des risques) et des actions de communication dédiées (publication d'une plaquette d'information, points dans le cadre des instances de management des risques du Groupe) ont été menés tout au long de l'année en vue de favoriser l'appropriation par les entités du Groupe de la Charte de management des risques actualisée au 1^{er} janvier 2015.
- ▲ L'année 2015 a été la première année de mise en œuvre du Pacte Social, dont les trois axes : formation, évolution professionnelle et santé et sécurité au travail sont des leviers importants de la réussite du plan stratégique du Groupe La Poste. Notamment, pour un meilleur suivi et une meilleure attention portée à la santé et à la sécurité au travail de chaque postier, les fonctions de préventeurs, d'infirmiers de santé au travail, d'assistants sociaux et d'assistants de santé au travail ont par ailleurs été redéfinies.
- ▲ Conformément aux engagements pris par le Groupe à l'égard de l'Autorité de la concurrence, la direction juridique et de la conformité, en coordination avec la direction de la régulation et des affaires institutionnelles et européennes, pilote et déploie un dispositif renforcé de conformité au droit de la concurrence. La direction juridique et de la conformité du Groupe mesure la maturité du dispositif de contrôle interne en collaboration avec la direction des risques du Groupe grâce à la mise en œuvre d'un questionnaire d'autoévaluation.
- ▲ En matière de lutte contre la corruption, la politique « Cadeaux et Invitations » a été élaborée et adoptée par le Comité exécutif du Groupe La Poste en septembre 2015.
- ▲ La prévention de la fraude a été renforcée grâce à un recensement des modalités de fraude et à leur communication à tous les acteurs habilités au sein de l'ensemble des branches du Groupe La Poste.
- ▲ La branche **Services-Courrier-Colis** s'est réorganisée autour de huit unités d'affaires (le colis, l'international, les nouveaux services, la Silver économie, la communication commerciale, le courrier relationnel, Viapost Services, et

la presse) et quatre directions de métier responsables de l'élaboration, de la diffusion, des référentiels et du pilotage.

- ▲ **GeoPost** a notamment mené des audits spécifiques ou sur des thèmes mis en avant dans la cartographie des risques du Groupe La Poste ou dans celle de GeoPost ainsi que des audits post-acquisitions lors des opérations significatives dans ce domaine.
- ▲ La direction des risques de **La Banque Postale** est entrée sous le contrôle des équipes de surveillance prudentielle conjointes (*Joint Supervisory Teams*) dans le cadre du mécanisme de supervision unique, la Banque centrale européenne devenant l'autorité de contrôle et de supervision de La Banque Postale.

En réponse aux évolutions de son environnement réglementaire, La Banque Postale a créé la direction de la protection de la clientèle et de la déontologie. Rattachée à la direction de la conformité et du contrôle permanent, ses missions sont notamment d'examiner les nouveaux produits, de contrôler les services d'investissements, d'élaborer les normes de conformité internes et d'organiser la protection de la clientèle.

- ▲ La branche **Réseau La Poste** a réorganisé son dispositif de management des risques en créant deux filières distinctes pour renforcer, d'une part, la gestion des risques opérationnels des activités bancaires et non bancaires et, d'autre part, structurer le contrôle des activités non bancaires.

Un important programme de formation a été mis en place à destination des managers opérationnels de la branche Réseau La Poste en vue de consolider et développer les connaissances bancaires et managériales des directeurs d'établissements.

- ▲ Enfin la branche **Numérique** a poursuivi le déploiement de son réseau de management des risques en élargissant le périmètre d'action du responsable risques et contrôle interne de la filiale Docapost à l'ensemble de la branche et en intégrant ce dernier aux instances de management des risques du Groupe La Poste.

2.4.1.6 Perspectives

- ▲ En 2016, l'organisation du référentiel de contrôle interne du Groupe, actuellement structuré à partir des activités de contrôle associées aux domaines et processus transverses, sera complétée par une approche « risques opérationnels » afin de rendre son utilisation plus pratique lors de l'élaboration des plans de maîtrise des risques.
- ▲ Une réflexion sera conduite avec les correspondants du management des risques des branches, des filiales et des directions transverses du Groupe afin de proposer un guide d'élaboration du plan de maîtrise des activités s'appuyant davantage sur le questionnaire d'autoévaluation et les référentiels de contrôle interne.
- ▲ Les actions en matière de contrôle interne et de gestion des risques de la branche **Services-Courrier-Colis** seront renforcées grâce notamment à la mise en œuvre progressive de la nouvelle organisation de la branche.

- ▲ Les travaux liés à la couverture des risques en matière de sécurité informatique ainsi que la poursuite et l'enrichissement des cycles d'audits engagés resteront des axes prioritaires pour **GeoPost**.
- ▲ La direction des risques de **La Banque Postale** va prolonger, en fonction des conclusions de la mission d'homologation par les équipes de surveillance prudentielle conjointes, ses travaux sur la mise en place des modèles internes par rapport au suivi du risque de crédit.
- ▲ Les actions en matière de management des risques de la branche **Réseau La Poste** viseront à améliorer la maturité de leur dispositif aux différents niveaux de l'organisation grâce notamment au développement de la professionnalisation des acteurs de la filière des risques et de celle du contrôle permanent.
- ▲ Enfin, la branche **Numérique** engagera des travaux afin d'améliorer la formalisation du pilotage du management des risques dans les instances existantes et de renforcer la diffusion de la culture « risques » dans l'ensemble des entités composant la branche.

2.4.2 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques concernant l'information comptable et financière du Groupe

2.4.2.1 Principes généraux de pilotage et de gouvernance de la fonction comptable et financière

La Direction financière et du développement du Groupe, est chargée de promouvoir, dans son domaine, la culture, les valeurs et l'image du Groupe notamment par l'animation de la filière financière, de définir et de mettre en œuvre la politique comptable, fiscale et financière et d'assurer le pilotage financier du Groupe.

Elle contribue au développement des affaires, notamment en apportant conseil et expertise en matière comptable et fiscale aux branches, en garantissant la conformité aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'en contribuant au pilotage des risques majeurs du domaine financier pour le Groupe.

La direction des achats du Groupe ainsi que la direction de la stratégie, de la prospective et de l'innovation font désormais partie de son périmètre. Ces deux directions intégreront complètement sa démarche de management des risques à compter de 2016.

Au sein de la Direction financière et du développement du Groupe :

- ▲ l'établissement de l'information comptable, fiscale et financière du Groupe La Poste est du ressort de la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe, qui veille notamment au respect des lois, règlements et normes. Des procédures de contrôle interne sont également mises en œuvre dans les branches et sous-groupes dans le cadre des contrôles de premier et deuxième niveau destinés à fiabiliser l'information comptable et financière produite ;

- ▲ la direction du contrôle financier du Groupe coordonne le pilotage stratégique de ce dernier, recouvrant notamment la régulation et la planification financière ainsi que le suivi du budget et de la performance ;
- ▲ la direction des opérations financières et de la trésorerie (anciennement direction de la trésorerie et des financements) est en charge de la gestion de la trésorerie du Groupe, lui garantissant à la fois des liquidités quotidiennes mais également des ressources financières sur le long terme. Elle apporte son éclairage financier sur les projets de croissance externe des branches GeoPost et La Banque Postale au Comité d'investissement du Groupe ainsi que ses conseils quant aux projets d'acquisitions des branches Numérique, Services-Courrier-Colis et Réseau La Poste ;
- ▲ la direction du pilotage du système d'information financier définit la gouvernance de ce dernier, assure sa supervision en lien avec les branches et la direction des systèmes d'information du Groupe, et gère les référentiels d'organisation et financier du Groupe ;
- ▲ la direction de la communication financière veille au respect par le Groupe de ses obligations en matière de communication financière ;
- ▲ le secrétariat général de la Direction financière et du développement accompagne l'ensemble de la direction dans les tâches liées à son fonctionnement quotidien et assure la coordination des travaux de la direction dans ses relations avec la direction de l'audit et des risques du Groupe au titre des audits de Groupe et des risques majeurs.

2.4.2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière

2.4.2.2.1 Comptes du Groupe

Principes et normes comptables

Les comptes sociaux et consolidés sont établis par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe à partir des comptes établis localement dans chaque branche et filiale et retraités conformément aux normes du Groupe.

Cette direction détermine également le résultat d'ensemble du Groupe et établit l'intégralité des déclarations fiscales du groupe fiscal La Poste.

Chaque arrêté mensuel, semestriel et annuel donne lieu à l'établissement d'un calendrier détaillé et d'un planning des travaux, formalisés au travers des instructions de révision comptable et de consolidation envoyées aux filiales et branches. Pour les arrêtés semestriels et annuels, des dossiers permettant un examen analytique de l'information comptable et financière sont élaborés tant au niveau des holdings que des branches de la maison mère. Les branches et filiales utilisent un logiciel de consolidation avec un format standard de liasse comptable respectant le manuel des principes comptables du Groupe. La réconciliation des opérations intragroupe repose sur l'utilisation d'un outil spécifique.

En matière de contrôle, la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe procède à une analyse des difficultés rencontrées lors de la phase de production des comptes sociaux et consolidés, afin d'améliorer régulièrement le processus de production et d'analyse des comptes.

Le Comité comptable du Groupe, composé de l'ensemble des directeurs comptables des branches et des sous-groupes (sociétés holding), ainsi que le Comité comptable de La Poste, auquel participent notamment les directeurs de production comptable des branches, se tiennent respectivement mensuellement et trimestriellement pour assurer le pilotage de la qualité de l'information financière sociale et consolidée.

Contrôle interne de la qualité de la comptabilité et gestion des risques au sein du Groupe

Les processus de contrôle interne mis en œuvre par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe sont destinés à favoriser les objectifs suivants :

- ▲ les principes comptables sociaux et le référentiel IFRS sont connus de tous les acteurs contribuant à la production des comptes sociaux et consolidés ;
- ▲ les options significatives sont prises en connaissance de cause par la Direction générale du Groupe. Les difficultés d'application des principes sont anticipées afin de permettre une application normale ;
- ▲ les outils comptables et de consolidation fonctionnent de manière satisfaisante et garantissent le bon déroulement des processus de consolidation ;
- ▲ l'adaptation des comptes sociaux des entités au référentiel IFRS fait l'objet de procédures comptables permettant la correcte évaluation des retraitements ;
- ▲ toutes les opérations intragroupe sont éliminées dans les états financiers du Groupe ;
- ▲ toutes les informations financières nécessaires pour l'établissement et l'analyse des comptes consolidés sont correctement renseignées dans l'outil de consolidation dans les délais fixés par la Direction financière et du développement ;
- ▲ les comptes sociaux et consolidés sont justifiés et expliqués grâce notamment à l'existence d'une piste d'audit ;
- ▲ le traitement des informations de l'outil de consolidation permet d'établir une plaquette sociale et consolidée fiable et complète dans les délais imposés par la gouvernance du Groupe ;
- ▲ la compilation d'informations issues de l'outil de consolidation et d'informations diverses sur le déroulement des opérations de la période, permet d'établir une communication juste et pertinente sur les comptes pour une présentation aux différentes composantes de la gouvernance du Groupe dans les délais fixés par celle-ci ;
- ▲ la plate-forme fiscale « Datafinance » garantit le bon déroulement du process déclaratif fiscal.

Le contrôle interne repose notamment sur une analyse détaillée des risques et une formalisation des processus au travers de procédures de clôtures explicatives et détaillées, de manuels et procédures du Groupe, de notes de doctrine et de réglementation comptable partagés avec les entités, et de procédures internes détaillées.

La Direction financière et du développement du Groupe et la direction des risques du Groupe, en collaboration avec les Directions financières des principales entités du Groupe, ont développé à travers la démarche RECIF (risque et contrôle interne au sein de la fonction finance) une démarche de management des risques, afin notamment :

- ▲ d'obtenir l'assurance d'une meilleure qualité et efficacité de l'information financière ;
- ▲ d'améliorer la couverture des risques, via des dispositifs de contrôle interne, reposant sur une meilleure maîtrise de l'environnement interne de la filière comptable et financière ;
- ▲ d'apporter une assurance raisonnable quant à l'efficacité avec laquelle la fonction finance remplit ses missions.

— 2.4.2.2 Contrôle financier du Groupe

Organisation et principes

La direction du contrôle financier du Groupe assure le contrôle de gestion stratégique du Groupe. Il assure la normalisation des règles et standards de gestion.

Les contrôles de gestion des branches et des sous-groupes sont en charge de leur secteur d'activité. Ils déclinent sur leur périmètre les orientations fixées par le Groupe et travaillent dans ce domaine en lien avec le contrôle financier du Groupe. Ils pilotent par ailleurs le contrôle de gestion opérationnel de leur secteur d'activité déployé dans les territoires, qui s'exerce sur chaque entité opérationnelle.

Les entités du Groupe La Poste sont structurées en « centres de responsabilité ». Un centre de responsabilité est un échelon de délégation de l'autorité au sein de l'entreprise, auquel sont affectés des objectifs et des ressources. Ces centres ont tous reçu une délégation de pouvoir pour exercer une mission déterminée dans le cadre de la stratégie du Groupe.

Les modèles de responsabilité peuvent être définis grâce à quatre critères : capacité d'action sur le chiffre d'affaires externe, capacité d'action sur les coûts, capacité à quantifier les prestations de service réalisées et capacité d'action sur les capitaux.

Le processus de pilotage s'articule autour de trois phases majeures de gestion : une phase de planification financière, une phase d'atterrissage ou d'estimation infra-annuelle et une phase de réalisation, qui donnent lieu à échange d'informations entre les branches et sous-groupes et le contrôle financier du Groupe. Les résultats de chacune de ces phases donnent lieu à une présentation au Président-Directeur-général et au Comité exécutif.

Contrôle interne de la qualité de l'information financière et gestion des risques au sein du Groupe

Outre les contrôles pratiqués par les contrôleurs financiers dans le cadre de leurs activités permanentes sur les données remontées par les branches, directions supports et sous-groupes, notamment lors du processus de planification financière et de suivi de la performance, la direction du contrôle financier du Groupe poursuit désormais des objectifs de maîtrise des risques.

— 2.4.2.2.3 Communication de l'information comptable et financière

Tous les mois, le tableau de bord du Groupe est présenté par le Directeur financier et du développement du Groupe au Comité exécutif. Ce document synthétise les données financières de l'ensemble des entités du Groupe, issues du processus de reporting, ainsi que les indicateurs physiques et qualitatifs.

Le collège des commissaires aux comptes examine et certifie les comptes consolidés du Groupe La Poste et les comptes sociaux de La Poste SA publiés chaque année. Également il réalise un examen limité sur les comptes semestriels consolidés résumés clos au 30 juin. Il présente ses conclusions au Comité d'audit de La Poste.

La direction de la communication financière est chargée de transmettre une information régulière aux différentes parties prenantes externes et d'organiser les relations avec les interlocuteurs externes, notamment les agences de notation, l'Autorité des marchés financiers et les investisseurs obligataires. La section « finance » du site internet www.laposte.fr reprend l'ensemble des publications réglementaires et financières du Groupe.

2.4.2.3 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière mises en œuvre au sein des principales branches et entités du Groupe

- ▲ La branche **Services-Courrier-Colis** a actualisé sa cartographie des risques comptables sur les six cycles pré-identifiés (fournisseurs, immobilisations, clients, personnel, flux financiers et comptabilité analytique) et l'a complétée par des travaux spécifiques sur la sécurisation des moyens de paiement et des opérations réalisées en amont de la comptabilité.

Elle a également déployé au sein des entités comptables territoriales un dossier de contrôle interne visant à évaluer la qualité et la pertinence de son dispositif de contrôle.

Enfin, elle a adressé aux entités opérationnelles et fonctionnelles un questionnaire d'auto-évaluation du contrôle interne comptable dont l'exploitation permet d'apprécier l'efficacité des travaux menés.

- ▲ Au sein de la branche **Réseau La Poste**, les procédures de contrôle des informations comptables et financières sont précisées par la direction comptable de la branche.



Des dossiers de contrôle permanent constitués par la direction comptable de la branche Réseau La Poste sont mis en œuvre mensuellement par les services comptables territoriaux et une synthèse nationale est réalisée.

Au travers des dossiers de contrôle permanent, les services de production comptables implantés sur le territoire exercent une revue des comptes de la branche Réseau La Poste sur le domaine comptable dont ils sont responsables. Cette revue fait l'objet d'un contrôle de premier niveau par le responsable de service.

Le responsable « synthèse » de la direction comptable de la branche Réseau La Poste réalise des contrôles de révision de deuxième niveau, garantissant ainsi une production comptable immédiate de qualité.

- ▲ La Direction financière de la branche **Numérique** est en charge du pilotage de son information comptable et financière.
- ▲ Au sein de **La Banque Postale**, la responsabilité de l'élaboration et du traitement de l'information comptable appartient à la direction comptable de La Banque Postale. Ses missions consistent notamment à définir les règles et à assurer la production et la diffusion d'une information comptable de qualité, en s'appuyant sur la filière comptable de la banque.

La direction comptable définit et coordonne les programmes de justification et de contrôles de premier et deuxième niveaux et suit leur exécution. Le contrôle permanent est assuré de la façon suivante :

- contrôles de premier niveau :

Les services comptables opérationnels des centres financiers, des centres nationaux, les équipes de la direction des opérations financières et des services comptables et des moyens généraux de la banque assurent le contrôle de premier niveau de l'information comptable. Les programmes de contrôle sont révisés en fonction de l'analyse des risques effectuée lors des travaux de contrôle et d'élaboration des comptes ;

- contrôles de second niveau :

Les contrôleurs comptables assurent les contrôles de second niveau relatifs à l'information comptable sous forme de contrôles transversaux récurrents qui permettent de s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des contrôles de premier niveau réalisés dans les entités opérationnelles. Ces contrôles sont documentés par des synthèses par cycles et sont étayés par un tableau de bord mis en place sur l'ensemble des cycles de contrôle (comptabilité de la banque de détail, opérations de marché et moyens généraux).

La direction comptable coordonne également à travers des instructions spécifiques, la consolidation des sociétés qui composent le groupe La Banque Postale.

L'information comptable est transmise à la direction de la gestion du bilan qui coordonne la production du document de référence et la relation avec les investisseurs et agences de notation.

- ▲ Le traitement de l'information financière de **GeoPost** s'effectue sur la base de normes de pilotage applicables dans toutes les filiales et d'un outil commun de reporting et de consolidation.

La Direction financière de GeoPost assure des missions de contrôle de gestion, de gestion centralisée de trésorerie, de comptabilité et de fiscalité. Les responsabilités des contrôleurs de gestion sont réparties par filiale et par processus prioritaire et intègrent des revues de contrôle permanent des processus financiers des entités opérationnelles.

Chaque filiale a une organisation financière et comptable dédiée, dont les moyens varient en adéquation avec sa taille, et dispose de son outil comptable.

Le reporting comptable et financier entre les filiales et la Direction financière de GeoPost comprend :

- en matière de contrôle de gestion, un reporting financier mensuel portant sur chaque composante du résultat opérationnel et intégrant une identification des facteurs de risque pouvant affecter l'atteinte de l'objectif. Les reportings mensuels sur la qualité de service et la sûreté sont complétés par un reporting hebdomadaire des volumes ;
- en matière de comptabilité, des arrêtés mensuels des comptes consolidés selon les normes comptables établies par Le Groupe La Poste.

La Direction financière de GeoPost présente une fois par mois le reporting de la situation économique de GeoPost et de ses filiales au Comité de direction générale de la branche et formule son analyse sur son évolution par rapport aux objectifs budgétaires.

À la clôture des comptes, la Direction financière de GeoPost vérifie la cohérence des chiffres qui lui sont transmis directement par chaque filiale. Les conseils d'administration des filiales arrêtent leurs comptes annuels et les comptes consolidés sont présentés au Conseil d'administration de GeoPost.

- ▲ Au sein du **pôle Immobilier**, les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable sont mises en œuvre par la direction de la performance de Poste Immo.

Les risques inhérents aux activités financières sont analysés dans le cadre de la cartographie des risques et sont maîtrisés par des dispositifs de contrôle interne.

La fiabilité des informations financières est assurée d'une part par des contrôles accomplis en centre de service partagé « Immobilier » et, d'autre part, par des contrôles de cohérence effectués par les équipes en charge de la centralisation des comptes au siège.

En période de clôture, les informations comptables font l'objet de revues de comptes avec le contrôle de gestion et le contrôle financier du Groupe La Poste.

ANNEXE

Biographies et mandats des administrateurs

La liste des mandats exercés dans toute société par les administrateurs, telle que requise par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, figure ci-dessous. Les renseignements indiqués sont donnés à la meilleure connaissance de la Société.

Martin Ajdari est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 30 juillet 2015. Né en 1968, il est diplômé de l'ESCP, de l'IEP de Paris et de l'ENA (promotion René Char). Martin Ajdari débute sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances en 1995, avant de devenir en 1999 Directeur administratif et financier de Radio France Internationale. De 2000 à 2002, il est nommé au cabinet du Ministre des Finances, puis devient responsable du bureau du financement du logement au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2002-2004). De 2004 à 2009, il est Directeur général délégué de Radio France. En 2009, il devient Directeur adjoint de l'Opéra de Paris. De septembre 2010 à 2014, il est Directeur général délégué aux ressources et secrétaire général du Groupe France Télévisions. Il rejoint le cabinet du ministre de la Culture en mai 2014. Il est nommé en mai 2015 Directeur général des médias et des industries culturelles (DGMIC) au sein du ministère de la Culture.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Membre du Conseil d'administration de France-Médias-Monde

Alain Bard est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Né en 1961, il entre à l'Administration des Postes et des Télécommunications en 1982, il est affecté au service des ambulants de la Gare de l'Est après avoir suivi les cours à Paris Brune. En 1984, il rejoint les services sociaux en tant que responsable de la maison des débutants, avant d'être muté en 1986 à la Recette Principale de Digne-les-Bains. Tout au long de sa carrière, il milite au sein de la CGT, motivé par des valeurs essentielles et la lutte pour le rassemblement et la justice en développant des solidarités entre les salariés, et occupe différentes fonctions au sein de la Fédération CGT-FAPT et des structures locales.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Régis Blanchot est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 1^{er} janvier 2009. Né en 1967, il entre comme contrôleur à La Poste, au centre financier de Paris, en mai 1987. Il est chef d'équipe dans ce centre depuis 1995. Il a été permanent avec le statut de secrétaire fédéral à SUD-PTT de 1999 à 2008. Il a réintégré son poste de chef d'équipe en septembre 2008.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Marie-Pierre de Bailliencourt est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Elle a rejoint DCNS Group en janvier 2015 comme Directeur général adjoint où elle a pour mission de mener à bien le développement du Groupe et d'assurer la cohérence des politiques et des projets y contribuant.

À 45 ans, Marie-Pierre de Bailliencourt a passé l'essentiel de sa carrière à des postes à dimension opérationnelle et internationale.

Marie-Pierre de Bailliencourt a débuté sa carrière à l'Organisation des Nations-Unies en tant que Sherpa du secrétaire général (MM. Boutros Boutros-Ghali et Kofi Annan, 1995-1997). Elle a ensuite développé une importante expertise en matière de stratégie et d'acquisitions à l'international chez Rexel, filiale du groupe PPR, où elle était en charge du développement international. Elle a rejoint en 2001 le Cabinet de conseil McKinsey travaillant en priorité sur les enjeux de développement stratégique et le secteur high-tech. En 2004, elle entre chez Dassault Systèmes où elle occupe les postes de Directeur de cabinet puis de Vice-Président Industries. À ce titre, elle a défini et opéré la stratégie mondiale multimarque des solutions industrielles de Dassault Systèmes. Elle a également accompagné l'intégration et le développement du Groupe à travers la gestion des partenariats stratégiques et la transformation du modèle économique de l'entreprise. En 2012, Marie-Pierre de Bailliencourt rejoint Bull en tant que Directeur général adjoint, en charge de la transformation du Groupe et de la création de valeur notamment au travers du développement de l'innovation et de la performance.

Marie-Pierre de Bailliencourt est titulaire d'un doctorat de Géopolitique de l'Université Paris-Sorbonne et d'Affaires Internationales de Johns Hopkins University. Elle occupe également plusieurs postes d'administrateur indépendant au sein d'entreprises françaises.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste
- ▲ Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- ▲ Membre du Comité stratégique de La Banque Postale
- ▲ Membre du Comité des comptes de La Banque Postale
- ▲ Membre du Comité des risques de La Banque Postale

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Administrateur de Gaztransports et Technigaz
- ▲ Membre du Comité d'audit et des risques de Gaztransports et Technigaz
- ▲ Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransports et Technigaz
- ▲ Gérante de MPBC Conseil
- ▲ Directeur général adjoint Développement DCNS Group
- ▲ Membre et Président du Conseil d'administration de DCNS Coopération
- ▲ Président du Conseil d'administration de DCNS Malaysia

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▲ Membre du Comité de nomination-rémunération de La Banque Postale
- ▲ Membre du Comité d'audit de La Banque Postale

Marie-Caroline Bonnet-Galzy est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 19 juin 2014. Née en 1958, Marie-Caroline Bonnet-Galzy est diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et ancienne élève de l'École nationale d'administration (ENA). Nommée inspectrice adjointe des affaires sociales en 1984, puis adjointe au chef de l'Inspection générale des affaires sociales (1986-1988), elle est ensuite conseillère commerciale adjointe au poste d'expansion économique du Caire jusqu'en 1990, Directrice du cabinet du Directeur général de l'AP-HP (1991-1995), puis Directrice de l'administration générale et de la modernisation des services au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (1995-2000), avant d'être nommée chef de l'Inspection générale des affaires sociales en 2000. Secrétaire générale des ministères chargés des Affaires sociales de 2006 à 2008, elle est nommée en février 2009 Directrice générale des services de la Communauté urbaine de Lille. Depuis juin 2014, Marie-Caroline Bonnet-Galzy est Commissaire générale à l'égalité des territoires (CGET).

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Administrateur de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France
- ▲ Administrateur de l'Agence de service et de paiement
- ▲ Administrateur de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine
- ▲ Administrateur du Conseil à l'électrification rurale
- ▲ Administrateur du GIP Agence française des villes et territoires méditerranéens durables
- ▲ Administrateur du Conseil national des économies régionales
- ▲ Administrateur du Centre national pour le développement du sport
- ▲ Administrateur de l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement en Europe
- ▲ Membre du Conseil de surveillance de la Société du Grand Paris
- ▲ Administrateur de Business France

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▲ Administrateur de la Fondation La Mondiale
- ▲ Administrateur de la Fondation AG2R La Mondiale
- ▲ Administrateur de Réseau Ferré de France

Hélène Carnet, est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Après avoir travaillé dans un laboratoire médical pendant trois ans, Hélène Carnet a mené un projet de développement rural au Rwanda de 1976 à 1980. Elle s'est ensuite établie comme agricultrice dans la Manche (exploitation laitière). Elle a siégé au Conseil d'administration du contrôle laitier. À partir de 1991, elle lance une activité de tourisme rural. Engagée très tôt au sein de l'association Familles Rurales, elle devient Présidente de la fédération départementale de la Manche (de 1998 à 2004), puis de la fédération régionale de Normandie (de 2004 à 2015). Elle est Vice-Présidente nationale de Familles rurales depuis 2014. Elle participe, en 2015, à la mise en place de la Charte de la laïcité entre la CNAF et ses partenaires sociaux.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Représente les usagers au sein du CCAS et du syndicat mixte AEP BAIE-BOCAGE
- ▲ Vice-présidente nationale de Familles Rurales

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▲ Représentante Familles Rurales au sein du Conseil d'administration de l'Union nationale des associations familiales
- ▲ Présidente de la fédération régionale de Normandie au sein de Familles Rurales

Jacques Dumans, est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Né en 1954, il entre en 1973 au centre principal d'exploitation France Télécom de Clermont-Ferrand comme auxiliaire, avant d'être titularisé en 1975 comme ouvrier d'état et de devenir, par concours interne, inspecteur technique en 1984, affecté à La Poste (centre de tri de Clermont-Ferrand). Il rejoint ensuite le Service de Maintenance des Installations de La Poste, d'abord à Montrouge, comme Cadre technique à la Division Organisation et Méthodes de Montrouge entre 1985 et 1991, puis comme Responsable du centre de documentation et de gestion technique, Responsable de la division Relation-Clients de Chartres (1995) et Responsable de la division Méthodes et Procédures pour les matériels des bureaux de poste (1997) à Chartres. Il occupe de multiples responsabilités à la direction du support et de la maintenance (DSEM) : Responsable du département Support à l'opérationnel entre 1999 et 2002, Responsable du département Logistique de 2002 à 2007 et Responsable du pôle Expertise et Méthode jusqu'en 2010. Jacques Dumans a été chargé de cours à l'IUT de Chartres entre 2000 et 2007. À partir de 2007, il occupe différentes fonctions à la Fédération FOCom : responsable des cadres (2000-2007), responsable du secteur Poste (2008-2010) et secrétaire général de la Fédération FOCom (2010-2015). Jacques DUMANS est titulaire d'une licence de production obtenue par Validation des Acquis de l'Expérience.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Brigitte Jonon, est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Née en 1960. Titulaire d'un DEUG en Administration Économique et Sociale, elle débute à La Poste comme contrôleur en 1983 au bureau de poste de Gennevilliers Grésillons, puis à partir de 1985 au bureau de poste de Paris 17 Wagram. De 1987 à 1999, elle est formatrice au centre de formation de Paris, puis rattachée à l'Institut du recrutement et de la formation. En 1999, elle est nommée encadrante informatique à la direction des centres financiers de La Poste en Ile-de-France. Elle rejoint la direction de l'exploitation des services financiers (2000) et assure la fonction de chef de projet informatique. Elle devient militante CGT en 2003 et intègre le bureau national de l'Union fédérale des cadres de la CGT FAPT. En 2006, elle est nommée cadre supérieur et occupe le poste de responsable système d'information, avant d'intégrer la direction des opérations bancaires à La Banque Postale (2008). En 2009, elle est désignée pour être membre du personnel au CHSCT. Depuis 2011, elle exerce la fonction de chef de projet aménagements au sein de la direction des opérations. De 2013 à 2015, elle est représentante du personnel de La Banque Postale UES en tant que déléguée syndicale, elle est élue au Comité d'entreprise et siège au Comité de Groupe (2014).

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Jean-Yves Lautridou, est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Né en 1962. Titulaire d'une maîtrise de Communication Politique et Publique, il a intégré La Poste en 1982 comme agent d'exploitation au Service Général, puis a travaillé dans un grand bureau de poste parisien avant d'exercer la fonction de responsable de foyer d'hébergement de La Poste. Secrétaire fédéral de la fédération CFDT Communication Conseil et Culture depuis 1997, il est plus particulièrement chargé de suivre les dossiers Santé au Travail, Handicap et Logement. Il représente la CFDT au Conseil d'administration de l'Union d'économie sociale pour le logement (UESL), organisme paritaire chargé de coordonner la politique d'Action Logement (1 % logement). Il est aujourd'hui cadre à la direction Services-Courrier-Colis de Paris.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Pierre-René Lemas est membre du Conseil d'administration depuis le 10 juin 2014. Né en 1951, il est titulaire d'une maîtrise en droit et d'un DES de droit public, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA). À la sortie de l'ENA, il devient sous-préfet, Directeur de cabinet du préfet de la Dordogne (1980), puis du Préfet du Val-de-Marne (1981). En 1983, il est nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation. En 1986, il devient sous-Directeur des affaires politiques au ministère des DOM-TOM. En 1988, il est conseiller auprès du ministre de l'Intérieur et Directeur de cabinet du Secrétaire d'État chargé des collectivités territoriales. De 1989 à 1992, il est Directeur général des collectivités locales au ministère de l'Intérieur ; il devient ensuite préfet de l'Aisne jusqu'en 1994, puis Directeur de la DATAR jusqu'en 1995. Au ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, il est Directeur de l'habitat et de la construction (1996-98) puis Directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction (1998-2000). Directeur général de l'administration au ministère de l'Intérieur de 2000 à 2003, il est nommé en 2003 préfet de Corse, préfet de Corse du sud, puis en 2006 préfet de la région Lorraine, préfet de la zone de défense Est et préfet de la Moselle. Pierre-René Lemas devient ensuite Directeur des Journaux Officiels, puis en 2008 Directeur général de Paris Habitat-OPH, avant d'être nommé Directeur du cabinet du Président du Sénat, en 2011, puis en mai 2012 secrétaire général de la Présidence de la République, avant de devenir en mai 2014 Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations
- ▲ Président du Directoire du Fonds de Réserve pour les Retraites

- ▲ Président du Conseil d'administration de BPI Groupe
- ▲ Président du Conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière
- ▲ Membre du Conseil de surveillance du Fonds européen « Marguerite »

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés cotées)

- ▲ Administrateur de CNP-Assurances

Philippe Lemoine est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 26 juin 2009, après avoir été administrateur de La Poste de 2004 à 2007. Né en 1949, diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris, licencié en droit et lauréat du concours général de droit civil, diplômé d'études supérieures d'économie, Philippe Lemoine a commencé sa carrière comme chercheur. Ingénieur à l'Institut national de recherche informatique et en automatique (Inria), il poursuit parallèlement des travaux de sociologie dans le cadre de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). En 1976, il est appelé au ministère de l'Industrie pour prendre la responsabilité du dossier « Informatisation de la société » et participe à la rédaction du rapport Nora-Minc. Il rejoint ensuite le cabinet de Norbert Segard puis celui de Pierre Aigrain (rapport Technologie et société). En 1981, il est nommé commissaire du gouvernement auprès de la CNIL (1982-1984) ; en 1982, il prend la responsabilité du programme « Technologie, emploi, travail » dont il deviendra Vice-Président du Comité national auprès du ministre de la Recherche. Fin 1984, il rejoint le groupe Galeries Lafayette. En 1998, il est nommé co-Président du Directoire du Groupe (1998-2005). De 1995 à 2014, Philippe Lemoine a également été Président-Directeur Général du groupe LaSer et a siégé aux conseils d'administration de GDF-Suez, de BNP Paribas Personal Finance et de Monoprix SA. Depuis 2014, il siège en tant que personnalité qualifiée à la CNIL, fonction qu'il avait déjà exercée de 1999 à 2009. Administrateur de la Fondation du Collège de France, de la Fondation Maison des sciences de l'Homme, de la fondation Adie, il est aussi co-Président de GS1, Vice-Président de la Commission innovation et recherche du Medef, Président de la Fondation internet nouvelle génération (Fing) et Président fondateur du Forum d'Action modernités. En 2014, il a été chargé par le gouvernement d'un audit sur la transformation numérique de l'économie.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Président de la Fondation Fing
- ▲ Administrateur de la Fondation du Collège de France
- ▲ Administrateur de la Fondation Maison des sciences de l'homme
- ▲ Administrateur de la Fondation ADIE
- ▲ Président du Forum d'Action Modernités
- ▲ Co-Président du Conseil de surveillance de GS1 France
- ▲ Membre du collège de la CNIL

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▲ Président-Directeur Général de LaSer
- ▲ Président de la société des grands magasins Galeries Lafayette

Françoise Malrieu est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 17 décembre 2005. Née en 1946, diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et du Centre de formation à l'analyse financière (CFAF), Françoise Malrieu débute sa carrière à la BNP en 1969 comme analyste financier. Vice-Président (1974) en charge du suivi de participations dans la banque d'affaires du groupe BNP, la Banexi, elle est nommée en 1979 adjoint au Directeur du département d'analyse financière, puis dirige ce département (1982). Elle est élue dans le même temps secrétaire général puis Vice-Président de la Société française des analystes financiers (SFAF). Elle poursuit sa carrière dans le domaine des fusions-acquisitions chez Lazard Frères (1987-2001), où elle est nommée Directeur, gérant puis associé-gérant et anime l'équipe de fusions-acquisitions, avant de rejoindre Deutsche Bank (2001-2003) en tant que *Managing Director* à Paris et à Londres, responsable de l'équipe de finance d'entreprise pour la France et banquier conseil, puis Aforge Finance, comme associé-gérant jusqu'en 2009. Françoise Malrieu est nommée administrateur (2008) puis Président du Conseil d'administration (2010) de la Société de financement de l'économie française (SFEF). Au cours de l'année 2010, elle exerce la mission du contrôleur délégué des rémunérations des professionnels de marché. Elle est depuis mai 2013 membre du Conseil d'administration de l'Institut français des administrateurs (IFA).

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Membre du Conseil de surveillance de Bayard Presse SA
- ▲ Membre du Conseil de surveillance d'Oberthur Technologies

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés cotées)

- ▲ Administrateur d'Engie

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▲ Contrôleur délégué de la Mission de contrôle des rémunérations des professionnels de marché
- ▲ Administrateur d'Aéroports de Paris
- ▲ Président du Conseil d'administration de la Société de financement de l'économie (jusqu'en mars 2015)

Sophie Mantel est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 26 septembre 2013. Née en 1965, diplômée de l'École polytechnique (1987) et de l'Ensaie (École nationale de la statistique et de l'administration économique - 1989), Sophie Mantel est contrôleur général économique et financier. Elle a débuté sa carrière à la direction de la prévision (1989-1992), avant de rejoindre la direction du budget, où elle a dirigé les bureaux 6C (régimes de retraite, fonds de pension, etc. puis 2A (politique salariale et de l'emploi de la fonction publique, etc.) ; chargée de mission auprès du Directeur du budget en 1999, elle rejoint en 2001 l'équipe projet loi organique et est en charge de la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en matière de dépenses de personnel. En 2006, Sophie Mantel devient chef du département Processus et fonctionnalités des systèmes de gestion à la DGME (Direction générale de la modernisation de l'État) avant de rejoindre la Mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires (MACIB), dont elle prend la direction en 2011. Depuis août 2013, elle est chef de service, adjointe au Directeur du budget.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Administrateur de la Française des Jeux
- ▲ Administrateur de PMU
- ▲ Administrateur de l'Institut Pasteur
- ▲ Administrateur de DCNS
- ▲ Administrateur de la la SNCF Mobilités

Christian Martin est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 24 janvier 2013. Né en 1955, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ingénieur de l'École nationale des Ponts et Chaussées, ancien élève de l'École nationale d'administration. Auditeur à la Cour des comptes (1987-1991), Christian Martin est en 1991-1992 Directeur adjoint de cabinet du ministre de l'Agriculture puis Directeur de cabinet du ministre chargé des relations avec le Parlement, porte-parole du gouvernement (1992-1993). Conseiller référendaire (1991-2004), il est maire de Draguignan (Var) de 1995 à 2001, conseiller régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur de 1998 à 2010 et Vice-Président délégué à la culture, Président de la société d'économie mixte de la région PACA de 1998 à 2004. Il est conseiller-maître à la Cour des comptes depuis 2004 à la 4^e chambre, responsable du secteur « Sécurité publique ».

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Jacques Pélissard est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 17 décembre 2005. Né en 1946, ancien élève de la faculté de droit de Lyon, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1970), Jacques Pélissard obtient une licence ès lettres à la faculté de Lyon en 1971. De 1971 à 1974, il est professeur à l'École supérieure de commerce de Lyon (droit économique), puis avocat à Lyon, puis à Lons-le-Saunier, jusqu'en juillet 1993. Depuis 1989, il est maire de Lons-le-Saunier (préfecture du Jura). Il est Président de l'ECLA (Espace communautaire Lons agglomération) depuis 2000. Il est député du Jura depuis 1993 (membre de la Commission des finances de l'Assemblée nationale de 1993 à juin 2012 et membre de la Commission des lois depuis juin 2012). Le 18 novembre 2004, Jacques Pélissard a été élu Président de l'Association des maires de France. Régulièrement réélu pendant 10 ans, il en est le Président d'honneur depuis novembre 2014.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Yves Renaud est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Né en 1956, il intègre La Poste à Paris en 1974. Il poursuit parallèlement des études d'arts plastiques puis d'arts appliqués et entre à la CFDT en tant qu'illustrateur. Muté en Champagne-Ardenne, il exerce successivement les fonctions de délégué commercial (en charge des NTIC) dans la Délégation Est puis de Chef d'Établissement. En 2001, il devient Responsable de la Communication de La Poste, des départements Aube et Haute-Marne. Il est contributeur dans le groupe de travail national qui conçoit les ETC (espaces temps communication). À la création de la direction opérationnelle Territoriale Courrier Champagnes Ardennes, il prend la direction d'un centre courrier jusqu'en 2007, année où il demande sa mutation en région Ile-de-France. Il manage alors l'équipe des organisateurs Courrier, dans un groupement de la DOTC des Hauts-de-Seine. En 2011, il est détaché à la Fédération CFDT, comme Secrétaire Fédéral en charge des négociations nationales et de la communication. Il siège en tant qu'élus CFDT dans la Commission administrative paritaire nationale Cadres de 2000 à 2004, puis dans la CAP Cadres Supérieure jusqu'en 2007. De 2001 à 2006, il est conseiller municipal de la Ville de Joinville (Haute-Marne), délégué intercommunal et Vice-Président de l'office de tourisme. Il est co-fondateur en 2009 de l'Observatoire Du Nano monde.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Odile Renaud-Basso est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 12 décembre 2013. Née en 1965, elle est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'École nationale d'administration (ENA) (promotion Jean-Monnet). Après avoir débuté sa carrière comme auditeur à la Cour des comptes (1990-94), elle a rejoint la direction du Trésor où elle occupa de 1994 à 2005 des fonctions en relation avec les problématiques internationales, industrielles et financières. Elle est nommée, en 2005, Directrice à la Commission européenne (DG Ecfm ; *Directorate general for economic and financial affairs*) et poursuit sa carrière dans les sphères européennes en devenant, début 2010, chef de cabinet adjoint du Président du Conseil européen, Herman van Rompuy. En mai 2012, elle devient Directrice adjointe du cabinet du Premier ministre, Jean-Marc Ayrault. Depuis le 1^{er} septembre 2013, elle est Directrice générale adjointe du groupe Caisse des Dépôts et Directrice des fonds d'épargne.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Directrice générale adjointe de la Caisse des Dépôts et Consignations, Directrice des Fonds d'épargne et membre des Comités de direction de l'établissement public et du groupe Caisse des Dépôts et Consignations
- ▲ Administrateur de CDC International Capital

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés cotées)

- ▲ Administrateur de CNP-Assurances

Annette Rivard est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Née en 1967 d'un père facteur et d'une mère guichetière à La Poste, elle commence à travailler à La Poste en tant que saisonnière à la distribution à Sellières (Jura). Elle prend ses fonctions de préposée en 1987 au service distribution de Paris Louvre. Elle devient contrôleur en 1988, affectée au bureau de poste de Paris Georges Brassens. En 1990, elle intègre la brigade départementale de Paris. En 1995, elle est mutée au service comptable de la direction de Paris Ouest. Suite à la suppression de son poste, elle intègre les Équipes d'Agents Rouleurs en 2004. L'année suivante, elle est promue technicienne au service comptable de Nanterre. En 2010, elle suit l'activité à Paris de son service au sein du service comptable Réseau « Courrier, Colis, Produits de l'Enseigne », où elle travaille toujours. Elle a exercé plusieurs mandats pour son syndicat SUD PTT, dont celui de trésorière de la Fédération de 2008 à 2012.

Mandat en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Antoine Saintoyant est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 22 avril 2013. Né en 1977, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Antoine Saintoyant fut nommé Adjoint au chef du bureau à la direction générale du Trésor et de la politique économique à Bercy à sa sortie de l'École nationale d'administration (ENA) en 2003 (promotion René-Cassin). Il fut ensuite conseiller (institutions et services financiers, banques, bourse, assurances) au service « Affaires financières et monétaires » à la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne à Bruxelles (2007-2009), puis Chef du bureau des Affaires bancaires à la direction générale du Trésor et de la politique économique devenue (mars 2010) direction générale du Trésor (2009-2012). Antoine Saintoyant a rejoint l'Agence des participations de l'État en juillet 2012, d'abord comme chef du bureau DC1 (La Poste, Orange, Dexia), avant d'être nommé Sous-Directeur services, aéronautique et défense en juillet 2013, puis Directeur de participations services et finances en juillet 2014.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Administrateur de BPI France Participations
- ▲ Administrateur de BPI France Investissement

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés cotées)

- ▲ Administrateur d'Orange
- ▲ Administrateur de CNP-Assurances

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▲ Administrateur de la Société de Financement Local
- ▲ Administrateur d'ODAS
- ▲ Administrateur de SPPE
- ▲ Administrateur de SGGP
- ▲ Administrateur de NSRD

Franck Silvent est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 22 avril 2013. Né en 1972, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Franck Silvent intègre l'Inspection générale des finances en 1998 à sa sortie de l'École nationale d'administration (ENA) (promotion Valmy). En avril 2002, il est détaché en qualité de Directeur adjoint de la stratégie, des finances, du contrôle de gestion et de la comptabilité de la Caisse des Dépôts et Consignations. Directeur des finances, de la stratégie et du développement et membre du Directoire (janvier 2005-mars 2009), puis Directeur général adjoint de la Compagnie des Alpes (mars-octobre 2009), il devient ensuite Directeur général délégué de ce groupe (2009-2012). En janvier 2013, Franck Silvent est nommé Directeur du pilotage stratégique, du développement durable et des études du groupe Caisse des Dépôts. Il pilote l'élaboration du nouveau plan stratégique du groupe, en lien avec les différentes directions et filiales. En mai 2013, il devient Directeur du pôle Finances, Stratégie et Participations du groupe Caisse des Dépôts, en charge du pilotage des finances, de la stratégie, des filiales, des participations et du développement du groupe. Il est membre des Comités de direction du groupe.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés non cotées)

- ▲ Administrateur de BPI France Participations
- ▲ Administrateur de BPI France Investissements
- ▲ Administrateur de BPI Groupe
- ▲ Administrateur de CDC International Capital
- ▲ Administrateur de Transdev Group

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés cotées)

- ▲ Administrateur CNP Assurances
- ▲ Administrateur d'Icade

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▲ Administrateur de Santoline
- ▲ Administrateur de la Compagnie du Mont-Blanc
- ▲ Administrateur de Lafuma
- ▲ Administrateur de la société du Parc du Futuroscope
- ▲ Directeur général délégué de La Compagnie des Alpes
- ▲ Président du Conseil de surveillance de La Compagnie des Alpes – Domaines Skiabiles
- ▲ Vice-Président du Conseil de surveillance du Domaine Skiabiles de Griffes
- ▲ Vice-Président du Conseil de surveillance du Domaine Skiabiles de Flaine
- ▲ Membre du Conseil de surveillance de Looping Holding
- ▲ Administrateur de Premier Financial Services
- ▲ Administrateur de BY Grévin (ex-Swissalp SA)
- ▲ Administrateur de Belpark

- ▲ Administrateur de Grévin et Compagnie
- ▲ Administrateur du Musée Grévin
- ▲ Administrateur de Safari africain de Port-St-Père
- ▲ Administrateur de Valbus
- ▲ Président du Conseil d'administration de CDCE-1
- ▲ Président de CDA Brands
- ▲ Président de la Compagnie immobilière des 2 Savoies
- ▲ Président de la Centrale d'investissements et loisirs (CIEL)

Philippe Wahl est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 1^{er} août 2013. Né en 1956, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'ENA, titulaire d'un DEA en sciences économiques. Philippe Wahl a débuté sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la COB (1986), il rejoint en 1989 le cabinet de M. Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales. Conseiller du Président de la Compagnie Bancaire (1991), puis Directeur général adjoint (1994), il est nommé en 1997 responsable des Services financiers spécialisés de Paribas. En 1999, il devient Directeur général de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne. À ce titre, il a été Président de Sopassure et du Conseil d'administration d'Écureuil Assurances IARD, et membre du Conseil de surveillance de CDC Ixis et de celui de CNP Assurances. Nommé Directeur général du groupe Havas en 2005, il devient Vice-Président du groupe Bolloré en 2006. Après avoir intégré en 2007 la Royal Bank of Scotland en qualité de Directeur général pour la France, il est nommé conseiller du Board Global Banking and Markets à Londres et Directeur général pour la France, la Belgique et le Luxembourg en 2008, avant d'être nommé Président du Directoire de La Banque Postale et Directeur général adjoint du Groupe La Poste en janvier 2011. En septembre 2013, Philippe Wahl devient PDG du Groupe La Poste et en octobre Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- ▲ Administrateur de La Poste
- ▲ Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- ▲ Représentant permanent de La Poste aux Conseils d'administration de GeoPost et de Poste Immo
- ▲ Administrateur de Sopassure

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (Sociétés cotées)

- ▲ Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▲ Président du Directoire de La Banque Postale
- ▲ Administrateur de la Société de financement local
- ▲ Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale Financement, de X Ange Private Equity, de La Banque Postale Gestion Privée et de La Banque Postale Asset Management



- ▲ Président du Conseil d'administration de La Banque Postale Assurance Santé, de La Banque Postale Prévoyance et de La Banque Postale Assurances IARD
- ▲ Président-Directeur Général de SF2 et de Sopassure
- ▲ Membre du Conseil de surveillance du Fonds de garantie des dépôts
- ▲ Directeur général de Royal Bank of Scotland PLC et de Royal Bank of Scotland NV
- ▲ Vice-Président du Conseil de surveillance de la société financière de paiements
- ▲ Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration de Sofipost

A2

Rapport des commissaires
aux comptes, établi
en application
de l'article L. 225-235
du Code de commerce,
sur le rapport du Président
du Conseil d'administration
de la société La Poste



Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du code de commerce, sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société La Poste (exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société La Poste et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ▲ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- ▲ d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière _____

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- ▲ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ▲ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ▲ déterminer si les déficiences majeures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 février 2016

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier
Associé

Agnès Hussherr
Associée

A3

Glossaire



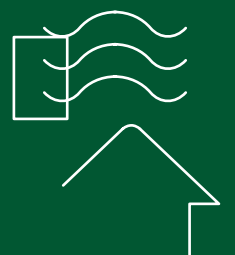
| | |
|---|--|
| APC/API | Agences postales communales et intercommunales – Points de contact gérés en partenariat avec une mairie ou une communauté de communes. En contrepartie d'une indemnité compensatrice, des prestations postales sont assurées (cf. chapitre 5, section 5.4.1.2). |
| Arcep | Autorité de régulation des communications électroniques et des postes : autorité administrative française indépendante, a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal (délivrance des autorisations d'exercer une activité postale, émission des avis sur les tarifs et les objectifs de qualité du service universel, approbation des tarifs du service universel). |
| BtoB | <i>Business to Business</i> – Se dit d'une relation d'entreprise à entreprise. |
| BtoC | <i>Business to Consumer</i> – Se dit d'une relation d'une entreprise vers un particulier. |
| Business Process Outsourcing (BPO) | Externalisation de certains processus métiers vers un prestataire extérieur, un sous-traitant. |
| CDPPT | Commission départementale de présence postale territoriale : chargée notamment de négocier avec La Poste les dépenses qui visent à améliorer l'accès aux services postaux dans les territoires ruraux et les ZUS et à renforcer l'offre postale dans les DOM et de veiller à l'application des dispositions relatives au contrat de présence postale territoriale. |
| Cécogramme | Courrier ou colis contenant des documents envoyés ou reçus par des déficients visuels ou par les organisations qui les assistent (associations, établissements d'éducation spécialisée, etc.). En France, le service universel postal inclut les services d'envoi de cécogrammes à titre gratuit. |
| Chargeur | Terme désignant dans le secteur de l'express un client donneur d'ordres qui paye le transport. |
| Cogas | Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales : met en œuvre la politique sociale définie par le Groupe, répartit le budget et contrôle sa mise en œuvre dans le cadre d'un pilotage partagé avec les organisations syndicales. |
| Colisage | Mise en colis de marchandises pour l'expédition. |
| Commissionnaire en douane | Société accomplissant pour ses clients les formalités de douane. |
| Courrier adressé | Type de courrier ciblé, comportant un destinataire et une adresse définis (à la différence d'un courrier non adressé). |
| Courrier égrené | Objets postaux postés et traités individuellement par opposition à un envoi en nombre. Synonyme de courrier individuel. |
| Courrier publicitaire | Courrier qui assure la promotion d'une marque, de ses produits ou de ses services (peut être adressé ou non adressé). |
| Courrier relationnel | Courrier ayant vocation à gérer et cultiver la relation d'une marque ou d'une entreprise avec ses clients. |
| CSSPPCE | Commission supérieure du service public, des postes et des communications électroniques : Commission parlementaire mixte (Assemblée nationale et Sénat) visant à contrôler les activités postales et de communications électroniques (téléphonie fixe, mobile et internet). |
| CtoC | <i>Consumer to Consumer</i> – Se dit d'un envoi expédié par un particulier vers un autre particulier. |
| Délai de livraison | Délai exprimé en jours ouvrables entre la prise en charge de la marchandise par le transporteur et sa livraison au destinataire final. |
| Dernier kilomètre | Ultime maillon de la chaîne logistique dans la livraison, cette phase assure l'approvisionnement individuel des entreprises ainsi que la livraison à domicile des particuliers. |
| Éco-conduite | Style de conduite basé sur une sollicitation modérée d'un véhicule dans le but de limiter les émissions de CO ₂ et la consommation de carburant. |
| Économie circulaire | A pour objectif de passer d'un modèle de réduction d'impact à un modèle de création de valeur positive sur un plan social, économique et environnemental (nouveaux modes de conception, de production et de consommation, prolongement de la durée d'utilisation, usage plutôt que possession, réutilisation et recyclage des composants). |
| Économie collaborative | Désigne un modèle économique où l'usage prédomine sur la propriété (partage, échange, troc, vente ou location). Pratique fortement liée à l'essor des échanges en ligne. |
| Éditique | Ensemble d'outils, services et moyens informatiques appliqués à l'édition de documents. Surtout utilisée à propos de la production en masse de documents (publipostage, contrats, factures, relevés de compte, messages publicitaires, etc.). |

| | |
|---------------------------------|---|
| ELU | Espace logistique urbain : espace destiné à la distribution et à la collecte des colis express de moins de 30 kg en zone urbaine. |
| ESC/ESC-I | Espace service client et Espace service client intégral – Concept de bureau de poste qui propose un modèle d'accueil, de conseil et de vente selon un modèle multicanal fondé sur un service personnalisé. |
| ESS | Économie sociale et solidaire : ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, dont le principe de fonctionnement interne et les activités sont fondés sur la solidarité et l'utilité sociale. |
| Flashage | Procédé qui consiste à scanner (flasher) un colis du dépôt en bureau de poste jusqu'à la livraison (un colis est flashé en moyenne quatre fois lors de son parcours). Avec le numéro de suivi du colis, le client peut connaître à tout moment l'état d'acheminement de son envoi. |
| Hub | Plate-forme de concentration/redistribution pour une « région » nationale. Le réseau, dans lequel s'insèrent les <i>hubs</i> , est organisé en « toile d'araignée » : le groupage de toutes les expéditions express collectées le jour se fait dans un <i>hub</i> , en général proche d'un aéroport, d'une gare ou de toute plate-forme multimodale, pour ensuite les redistribuer vers des dépôts ou agences de destination, ou vers un autre <i>hub</i> . |
| IARD | Incendie, accidents et risques divers – Abréviation utilisée dans le monde de l'assurance, en opposition avec l'assurance de personnes. |
| Instance | Objets postaux en attente de retrait en points de contact. |
| Intégrateur | Désigne les transporteurs mondiaux intégrant la globalité de la chaîne de transport : compagnie aérienne (flotte de type cargo), commissionnaire en douane, agent de fret et messagerie routière. |
| IPC | <i>International Post Corporation</i> : association coopérative d'opérateurs postaux d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie-Pacifique ayant pour missions d'améliorer la qualité de service internationale, de réaliser des études et recherches dans le domaine postal et d'animer des forums d'échanges sur les questions postales. |
| Imprimé publicitaire/ISA | Imprimé sans adresse – Publicité distribuée en boîtes aux lettres. Type de courrier ne comportant pas de destinataire et d'adresse définis (à la différence du courrier adressé). |
| Logistique inverse | La logistique inverse, ou logistique des retours, concerne la gestion des flux du consommateur vers le producteur (gestion du service après-vente, recyclage des déchets, gestion des invendus, etc.). |
| Logistique urbaine | Façon d'acheminer dans les meilleures conditions les flux de marchandises qui entrent, sortent et circulent dans la ville en tenant compte de composantes multiples (habitat, activité économique, gestion urbaine, transports, etc.). |
| Microcrédit personnel | Prêt destiné aux particuliers qui souhaitent concrétiser un projet (hors création d'entreprise), mais qui n'ont pas accès au crédit bancaire classique. |
| Microcrédit social | Dispositif de prêt dont l'objectif est d'aider à l'insertion sociale et professionnelle de particuliers démunis ou exclus du système bancaire. |
| Monétique | Ensemble des traitements électroniques, informatiques et télématiques nécessaires à la gestion de cartes bancaires ainsi que des transactions associées. |
| MVNO | <i>Mobile virtual network operator</i> – Opérateur de réseau mobile virtuel qui, ne possédant pas d'infrastructure de réseau en propre, contracte des accords avec des opérateurs mobiles possédant un réseau mobile pour proposer une gamme de services et de solutions aux clients sous sa propre marque. |
| ONPP | Observatoire national de la présence postale : suivi de la gestion du fonds de péréquation et contrôle de la mise en œuvre du Contrat de présence postale. Il est composé de représentants de l'État, de l'Association des Maires de France, de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques (CSSPPCE) et du Groupe La Poste. |
| Paylib | Modalité de paiement en ligne, simple et sécurisée, qui ne nécessite pas la saisie des données de sa carte bancaire. BNP Paribas, La Banque Postale et Société Générale se sont associées pour développer cette solution, rejointes par le Crédit Mutuel Arkéa et le Crédit Agricole. |
| Pickup Station | Service de mise à disposition des colis dans des consignes automatiques (accessibles 7 j/7, 24 h/24 pour celles situées en extérieur). Dès que le colis est mis à disposition, un SMS ou un courriel est automatiquement envoyé au destinataire lui indiquant le code de retrait. Il dispose alors de trois jours ouvrés pour retirer son colis. |
| Point de contact | Dénomination générique de l'ensemble des formes de présence postale territoriale, regroupant les bureaux de poste, les Agences Postales Communales et Intercommunales, les Relais Poste et toutes autres formes de mutualisation, visant à la mise en commun de moyens entre La Poste et tous autres partenaires publics ou privés et validés par l'Observatoire national de présence postale (ONPP). |

| | |
|--------------------------------|--|
| Portage | Distribution d'un support de presse par porteur au domicile ou sur le lieu de travail d'un abonné, à la différence du postage. |
| Postage | Transport et distribution d'un support de presse par le circuit traditionnel de La Poste. |
| PostEurop | Association des opérateurs postaux publics européens. |
| RP | Relais poste – Point de contact installé chez un commerçant ou un artisan. En contrepartie d'une indemnité compensatrice, des prestations postales sont assurées. |
| Think tank | Institution à but non lucratif, regroupant des experts et qui produit des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques. |
| Silver économie | Économie au service des personnes âgées, destinée à accompagner une population dont l'espérance de vie croît et crée de nouveaux besoins, notamment dans les secteurs des loisirs, transport, alimentation, sécurité, santé, domicile, habitat collectif, assurance, assistance téléphonique, internet, sport. |
| Tracking ou traçabilité | Prestation réalisée par les transporteurs express ou rapides, qui consiste à suivre informatiquement l'état d'avancement d'une expédition de sa collecte à sa livraison. Les transporteurs essaient d'offrir le plus grand nombre de points de <i>tracking</i> (en général à chaque rupture de charge). Les équipements électroniques itinérants des chauffeurs-livreurs permettent d'accéder à l'information de livraison finale. |
| UPU | Union postale universelle – Institution spécialisée de l'ONU dont le but est de favoriser le bon développement ainsi que la coopération des différents systèmes postaux existants. Elle fixe les règles des échanges de courrier international. |
| VAD | Vente à distance (par exemple, e-commerce et vente par correspondance). |
| VAE | Vélo à assistance électrique. |
| Vépéciste | Professionnel de la vente par correspondance (VPC). |
| Zone de chalandise | Zone d'attraction commerciale entourant un point de vente et dans laquelle résident les consommateurs ou les prospects. |
| Zone rurale | Commune de moins de 2 000 habitants. |
| ZRR | Zone de revitalisation rurale. |
| ZUS | Zone urbaine sensible – Zone prioritaire en matière d'aménagement. |



Informations relatives au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi



La loi de Finances rectificative pour 2012 a instauré un crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), dispositif qui concerne l'ensemble des entreprises françaises employant des salariés, imposées à l'impôt sur les sociétés (IS) ou à l'impôt sur le revenu (IR) d'après leur bénéfice réel, quels que soient

le mode d'exploitation et le secteur d'activité. L'article 76 de la Loi de finances pour 2015, prévoit que les informations relatives à l'utilisation du CICE doivent figurer, sous la forme d'une description littéraire, dans une note jointe aux comptes, à compter de l'exercice clos au titre de l'année 2014.

La Poste bénéficie du CICE en tant que :

- ▲ société anonyme soumise à l'impôt sur les sociétés ;
 - ▲ entreprise de main-d'œuvre, employant des salariés modestes. La Poste est l'un des principaux employeurs de France avec 224 045 collaborateurs⁽¹⁾ en France, dont 82 % ont une rémunération inférieure ou égale à 2,5 fois le SMIC ;
 - ▲ entreprise exerçant son activité dans un environnement totalement concurrentiel et ne bénéficiant d'aucune situation de monopole sur ses marchés.
- Le CICE a représenté 323 millions d'euros pour La Poste en 2014 et 318 millions d'euros en 2015⁽²⁾.

Le CICE est un accélérateur de la transformation du modèle économique de La Poste

Le CICE a pour objet le « financement de l'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers notamment des efforts en matière d'investissement, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés de transition écologique et énergétique et de reconstitution de leur fonds de roulement ».

Le CICE donne à La Poste, confrontée notamment à la baisse des volumes de courrier qui remet en cause la viabilité de son modèle économique, les moyens de se transformer et de renouveler son modèle de développement. Il permet :

- ▲ de réaliser des investissements importants : près de 778 millions d'euros d'investissements réalisés en 2015 et plus de 900 millions d'euros prévus à compter de 2017 ;
- ▲ de soutenir l'effort de formation des collaborateurs : en 2015, pour la troisième année consécutive, plus de 8 collaborateurs sur 10 ont bénéficié d'au moins une formation leur permettant d'acquérir et maintenir les compétences nécessaires à l'accomplissement de leur mission et de leur projet professionnel, et 9 collaborateurs sur 10 ont bénéficié d'une formation durant les deux dernières années. L'objectif du plan stratégique est que 100 % des postiers bénéficient d'une formation chaque année ;
- ▲ de maintenir son engagement en termes d'emploi : après plus de 15 000 collaborateurs recrutés en CDI sur la période 2012-2014, l'entreprise a recruté près de 3 600 nouveaux collaborateurs en CDI en 2015.

(1) Rapport social 2015, effectif en personnes physiques au 31/12/2015.

(2) Montant calculé sur les rémunérations versées au titre de l'exercice concerné.

A5

Tables de concordance



RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

Le présent document de référence comprend tous les éléments requis par l'annexe 1 du règlement CE n° 809/2004, tels que présentés dans le tableau ci-après :

| Règlement 809/2004 | | Sections du document de référence | Page |
|--------------------|---|---|-------------------|
| Chapitre 1 | Personne responsable | Chapitre 1 | 6 |
| Chapitre 2 | Contrôleurs légaux des comptes | Chapitre 2 | 8 |
| Chapitre 3 | Informations financières sélectionnées | Chapitre 3 / 3.3 | 14-16 |
| Chapitre 4 | Facteurs de risque | Chapitre 9 | 127-140 |
| Chapitre 5 | Informations concernant l'émetteur | | |
| 5.1 | Histoire et évolution de la Société | Chapitre 3 / 3.2 | 13-14 |
| | | Chapitre 4 | 20 |
| 5.2 | Investissements | Chapitre 10 / 10.5.1.2 | 175-177 |
| Chapitre 6 | Aperçu des activités | Chapitre 5 | |
| 6.1 | Principales activités | Chapitre 5 / 5.1 à 5.7 | 22-88 |
| 6.2 | Principaux marchés | Chapitre 5 / 5.1 à 5.6 | 22-74 |
| 6.3 | Événements exceptionnels | Chapitre 5 / 5.9 | 112 |
| 6.4 | Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers | Chapitre 5 / 5.10 | 112 |
| 6.5 | Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle | Chapitre 5 / 5.1 à 5.6 | 22-74 |
| Chapitre 7 | Organigramme | Chapitre 6 | |
| Chapitre 8 | Propriétés immobilières, usines équipements | | |
| 8.1 | Les actifs du Groupe | Chapitre 7 / 7.1 | 120-121 |
| 8.2 | Environnement et développement durable | Chapitre 7 / 7.2 | 121 |
| | | Chapitre 5 / 5.8 | 89-112 |
| Chapitre 9 | Examen de la situation financière et du résultat | | |
| 9.1 | Situation financière | Chapitre 10 / 10.1 à 10.2 – 10.4 à 10.5 | 142-157 / 172-182 |
| 9.2 | Résultat d'exploitation | Chapitre 10 / 10.3 | 158-171 |
| Chapitre 10 | Trésorerie et capitaux | Chapitre 11 | 187-188 |
| Chapitre 11 | Recherche et développement, brevets et licences | Chapitre 8 | 123-126 |
| Chapitre 12 | Informations sur les tendances | Chapitre 12 | 189-190 |
| Chapitre 13 | Prévisions ou estimations du bénéfice | Chapitre 13 | 191-192 |
| Chapitre 14 | Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale | | |
| 14.1 | Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction | Chapitre 14 / 14.1 | 194-213 |
| 14.2 | Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale | Chapitre 14 / 14.3 | 220-221 |
| Chapitre 15 | Rémunération et avantages | | |
| 15.1 | Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux | Chapitre 15 / 15.1 | 224-226 |
| 15.2 | Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages | Chapitre 15 / 15.2 | 227 |

| Règlement 809/2004 | Sections du document de référence | Page |
|---|-----------------------------------|-------------------|
| Chapitre 16 Fonctionnement des organes d'administration | | |
| 16.1 Date d'expiration du mandat | Chapitre 14 / 14.1.1 | 194 |
| 16.2 Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration à l'émetteur ou à l'une des filiales | Chapitre 14 / 14.1.2 | 195-212 |
| 16.3 Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur | Chapitre 16 / 16.4 | 233-235 |
| 16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur | Chapitre 16 / 16.6 | 236-239 |
| Chapitre 17 Salariés | | |
| 17.1 Nombre de salariés et répartition par type d'activité et par site | Chapitre 17 / 17.1 - 17.11 | 242-244 / 261-265 |
| 17.2 Participation au capital social de l'émetteur et stock-options | Chapitre 17 / 17.10 | 261 |
| 17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur | Néant | - |
| Chapitre 18 Principaux actionnaires | | |
| 18.1 Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote | Chapitre 18 / 18.1 | 268 |
| 18.2 Existence de droits de vote différents des actionnaires | Chapitre 18 / 18.1 | 268 |
| 18.3 Contrôle de l'émetteur | Chapitre 18 / 18.2 | 268 |
| 18.4 Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle | Chapitre 18 / 18.3 | 268 |
| Chapitre 19 Opérations avec des apparentés | Chapitre 19 | 269-271 |
| Chapitre 20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur | | |
| 20.1 Informations financières historiques | Chapitre 20 / 20.1 | 274-442 |
| 20.2 Informations financières pro forma | Néant | - |
| 20.3 États financiers | Chapitre 20 / 20.1 - 20.2 | 274-397 / 400-440 |
| 20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles | Chapitre 20 / 20.1 - 20.2 | 398-399 / 441-442 |
| 20.5 Date des dernières informations financières | Chapitre 20 | 274 |
| 20.6 Informations financières intermédiaires et autres | Néant | - |
| 20.7 Politique de distribution de dividendes | Chapitre 20 / 20.3 | 443 |
| 20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage | Chapitre 20 / 20.4 | 443 |
| 20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale | Chapitre 20 / 20.5 | 444 |
| Chapitre 21 Informations complémentaires | | |
| 21.1 Capital social | Chapitre 21 / 21.1 | 446-448 |
| 21.2 Acte constitutif et statuts | Chapitre 21 / 21.2 | 448-451 |
| Chapitre 22 Contrats importants | Chapitre 22 | 453-454 |
| Chapitre 23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts | Chapitre 23 | 455-456 |
| Chapitre 24 Documents accessibles au public | Chapitre 24 | 457-458 |
| Chapitre 25 Informations sur les participations | Chapitre 25 | 459-460 |

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier annuel tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier annuel :

| | Sections du document de référence | Page |
|--|---|----------|
| Rapport de gestion | Voir table de concordance ci-dessous | |
| États financiers | | |
| ▲ Comptes annuels | Chapitre 20.2 | 400-440 |
| ▲ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels | Chapitre 20.2 | 441-442 |
| ▲ Comptes consolidés | Chapitre 20.1 | 274-397 |
| ▲ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | Chapitre 20.1 | 398-399 |
| Attestation du responsable du document | Chapitre 1 | 6 |
| ▲ Honoraires des Commissaires aux comptes | Chapitre 20.1 | 388 |
| ▲ Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2015 | Annexe 1 | 463-496 |
| ▲ Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société La Poste | Annexe 2 | 497-499 |

RAPPORT DE GESTION

Le document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion du Conseil d'administration de la Société visé aux articles L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce, tels que présentés dans le tableau ci-après :

| | Sections du document de référence | Page |
|--|-----------------------------------|------------------|
| Examen de la situation financière et des résultats | Chapitre 10 | 141-185 |
| Facteurs de risque | Chapitre 9 | 127-140 |
| Organes d'administration, de surveillance et direction générale | Chapitre 14 | 193-221 |
| Informations sociales | Chapitre 17 | 241-266 |
| Informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité, engagements sociétaux en faveur du développement durable et le rapport afférent des Commissaires aux comptes | Chapitre 5.8 / Chapitre 17 | 89-112 / 241-266 |

INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

Le présent document de référence comprend tous les éléments requis par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, tels que présentés dans les chapitres 5 (section 8.5) et 17.

| Intitulé des indicateurs | Thématique Grenelle 2 | Sections du document de référence | Page |
|---|-----------------------|---|----------------------|
| INFORMATIONS SOCIALES | | Chapitre 17 | 241-266 |
| Emploi | I-a | | |
| Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique | I-a-i | 17.1.1 / 17.1.2, 17.11.3 à 17.11.5 | 242 / 243 262-264 |
| Les embauches et licenciements | I-a-ii | 17.1.1 / 17.2 17.11.4 à 17.11.6 | 242 / 244 263-265 |
| Les rémunérations et leur évolution | I-a-iii | 17.4.2 17.7 | 249 254-256 |
| Organisation du travail | I-b | | |
| Organisation du temps de travail | I-b-i | 17.2 | 244-245 |
| Absentéisme | II-1-b-i | 17.5.2.4 | 252 |
| Relations sociales | I-c | 17.9 | 257-260 |
| L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci | I-c-i | 17.9 | 257-259 |
| Le bilan des accords collectifs | I-c-ii | 17.9.2.2 | 258-259 |
| Santé et sécurité | I-d | 17.5 | 250-252 |
| Les conditions de santé et de sécurité au travail | I-d-i | 17.5.2 | 251 |
| Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail | I-d-ii | 17.5 | 250-251 |
| Accidents du travail, fréquence et gravité et maladies professionnelles | II-1-d-i | 17.5.2.4 | 252 |
| Formation | I-e | 17.3.2 | 246-247 |
| Les politiques mises en œuvre en matière de formation | I-e-i | 17.3.2 | 246-247 |
| Nombre total d'heures de formation | I-e-ii | 17.3.2.3 | 247 |
| Égalité de traitement | I-f | 17.4 | 248-250 |
| Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes | I-f-i | 17.4.2 | 249 |
| Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées | I-f-ii | 17.4.1 | 248-249 |
| Politique de lutte contre les discriminations | I-f-iii | 17.4 | 218-250 |
| INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES | | Chapitre 5.8 | 89-112 |
| Politique générale en matière environnementale | I-2-a ; II-2-a | | |
| | | 5.8.1.3 et 5.8.1.4 5.8.5.1 à 5.8.5.3 | 94-97 100-104 |
| L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement | I-2-a-i | 5.8.1 5.8.7 | 89-97 108-109 |
| Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement | I-2-a-ii | 5.8.5.1 (Transports) 5.8.5.1 (Numérique) | 101 103 |
| Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions | I-2-a-iii | 5.8.5 | 100-104 |
| Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement | II-2-a-i | 5.8 | 89 |

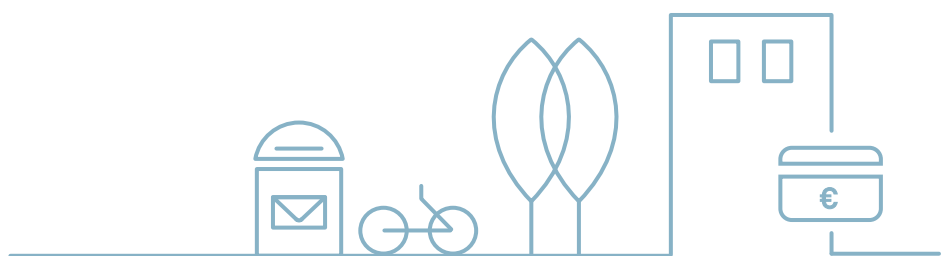
| Intitulé des indicateurs | Thématique Grenelle 2 | Sections du document de référence | Page |
|---|-----------------------|---|------------------|
| Pollution et gestion de déchets | I-2-b | 5.8.5.1 à 5.8.5.3 | 100-104 |
| Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement | I-2-b-i | 5.8.5.3 | 104 |
| Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets | I-2-b-ii | 5.8.5.2 | 103-104 |
| La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité | I-2-b-iii | 5.8.5.1 à 5.8.5.3 | 100-104 |
| Utilisation durable des ressources | I-2-II-2-c | 5.8.5.2 | 103-104 |
| La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales | I-2-c-i | 5.8.5.3 | 104 |
| La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation | I-2-c-ii | 5.8.5.2 5.8.6.3 | 104 106 |
| La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables | I-2-c-iii | 5.8.5.1 5.8.6.3 | 102 106 |
| L'utilisation des sols | II-2-c-i | 5.8.5.3 | 104 |
| Changement climatique | I-2-d ; II-2-d | 5.8.5.1 | 100-103 |
| Les rejets de gaz à effet de serre | I-2-d-i | 5.8.5.1 | 100 |
| L'adaptation aux conséquences du changement climatique | II-2-d-1 | 5.8.5.1 5.8.6.3 (Éco-mobilité, transition énergétique des particuliers) | 101 106 |
| Protection de la biodiversité | I-2-e | 5.8.5.3 | 104 |
| Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité | I-2-e-i | 5.8.5.3 | 104 |
| INFORMATIONS SOCIÉTALES | I-3 | Chapitre 5.8 | 89-112 |
| Impact territorial, économique et social de l'activité de la société | I-3-a | 5.8.1.3 / 5.8.6 | 94 / 105-107 |
| En matière d'emploi et de développement régional | I-3-a-i | 5.8.6.1 5.8.6.3 | 105 106 |
| Sur les populations riveraines ou locales | I-3-a-ii | 5.8.3.4 5.8.6.3 | 99 106 |
| Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines | I-3-b | 5.8.1.1 et 5.8.1.2 5.8.6.3 et 5.8.6.4 | 89-93 106-107 |
| Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations | I-3-b-i | 5.8.1.1 et 5.8.1.2 | 89-93 |
| Les actions de partenariat ou de mécénat | I-3-b-ii | 5.8.6.3 (ESS) 5.8.6.4 | 106 107 |
| Sous-traitance et fournisseurs | I-3-c ; II-3-c | 5.8.6.2 | 105 |
| La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux | I-3-c-i | 5.8.6.2 | 105 |
| L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur Responsabilité sociale et environnementale | II-3-c-i | 5.8.6.2 | 105 |
| Loyauté des pratiques | II-3-d | 5.8.2 | 97-98 |
| Les actions engagées pour prévenir la corruption | II-3-d-i | 5.8.2.1 et 5.8.2.2 | 97-98 |
| Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs | II-3-d-ii | 5.8.3.1 | 98 |
| Droits de l'Homme | II-3-e | 5.8.2.3 | 98 |

Conception, réalisation et impression : **RR DONNELLEY**
Crédits photo : médiathèque du Groupe La Poste, Sophie Loubaton.

Impression :
Document imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement.

Direction financière du Groupe La Poste
44 bd de Vaugirard – 75757 Paris Cedex 15 – Tél. : + 33 (0)1 55 44 00 00 – www.legroupe.laposte.fr





LE GROUPE LA POSTE

DIRECTION FINANCIÈRE
44 BD DE VAUGIRARD — 75757 PARIS CEDEX 15
Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00
www.legroupe.laposte.fr

La Poste – Société anonyme au capital de 3 800 000 000 euros - 356 000 000 RCS PARIS
Siège social : 44 BOULEVARD DE VAUGIRARD - 75757 PARIS CEDEX 15