



Document de référence 2016



LE GROUPE LA POSTE

Le document de référence
peut être consulté
et téléchargé sur le site
www.legroupe.laposte.fr



LE GROUPE LA POSTE

Société anonyme au capital de 3 800 000 000 d'euros
Siège social : 9 rue du Colonel Pierre Avia – 75015 Paris
N° Siren : 356 000 000

Document de référence

2016

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 14 mars 2017.

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 2015 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurant aux sections 20.1.1 et 20.1.2 du document de référence 2015, déposé auprès de l'AMF le 16 mars 2016 sous le numéro D16-0144 ;
- 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.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de La Poste, 9 rue du Colonel Pierre Avia – 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.

1	Personne responsable	5	8	Innovation et propriété intellectuelle	115
1.1	Responsable du document de référence	6	8.1	Accélérer la transformation par des innovations de services	116
1.2	Attestation du responsable du document de référence	6	8.2	Développer l'excellence opérationnelle	117
			8.3	Promouvoir la culture de l'innovation	117
			8.4	Politique de propriété intellectuelle	118
2	Contrôleurs légaux	7	9	Les facteurs de risque	119
2.1	Commissaires aux comptes titulaires	8	9.1	Le dispositif de management des risques et les modalités d'identification et de traitement des risques	120
2.2	Commissaires aux comptes suppléants	9	9.2	Risques stratégiques	121
			9.3	Risques opérationnels	123
			9.4	Risques financiers	125
			9.5	Risques juridiques et réglementaires	129
			9.6	Politique de couverture de certains risques par l'assurance	131
3	Profil du Groupe La Poste et informations financières sélectionnées	11	10	Examen de la situation financière et des résultats	135
3.1	Présentation générale : un grand groupe multimétier de services	12	10.1	Faits marquants	136
3.2	Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe	13	10.2	Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste	147
3.3	Informations financières sélectionnées	14	10.3	Résultats opérationnels par secteur d'activité	151
3.4	La stratégie du Groupe	16	10.4	Autres agrégats clés du compte de résultat	163
			10.5	Endettement et solidité financière	165
			10.6	Analyse des comptes sociaux	173
			10.7	Événements post-clôture	176
4	Informations concernant la Société	17	11	Trésorerie et capitaux	177
4.1	Raison sociale et nom commercial	18			
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement	18			
4.3	Date de constitution et durée de la Société	18			
4.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	18			
5	Aperçu des activités	19	12	Perspectives	179
5.1	Services-Courrier-Colis	20			
5.2	GeoPost	29			
5.3	La Banque Postale	38			
5.4	Réseau La Poste	52			
5.5	Numérique	59			
5.6	Immobilier	63			
5.7	Réglementation	68			
5.8	Responsabilité sociale et environnementale	81			
5.9	Événements exceptionnels	104			
5.10	Dépendance à l'égard des brevets	104			
6	Organigramme simplifié	105	13	Prévisions ou estimations du bénéfice	181
7	Propriétés immobilières, usines et équipements	111	14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	183
			14.1	Conseil d'administration	184
			14.2	Direction générale	204
			14.3	Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts	210

15			
Rémunération et avantages	213	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	261
15.1 Rémunération des mandataires sociaux	214	20.1 Comptes consolidés	262
15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages	217	20.2 Comptes sociaux	380
15.3 Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement	217	20.3 Politique de distribution de dividendes	420
		20.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage	420
16		20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	421
Fonctionnement des organes d'administration	219	21	
16.1 Attributions du Conseil d'administration	220	Informations complémentaires	423
16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016	222	21.1 Capital social	424
16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	222	21.2 Acte constitutif et statuts	426
16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration	223	22	
16.5 Contrôle interne	225	Contrats importants	431
16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	226	23	
17		Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	433
Collaborateurs	231	24	
17.1 Effectifs du Groupe	232	Documents accessibles au public	435
17.2 Politique d'emploi responsable	234	25	
17.3 Politique d'évolution professionnelle, de formation et de promotion	235	Informations sur les participations	437
17.4 Diversité et égalité des chances	238	A	
17.5 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail	240	Annexes	439
17.6 Acteurs de l'accompagnement RH	243	A1 Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2016	441
17.7 Politique de rémunération globale	244	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	477
17.8 Politique sociale	246	A3 Glossaire	481
17.9 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur	250	A4 Informations relatives au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi	485
17.10 Synthèse des informations sociales	251	A5 Tables de concordance	487
17.11 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	254		
18			
Principaux actionnaires	255		
18.1 Actionnaires	256		
18.2 Contrôle de La Poste	256		
18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle	256		
19			
Opérations avec des apparentés	257		
19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public	258		
19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation	259		

1

Personne responsable

- 1.1 Responsable du document de référence 6
- 1.2 Attestation du responsable du document de référence 6



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 490 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.

Le Président-Directeur Général
Philippe Wahl

A close-up, low-angle shot of a clock face. The clock has a white face with black Roman numerals. The numbers are slightly out of focus, with the ones in the foreground being sharper. The clock is mounted on a dark, textured surface, possibly a wall or a large piece of machinery. The lighting is warm, creating a golden glow around the edges of the clock face.

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 Jacques Levi

63, rue de Villiers
92208 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 Egho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 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
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

— Salustro Reydel

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 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

Profil du Groupe La Poste et informations financières sélectionnées

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



3.1 Présentation générale : un grand groupe multimétier de services

Le Groupe La Poste est un grand groupe de services français, fort d'un chiffre d'affaires de 23,294 milliards d'euros en 2016, dont 22,4 % à l'international, et d'un résultat d'exploitation de 975 millions d'euros. Détenu à 100 % par des actionnaires publics (73,68 % par l'État et 26,32 % par la Caisse des Dépôts et Consignations), Le Groupe La Poste emploie plus de 251 000 collaborateurs dont environ 11 % hors de France.

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 (47,4 % des produits opérationnels consolidés) regroupe les activités traditionnelles de livraison de courrier relationnel et publicitaire, de presse et de colis postal sur tout le territoire (cf. chapitre 5, section 5.1). Elle se développe activement sur le marché des services de proximité, notamment la silver économie ;
- la branche GeoPost (26,2 % des produits opérationnels consolidés), filiale à 100 % du Groupe, fortement implantée en Europe (active dans l'ensemble des pays européens, dont 22 avec une présence en propre), porte l'activité d'express du Groupe en France et à l'international, avec pour cœur de métier le transport routier des colis de moins de 30 kg en délai rapide (cf. chapitre 5, section 5.2). GeoPost offre des solutions de livraison à valeur ajoutée tant aux entreprises (BtoB) qu'aux particuliers (BtoC) sur le dernier kilomètre à domicile et hors domicile ;
- La Banque Postale (24,0 % des produits opérationnels consolidés), filiale à 100 % du Groupe La Poste, est présente dans trois domaines : la banque de détail en France, l'assurance et la gestion d'actifs. Forte de 10,7 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 17 159 points de contact de La Poste qui commercialisent les produits et services postaux, financiers et téléphoniques auprès du grand public en France (cf. chapitre 5, section 5.4). Il est détenu en propre (bureaux de poste) ou assuré en partenariat avec des collectivités locales et des commerçants ;
- la branche Numérique (2,1 % 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'éditique et de la confiance numérique. Elle porte également la transformation numérique du Groupe dans un environnement de plus en plus digitalisé (cf. chapitre 5, section 5.5).

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.

Le Groupe a une présence et un rôle uniques sur le territoire par le nombre de ses points de contact, lui conférant une capillarité sans précédent, le passage de ses facteurs au domicile des 39 millions de foyers français six jours sur sept contribuant à maintenir ou créer le lien social, et en tant qu'acteur majeur du développement local.

Sa présence territoriale se matérialise aussi au travers de son vaste parc immobilier (bureaux de poste, centres financiers et bâtiments tertiaires, plates-formes industrielles), qui, par sa taille et le nombre de ses actifs, est l'un des plus grands parcs de France, géré pour l'essentiel par la filiale Poste Immo (cf. chapitre 5, section 5.6).

Par ailleurs, quatre missions de service public, au cœur de l'identité du Groupe, ont été confiées à La Poste par l'État, illustrant le rôle de l'entreprise publique et sa contribution à l'intérêt général. Ces quatre missions – 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) – sont pleinement intégrées aux activités et à la stratégie du Groupe. Leurs conditions d'exercice sont définies dans des contrats d'entreprise signés entre La Poste et l'État, celui en cours portant sur la période 2013-2017. Ce contrat est complété, pour chacune des missions, par des accords additionnels couvrant les particularités de la mission en question.

Enfin, le Groupe incorpore au cœur de ses activités et de sa stratégie une politique de développement responsable basée sur le respect de la diversité des clients, la qualité de l'emploi et la préservation de l'environnement. Cinq valeurs font partie de l'histoire du Groupe La Poste et guident son action : l'unité, l'intégrité, l'accessibilité, la performance et la simplicité. Ces valeurs sont le socle de la confiance qui anime depuis toujours l'entreprise et les postiers et les inscrivent dans les territoires et le quotidien des Français.

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 est 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 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, elle bâtit ses grandes orientations stratégiques à travers des contrats de plans, conclus avec l'État, qui définissent à la fois la stratégie de l'entreprise et les objectifs de réalisation des missions de service public confiées à La Poste.

Entre 2003 et 2007, au travers du contrat « Performance et Convergence », La Poste développe l'autonomie de ses activités en leur assurant une organisation propre à chacune. Elle s'engage également dans la modernisation de l'outil industriel du Courrier et des bureaux de poste, le déploiement d'un réseau européen pour ses activités d'express et la levée des handicaps concurrentiels dont le Groupe avait hérité de son passé d'administration. Ce dernier objectif est notamment mené à bien avec la création de La Banque Postale en 2005 et la réforme en 2006 du financement des retraites des fonctionnaires en service à La Poste. Au cours de la période 2003-2008, le portefeuille d'activités du Groupe

montre sa robustesse et les résultats du Groupe connaissent une amélioration constante. Toutefois, le Groupe reste sous-capitalisé, avec un ratio « dette nette ⁽¹⁾ sur capitaux propres » supérieur à 2, susceptible de contraindre son développement.

Entre 2008 et 2012, le plan stratégique « Performance et Confiance » est adopté. Il vise à 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), et contribue également à généraliser la mise en place d'engagements clients et une politique de développement responsable.

Depuis 2008, avec la loi NRE, deux documents distincts sont désormais 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, visant à développer et financer les activités tout en assurant les missions de service public, dans le cadre d'un modèle social de qualité.

En 2008, par ailleurs, le gouvernement confie 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. La Commission a évalué ces besoins à 2,7 milliards d'euros et proposé la transformation de La Poste en société anonyme (SA).

Ces propositions ont donné lieu à l'adoption de la loi du 9 février 2010, qui a transformé le statut de La Poste en SA à compter du 1^{er} mars 2010.

La transformation de son statut permet à La Poste d'être dotée d'un capital social et d'avoir accès au financement par augmentation de capital. Cette évolution, indispensable pour financer un plan d'investissement important, lui permet de concrétiser et d'intensifier ses initiatives en matière de développement et d'innovation tout en assainissant sa structure financière. À l'occasion de l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros adoptée par le Conseil d'administration en février 2011 et opérée en trois versements sur la période 2011-2013, le Groupe a accueilli un nouvel actionnaire aux côtés de l'État : la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

La loi a précisé les principes fondateurs de la transformation du statut : la continuité juridique, financière et patrimoniale entre La Poste et La Poste SA est assurée et les personnels conservent leurs droits, notamment les agents ayant le statut de fonctionnaire ; par ailleurs, la totalité du capital de La Poste SA peut être détenue par l'État, par des personnes morales appartenant au secteur public ou, le cas échéant, par les salariés.

(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.

Enfin, la loi du 9 février 2010 confirme 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).

Au cours de la décennie 2000-2010, Le Groupe La Poste a ainsi engagé la modernisation de son outil industriel et logistique pour en accroître l'efficacité 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. Il a déployé dans l'express l'un des premiers réseaux européens. Il a enfin développé une banque de détail à la gamme complète. Si le Groupe s'est transformé, ses marchés ont également fortement évolué avec notamment la révolution numérique qui entraîne la dématérialisation croissante des échanges de données et la diminution de la fréquentation des points de contact physiques avec la clientèle, et la crise financière puis économique à partir de 2008.

En avril 2010, Le Groupe La Poste élabore un nouveau plan stratégique « Ambition 2015 ». Sous les effets conjugués

de l'accélération de la baisse des volumes de courrier et de l'environnement de taux d'intérêt durablement bas, Le Groupe La Poste voit son modèle économique générer pour la première fois un flux organique de trésorerie négatif en 2013. Prenant conscience de la nécessité d'évoluer rapidement et de se transformer en profondeur, avec l'adhésion de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe lance alors une vaste démarche participative par la consultation de plus de 150 000 postiers, organisations syndicales représentatives, actionnaires et membres du Conseil d'administration, et associations d'élus locaux et de consommateurs. Il organise également 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, La Poste présente en janvier 2014 les grandes orientations du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », suivies en avril de cette même année d'une nouvelle organisation du Groupe autour de cinq branches (Services-Courrier-Colis, GeoPost, La Banque Postale, Numérique, Réseau La Poste) et d'une tête de Groupe assurant un pilotage stratégique et financier fort.

3.3 Informations financières sélectionnées

Les informations financières sélectionnées et présentées ci-dessous relatives aux exercices 2015 et 2016 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)

(en millions d'euros)	2016		2015	
Produits opérationnels	23 294	100 %	23 045	100 %
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	975	4,2 %	875	3,8 %
Impôt sur le résultat	(169)	- 0,7 %	(154)	- 0,7 %
Résultat financier	806	3,5 %	721	3,1 %
Résultat net des sociétés intégrées	(104)		(253)	
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	191	0,8 %	207	0,9 %
Part des minoritaires	44		39	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	849	3,6 %	635	2,8 %

3.3.2 Bilan consolidé (extraits)

(en millions d'euros)	2016	2015
Immobilisations incorporelles (dont écarts d'acquisition)	3 035	2 828
Immobilisations corporelles	5 661	5 780
Participations dans les sociétés mises en équivalence	3 426	3 141
Actifs courants bancaires	223 989	213 153
Autres actifs	8 076	8 116
TOTAL ACTIF	244 186	233 019
Capitaux propres part du Groupe	10 917	9 723
Provisions pour risques et charges	3 489	3 418
Passifs courants bancaires	214 659	204 284
Autres passifs	15 120	15 594
TOTAL PASSIF	244 186	233 019
Dette nette ⁽¹⁾	3 719	3 657
Ratio Dette nette ⁽¹⁾/Capitaux propres	34,1 %	37,6 %

La dette nette ⁽¹⁾ est définie dans le chapitre 10, section 10.5 et détaillée dans la note 28 (chapitre 20, section 20.1) de l'annexe des comptes consolidés.

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

(en millions d'euros)	2016	2015
Excédent brut d'exploitation hors banque	1 142	1 106
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 448	1 574
<i>Dont dividendes reçus de La Banque Postale</i>	382	369
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (hors acquisition et ventes des actifs financiers de placement de la trésorerie)	(1 094)	(845)
Dividendes versés aux actionnaires de La Poste	(171)	(171)
Charge nette d'intérêts financiers ^(a)	(145)	(148)
Autres éléments	(100)	(62)
VARIATION DE LA DETTE NETTE ⁽¹⁾	(62)	348

(a) Y compris variation des ICNE.

Le calcul de la dette nette ⁽¹⁾ est présenté dans la note 28 de l'annexe des comptes consolidés (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 Chiffres-clés bancaires

Les chiffres-clés présentés ci-dessous apportent un éclairage sur l'évolution du bilan, la liquidité et la solvabilité de la Banque Postale.

(en %)	2016	2015
Ratio crédits sur dépôts ^(a)	74 %	75 %
Total de bilan (en milliards d'euros)	230	219
Ratio Common Equity Tier 1 ^(b)	13,7 %	13,2 %

(a) Rapport entre les prêts et les dépôts, excluant les encours d'épargne centralisés à la CDC.

(b) Rapport entre les montants de fonds propres prudentiels CET1 et les actifs pondérés par les risques.

Ratio CET1 avec application des mesures transitoires (le ratio fully-loaded s'élève à 14,3% au 31 décembre 2016).

3.4 La stratégie du Groupe

La stratégie de La Poste est définie à travers des 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 actuel « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », déployé depuis 2014, vise à transformer en profondeur le modèle stratégique, économique et social du Groupe. L'avènement du numérique impacte tous les pans de l'entreprise et entraîne un déclin structurel des activités historiques du Groupe en matière de courrier et de fréquentation des bureaux de poste. Par ailleurs, le marché bancaire est confronté à une réglementation en évolution constante ainsi qu'à la baisse durable des taux d'intérêt et à l'apparition de nouveaux acteurs. Le Groupe La Poste a pris la pleine mesure des défis que constituent les évolutions de ses activités traditionnelles et le développement d'activités nouvelles.

Son plan stratégique a pour objectif d'améliorer la compétitivité du Groupe et d'assurer une bonne santé économique, garante de l'avenir de l'entreprise et de celui des postiers. Les grandes lignes directrices de ce plan sont déclinées en plans d'action, au premier rang desquels :

- le développement, axe majeur qui se traduit concrètement par :
 - l'accélération des activités existantes de chacune de ses branches,
 - la conquête de nouveaux territoires, notamment la silver économie sur le marché des services à la personne ou encore l'exploration des opportunités sur les marchés de la transition énergétique, du e-commerce, de la logistique

urbaine, de la modernisation de l'action publique et de la connaissance des clients particuliers,

- une politique de croissance externe sélective en appui ;
- la performance, par :
 - la maîtrise des charges et l'adaptation des coûts d'exploitation à l'activité,
 - un effort particulier sur les coûts de sièges et de structures ;
- les synergies et la coopération entre les branches au service du développement ;
- la construction d'un pacte social, pour faire de chaque postier un acteur et un bénéficiaire de cette transformation.

Le Groupe La Poste, qui continuera par ailleurs d'assurer ses missions de service public à un haut niveau de qualité, souhaite investir de nouveaux champs d'intérêt général autour des valeurs de confiance et d'accessibilité. Mener avec l'État des échanges relatifs à la modernisation de ces missions et à leur juste compensation est essentiel pour accompagner les efforts de l'entreprise.

Depuis la présentation de son plan stratégique, tout le Groupe s'est résolument engagé dans la mise en œuvre des plans d'action, avec des réalisations concrètes en 2015 et 2016, tant en matière de développement des activités, que de coopérations transversales et d'efforts de maîtrise des charges (cf. chapitres 5 et 10).

L'entreprise est pleinement mobilisée face aux défis et aux enjeux pour réussir sa transformation profonde.

4

Informations concernant la Société

4.1	Raison sociale et nom commercial	18
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement	18
4.3	Date de constitution et durée de la Société	18
4.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	18



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 356 000 000.

Code NAF : 5310Z (anciennement 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, depuis le 1^{er} juillet 2016, 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

La Poste est une société anonyme à Conseil d'administration 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 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.

5

Aperçu des activités

5.1	Services-Courrier-Colis	20
5.2	GeoPost	29
5.3	La Banque Postale	38
5.4	Réseau La Poste	52
5.5	Numérique	59
5.6	Immobilier	63
5.7	Réglementation	68
5.8	Responsabilité sociale et environnementale	81
5.9	Événements exceptionnels	104
5.10	Dépendance à l'égard des brevets	104



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 liées 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, et sont depuis pilotés de manière transverse : le e-commerce, la transition énergétique, la modernisation de l'action publique, la logistique urbaine et la connaissance des clients particuliers. Des plans d'action, progressivement mis en œuvre, ont permis l'émergence de nouvelles offres et services sur certains de ces segments.

Le Groupe a procédé en 2016 au déménagement de ses sièges, désormais réunis au sein du « Village La Poste » pour favoriser les coopérations interbranches au service du développement.

5.1 Services-Courrier-Colis

5.1.1 Généralités et chiffres clés

Données financières

(en millions d'euros)	2016	2015	Évolution 2016/2015	
			en montant	en %
Chiffre d'affaires	11 354	11 461	- 107	- 0,9 %
Chiffre d'affaires hors Groupe	11 050	11 192	- 142	- 1,3 %
Chiffre d'affaires intragroupe	304	269	+ 35	+ 13,1 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION ^(a)	584	697	- 113	- 16,2 %

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

Données opérationnelles

(en millions)	2016	2015	Évolution 2016/2015 ^(a)	
			en volume	en %
Volume de courrier adressé	11 529	12 045	- 636	- 5,2 %
Volume de courrier non adressés	10 353	9 968	+ 385	+ 3,9 %
Volume de colis	293	274	+ 18	+ 6,6 %
Qualité de service ^(b)	84,9 %	85,5 %		- 0,6 %

(a) Évolution des volumes hors élections et à Jours Ouvrés équivalents.

(b) Taux de distribution de la lettre prioritaire tous flux confondus distribuée à J+1.

Le Groupe La Poste est le deuxième opérateur postal en Europe. Via sa branche Services-Courrier-Colis, il assure un service de proximité en tout point du territoire, par la distribution de courrier, de colis et de presse et la réalisation croissante de prestations de services au domicile. Grâce à ses 71 115 facteurs ⁽²⁾ et 1 537 livreurs colis ⁽²⁾ qui sillonnent le territoire six jours sur sept, desservant 39 millions de boîtes aux lettres, La Poste entretient une relation privilégiée et de confiance avec tous les Français.

La branche Services-Courrier-Colis assure deux des quatre missions de service public confiées à La Poste :

- le service universel postal (cf. section 5.7.2.1). Cette mission a été attribuée par l'État à La Poste pour une durée de 15 ans à compter du 1^{er} janvier 2011. En 2016, la part du service universel s'élève à près de 71 % du chiffre d'affaires de la branche (vs. 69 % en 2015) ;

- la mission de transport et de distribution de la presse (cf. section 5.7.2.3), qui représente 4,6 % du chiffre d'affaires de la branche, 9 % des volumes de courrier distribués, et 22 % du poids de la sacoche des facteurs.

Au-delà de ces deux missions de service public, La Poste a une place et un rôle importants en France : d'une part, parce que via la distribution des matériels et documents électoraux, La Poste contribue à la diffusion des opinions ; d'autre part, parce que tous les particuliers et acteurs économiques (entreprises et administrations) sont clients de la branche Services-Courrier-Colis.

5.1.2 Organisation, marchés et activités

5.1.2.1 Organisation

La branche Services-Courrier-Colis est organisée en sept *Business Units* (BU) et une filiale, chacune étant responsable de son développement (développement de l'activité existante et des nouveaux marchés) :

- le **Courrier relationnel** développe des solutions pour faciliter les échanges de courrier administratif ou personnel en s'adaptant aux profils de chaque émetteur (entreprises, administrations, particuliers) ;
- la **Communication commerciale** (courriers publicitaires adressés, imprimés publicitaires non adressés, couponing, échantillons) développe le courrier comme média à destination des annonceurs et des entreprises ; à ce titre, lui sont rattachées les filiales Mediapost France, Mediapost International et Sogec ;
- le **Colis** porte les activités de livraison de colis en France et à l'export, notamment sous la marque Colissimo ;
- la **Presse** développe les offres et les services de diffusion de la presse, par voie postale (postage) ou par portage ;

- l'**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 ⁽¹⁾, détenue à parts égales par La Poste et Swiss Post ;
- les **Nouveaux Services** comprennent l'ensemble des nouveaux services de proximité, s'appuyant sur les actifs de La Poste (notamment le réseau des facteurs et des établissements, les services techniques...) ainsi que des services autour de l'écomobilité, du recyclage et du réemploi, à destination de l'ensemble des clientèles, particuliers, professionnels, entreprises et administrations. À ce titre, lui sont rattachées Nouvelle Attitude, Mobigreen, Greenovia, Veiller sur Mes Parents ;
- la **Silver économie** est en charge de la diversification par croissance externe dans les services à domicile notamment ceux à destination des seniors (services à la personne, tablettes numériques, travaux pour l'habitat etc.). La filiale La Poste Silver a été créée en mars 2016, pour accueillir l'ensemble de ces nouvelles activités.

Par ailleurs, la filiale **Viapost** propose des offres de transport et de logistique, en particulier autour du e-commerce (préparation de commandes, e-logistique, *ship from store*), ainsi que de traitement de la presse.

(1) 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.

(2) Personnes physiques.

Business Units	% du chiffre d'affaires 2016
Courrier relationnel ^(a)	60,5 % du CA
Communication commerciale	13,3 % du CA
Colis	14,6 % du CA
Presse	4,7 % du CA
International/Asendia	5,5 % du CA
Nouveaux services	0,4 % du CA
Silver économie	0 % du CA
Filiale	
Viapost	1,0 % du CA

(a) Y compris les prestations de services du courrier ne donnant pas lieu à trafic tels que Collecte et Remise, Affranchigo, boîtes postales (3,7% du chiffre d'affaires en 2016).

5.1.2.2 Marchés et activités

5.1.2.2.1 Marché du Courrier relationnel et positionnement de La Poste

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 2016 en France.

Les usages du courrier dans la relation d'affaires sont 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 est un média universel et accessible, et certains de ses attributs (personnalisation, praticité) le rendent incontournable pour certains usages même si pour d'autres, il est en concurrence directe avec des solutions dématérialisées. La numérisation des flux et le développement d'internet qui font évoluer fortement les comportements en matière de communication entraînent le recul des activités liées au courrier.

Avec un chiffre d'affaires de 6,87 milliards d'euros en 2016, 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).

5.1.2.2.2 Marché de la communication commerciale et positionnement de La Poste

Le marché de la communication commerciale en France est estimé en 2016 à environ 29,4 milliards d'euros ⁽²⁾. Il englobe les dépenses des annonceurs quel que soit le support de

communication utilisé pour faire de la publicité : média courrier ou autres supports traditionnels (télévision, presse, radio, affichage et internet). Ce marché est fortement corrélé à la situation économique d'un pays. Ainsi, la persistance d'un environnement économique difficile se traduit par la poursuite de la rationalisation des dépenses de communication des annonceurs mais résultant en une stabilisation du marché global, + 0,1 % ⁽²⁾ vs - 0,8 % ⁽²⁾ en 2015). Les médias et supports digitaux sont pour leur part en croissance de 5,3 % en valeur.

Au sein du marché de la communication commerciale, les dépenses en marketing direct des entreprises sont de l'ordre de 8 milliards d'euros par an. La Poste est le leader de ce marché avec une part de 5,4 % (1,51 milliard d'euros de chiffre d'affaires) grâce à ses offres de courrier publicitaire adressé et non adressé (courrier, catalogue, couponing, échantillon) répondant aux objectifs de communication commerciale des entreprises. 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.

Avec sa filiale Mediapost France, La Poste est le premier opérateur de distribution d'imprimés publicitaires (non adressé) en France avec 10,5 milliards d'objets (10,3 milliards d'imprimés et 0,2 milliard d'échantillons) distribués et un CA de 452 millions d'euros en 2016. Elle est également présente en Europe via des sociétés locales (Espagne, Portugal, Roumanie).

5.1.2.2.3 Marché du colis postal en France et positionnement de La Poste

La Poste a une part de marché estimée à 60 % dans le monocolis de moins de 30 kg livré aux particuliers, marché estimé à 430 millions de colis en France en 2016, et en croissance de 4 % par an en moyenne depuis cinq ans. Cette croissance, certes ralentie par la décroissance des opérateurs de la vente par correspondance (VPC) qui sont des acteurs historiquement importants, est tirée par la croissance du e-commerce : ce dernier représente 8 % du commerce de détail en France et dispose encore d'un potentiel de croissance important.

(1) Analyses internes.

(2) Source : Irep-France Pub – prévisions pour 2016.

Le commerce en ligne, qui dope le marché de la livraison de colis en France, modifie les besoins des clients : les standards de service se sont progressivement élevés, exprimés par un besoin de rapidité et de traçabilité de plus en plus important pour les sites marchands et un critère prix déterminant pour les clients (gratuité des frais de port proposée par certains sites et baisse progressive du panier moyen d'achat en ligne, qui rend les coûts logistiques proportionnellement plus élevés).

Pour accompagner et accroître la confiance de ses clients expéditeurs et destinataires, La Poste adapte ses offres à ces nouveaux usages par la mise en place depuis plusieurs années de services innovants liés à l'expédition, au traitement, au suivi et à la livraison des colis. L'offre Colissimo de La Poste est ainsi très large afin de répondre à l'ensemble des besoins du marché ; elle se structure autour de trois piliers :

- la livraison à domicile (avec ou sans signature) qui constitue le cœur de l'offre Colissimo, majoritairement choisie par les clients. Grâce à son expertise du « dernier kilomètre », La Poste réussit à livrer 94 % des Colissimo à domicile et le taux d'instance a chuté à 6 % (vs 10 % en 2013). Pour améliorer encore ce taux, La Poste a commencé à déployer en 2016 la livraison le soir (jusqu'à 20 heures) dans toutes les agglomérations de plus de 50 000 habitants ;
- la livraison en point de retrait pour laquelle La Poste dispose du réseau le plus dense en France avec 17 159 points composés de près de 9 000 bureaux de poste, 7 600 relais commerçants Pickup et 270 consignes automatiques ;
- les retours pour répondre à une attente forte des clients de faciliter les retours marchandises. Ces retours peuvent s'effectuer depuis les bureaux de poste, les relais commerçants Pickup et, depuis fin 2015, directement depuis la boîte aux lettres normalisée de tous les particuliers en France métropolitaine (75 % des foyers français en sont équipés).

L'offre Colissimo est également disponible à l'export sur plus de 230 pays avec le service Expert I (Colissimo avec signature). De plus, depuis 2016, l'offre Colissimo Europe permet aux entreprises de disposer d'une offre enrichie sur 16 pays européens, réalisée principalement avec les filiales DPD du Groupe La Poste et permettant de disposer des mêmes modalités que l'offre nationale : livraison à domicile, en points de retrait et retours.

La BU Colis a réalisé un chiffre d'affaires de 1,66 milliard d'euros en 2016 (en croissance de 3,6 %) pour 293 millions de colis (en croissance de 7 %). Grâce à son savoir-faire et à sa maîtrise des processus de livraison (notamment du « dernier kilomètre »), elle est un partenaire majeur des entreprises (vendeurs à distance, logisticiens...) qui représentent 70 % de son chiffre d'affaires et 84 % de ses volumes (le reste étant réalisé auprès des particuliers et des petits professionnels, en bureau de poste et sur internet). Enfin, La Poste aide également l'ensemble des entreprises françaises à exporter des marchandises de 0 à 30 kg : les flux Colissimo Entreprises à l'export ont ainsi continué à croître de + 37 % en 2016.

5.1.2.2.4 Marché de la presse et positionnement de La Poste

La Poste est un acteur majeur de la diffusion de la presse. Près de 7 800 publications ont recours à ses services, soit la quasi-totalité des titres agréés 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, peut être réalisée par des canaux différents (vente au numéro, postage, portage). La Poste est présente sur les canaux du postage (prise en charge, traitement et acheminement de la presse abonnée postée en France et à l'international) et du portage (portage de nuit et en journée de presse multititre aux abonnés, à travers deux sociétés Neopress et Proximy⁽¹⁾). Le « postage » constitue le deuxième mode de diffusion de la presse après la vente au numéro.

La Poste a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 411 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, perçue dans le cadre de la mission de service public confiée à La Poste en matière de transport et de distribution de la presse, cf. section 5.7.2.3). Au cours de la période, La Poste a acheminé et distribué 1,1 milliard d'exemplaires, soit environ 30 % de la diffusion de la presse sur le territoire.

5.1.2.2.5 Marchés des nouveaux services et positionnement de La Poste

La Poste, première entreprise de proximité en France, se positionne résolument dans les services de proximité, grâce à ses actifs, dont son réseau de facteurs. Sa maîtrise de l'adresse, ses réseaux logistiques et de distribution, associés aux liens de proximité tissés par les passages quotidiens du facteur chez les particuliers et dans les entreprises, positionnent La Poste comme un acteur majeur et privilégié pour apporter des services aux particuliers ou entreprises, sur chaque espace du territoire.

Dans le cadre de la diversification de ses activités, La Poste propose une palette de services permettant :

- de renforcer la qualité de la relation client et la capacité d'intervention auprès de ses clients, grâce une gamme complète de services de proximité opérés par les facteurs. 5 millions de prestations ont été réalisées en 2016 dont, à titre d'illustration, Proxi Contact (remise commentée de documents à domicile) ou Proxi Equip (installation de matériels de type tablettes Ardoiz auprès du particulier) ;
- d'accompagner le vieillissement de la population en proposant un service de visite à domicile de lien social effectuée par le facteur avec un dispositif de téléassistance pour faire face aux situations d'urgence (offre Veiller sur mes parents) ;

(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.

- d'encourager la transition énergétique avec une gamme d'accompagnement à la rénovation énergétique (offre Action Habitat), une gamme autour du recyclage et le réemploi (offre Recy'Go) et une gamme autour de l'éco mobilité (gamme BeMobi) :
 - la gamme Recy'go permet de récupérer pour recyclage les papiers usagés de bureau, papiers confidentiels et cartons. Depuis son lancement en 2014, l'offre a été souscrite par plus de 5 500 clients, entreprises et collectivités territoriales, et 30 970 tonnes de papiers ont été collectées à fin décembre 2016 en France. La gamme est progressivement étendue à d'autres recyclables (collecte des téléphones mobiles depuis mars 2015, collecte des textiles professionnels et des piles, respectivement depuis janvier et mai 2016),
 - Bemobi, la nouvelle marque lancée en octobre 2016, est dédiée à la mobilité durable pour les entreprises et les collectivités publiques. Elle est structurée en trois domaines (conseil pour l'optimisation des déplacements professionnels, gestion des flottes et formation des conducteurs) ;
- d'accompagner la modernisation de l'action publique autour de la simplification des procédures administratives (examen du code de la route par exemple), du diagnostic de la qualité des adresses pour les communes, d'aide à la gestion de la voirie, etc.

Au total, les nouveaux services ont généré 42,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016, à comparer à 24 millions d'euros en 2015 ⁽¹⁾. 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.

5.1.2.2.6 Marché de l'International (courrier et petits paquets transfrontières) et positionnement de La Poste

Le marché « courrier et petits paquets transfrontières (de 0 à 2 kg) » est estimé à 7 milliards d'euros en 2016 au niveau mondial.

Si, depuis plusieurs années, ce marché était considéré comme stable au global (la baisse des volumes de courrier étant compensée par l'augmentation des volumes de petits paquets), il semble que la croissance de ces derniers est encore plus vigoureuse que prévue, sous l'effet du développement des flux asiatiques vers le reste du monde.

Au total, le marché est donc en légère croissance, avec des évolutions contrastées selon les segments :

- le courrier d'affaires et la presse sont en décroissance sous l'effet de la digitalisation des processus ;

- le courrier publicitaire reste une niche à potentiel, avec dans un certain nombre de pays une augmentation des volumes ;
- le développement du e-commerce transfrontières, plus rapide encore que le e-commerce national, génère des volumes importants d'envois de marchandises BtoC dont une grande majorité est en dessous de 2 kg. Les flux en provenance de Chine ont depuis plusieurs années une croissance à deux chiffres et cette tendance devrait se poursuivre. De même, au sein de l'Union européenne, les initiatives prises par les opérateurs postaux dont La Poste, visant à créer un petit paquet suivi qui s'appuie au plan logistique sur des réseaux interconnectés, devraient stimuler la croissance des flux intra-européens.

Ces évolutions de marché entraînent un renforcement de la concurrence : le BtoC qui est le territoire naturel des postes devient attractif non seulement pour les postes nationales et celles qui ont des activités en dehors de leurs frontières mais aussi pour des acteurs locaux (consolidateurs) et pour les grands réseaux d'express et de colis. Par ailleurs, de nouveaux acteurs « technologiques » apparaissent, en amont de la partie logistique, dont l'objectif est de faciliter les transactions.

En France, Asendia France, qui est une BU de La Poste, a la responsabilité de l'activité export/import de 0 à 2 kg.

En dehors de France, Asendia JV, une co-entreprise avec Swiss Post, est présente sur trois continents, dans 15 pays et propose des services de distribution de courrier et de petites marchandises à destination de 220 pays.

En 2016, la BU international a réalisé un chiffre d'affaires de 625 millions d'euros ⁽²⁾.

5.1.2.2.7 Marché de la silver économie et positionnement de La Poste

Forte de ses atouts historiques (présence territoriale, esprit de service, relation de confiance avec les Français, capacité à innover), La Poste propose différents services pour répondre aux enjeux du vieillissement de la population et aux besoins des seniors (personnes de plus de 60 ans) : livraison de courses, de médicaments et de plateaux-repas, tablettes Ardoiz, etc. La Poste commercialisait jusqu'à présent son offre principalement auprès des entreprises et collectivités (pharmacies, téléassisteurs, mutuelles, CPAM, CNAV, conseils départementaux, communes). Depuis 2016, elle développe également des services à destination des particuliers seniors et de leur entourage.

(1) Y compris le chiffre d'affaires lié au Service National de l'Adresse (SNA) reclassé en nouveaux services.

(2) 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.

En mars 2016, La Poste a créé sa filiale La Poste Silver pour héberger les nouvelles activités autour du domicile et des seniors. C'est dans ce cadre qu'en avril 2016, La Poste a procédé à l'acquisition de la société Tikeasy, qui a développé la tablette tactile Ardoiz, spécialement conçue pour faciliter l'accès des seniors à internet et qui est commercialisée depuis l'automne 2016 dans tous les bureaux de poste. Elle a également pris en octobre une prise de participation majoritaire dans Axeo, réseau de 180 agences proposant une gamme complète de services autour de la maison, du maintien à domicile et de la vie quotidienne (jardinage, ménage, bricolage...). Enfin, dans le domaine de l'habitat, La Poste a pris une participation minoritaire dans la start up Hellocasa, spécialisée dans les travaux (bricolage, peinture, électricité, plomberie...).

En parallèle des acquisitions, des tests sont menés en territoire : offre de livraison de médicaments aux particuliers par le facteur, notamment pour les patients souffrant de pathologies chroniques, et expérimentation avec le département des Landes pour proposer un accompagnement personnalisé afin de prévenir la perte d'autonomie et favoriser le maintien à domicile.

5.1.2.2.8 Marché de la filiale Viapost et positionnement de La Poste

Viapost est organisée autour de 3 activités portées par :

- Viapost Logistique Connectée, spécialiste de la logistique omnicanale pour les commerçants. Elle regroupe les filiales Morin Logistic, Orium, Viapost Ascq, et Viapost Dourges ;
- Viapost Transport Management, organisateur de transport. Elle regroupe les filiales de transport ;
- Viapost Industries, opérateur spécialisé dans le traitement industriel de colis, courrier, presse et imprimés publicitaires. Elle regroupe les filiales STP et Neolog.

Viapost Transport Management et Viapost Industries sont des entités prestataires pour le compte du Groupe, qui développent progressivement une offre destinée à la clientèle externe au Groupe La Poste.

Viapost Logistique Connectée accompagne tout type de e-commerçants (*pure player*, *click and mortar* et *retailers*) dans l'élaboration de leur stratégie supply chain et transport. Elle propose à ses clients la prise en charge globale de leur logistique omnicanale afin d'optimiser et sécuriser l'ensemble des flux, en France et en Europe.

Ses offres de services s'appuient sur des systèmes d'information évolutifs, des outils de pilotage et de supervision ainsi que des technologies de pointe. Viapost Logistique Connectée dispose d'un réseau de 10 plateformes logistiques en France.

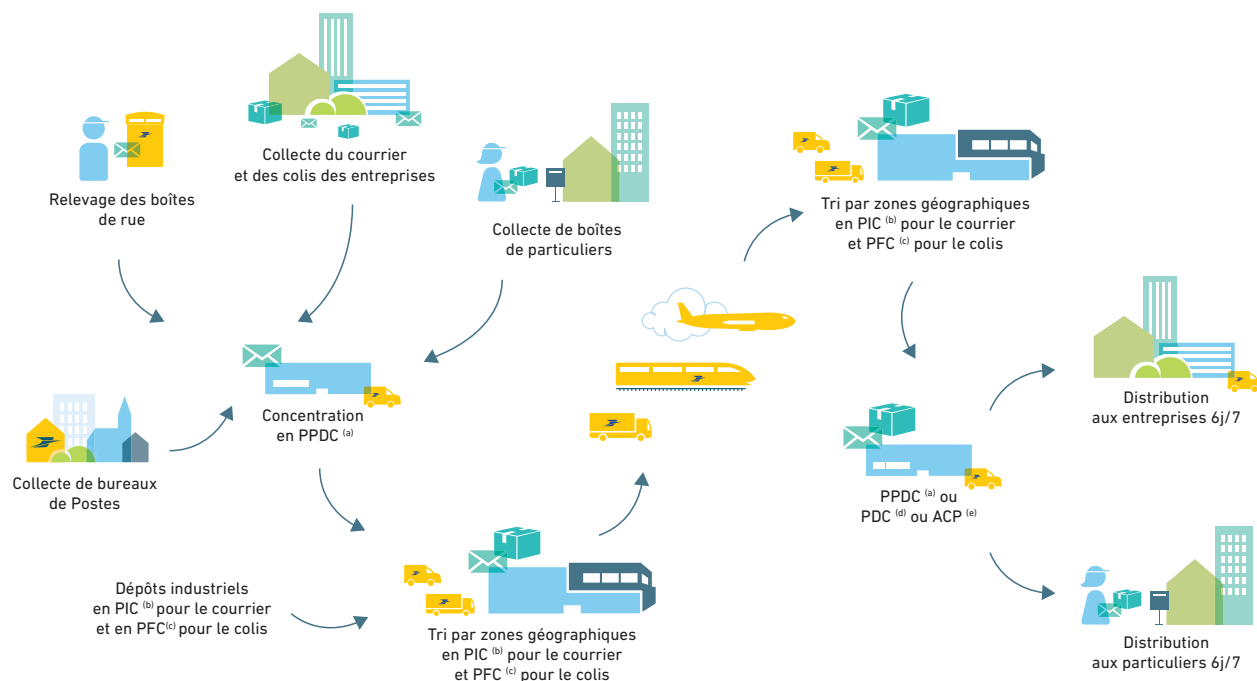
Viapost Transport Management est un organisateur de transport pour le compte du Groupe. Il adresse également le marché externe B to B en proposant des solutions de messagerie palettisée en France et dans l'Union Européenne (transport de marchandises conditionné sur palettes (de 1 à 6) en flux réguliers ou spots, et différentes prestations annexes).

Viapost Industries assure des prestations de traitement et de tri industriels de produits presse, courrier, imprimé publicitaire, colis et petit paquet depuis son réseau de 10 plateformes logistiques. Viapost Industries se positionne également comme partenaire logistique industriel pour les entreprises à la recherche de solutions réactives et flexibles.

Au global, le Groupe Viapost a réalisé en 2016 un CA de 525 millions d'euros (118 millions d'euros hors Intercos) et emploie 2 500 personnes.

5.1.3 Réseau logistique

L'acheminement des objets postaux, courrier et colis, suit un processus standardisé :



Sources internes.

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

(b) PIC : Plate-forme industrielle courrier.

(c) PFC : Plate-forme colis.

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

(e) ACP : Agences Colis.

Ce processus requiert un réseau logistique et industriel important, en partie en propre et en partie sous-traité.

Collecte	Transport	Traitement	Distribution
136 000 boîtes aux lettres de rue 102 800 clients collecte et remise	277 poids lourds 8 660 liaisons routières 7 avions desservant 9 escales et Roissy hub 33 143 voitures thermiques 3 690 deux-roues motorisés thermiques 3 151 vélos 6 842 voitures électriques 1 077 quadés électriques et thermiques 24 604 vélos à assistance électrique 3 094 Staby 500 remorques vrac (en test)	3 824 sites : 3 534 plates-formes de distribution du courrier (PDC) 240 plates-formes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) 34 plates-formes industrielles courrier (PIC) 14 plates-formes colis (PFC) 1 plate-forme pour les colis internationaux 1 Hub international à Roissy	71 115 facteurs^(a) 1 537 livreurs colis^(a) 53 500 tournées 39 millions de boîtes aux lettres desservies six jours sur sept - Plus de 1,5 million de kilomètres parcourus chaque jour par les facteurs 53 agences Colis (ACP) - en moyenne 1 million de colis distribués par jour (et jusqu'à 2,5 millions en période de fin d'année)

(a) Personnes physiques.

L'activité est peu capitalistique, avec des actifs immobilisés net qui représentent 5 % du chiffre d'affaires de la branche en 2016 (vs 6 % en 2015) hors filiales.

Malgré l'accroissement de l'automatisation (94 % automatisés pour les opérations de tri/traitement de courrier, 96 % pour celles des colis), l'activité reste fortement utilisatrice de main-d'œuvre : la branche Services-Courrier-Colis compte ainsi 126 170 collaborateurs ⁽¹⁾ dont 11 260 en collecte, 14 910 en tri/traitement et 72 652 en distribution/livraison.

La structure du réseau est en partie liée aux deux missions de service public portées par la branche, réglementées et régulées, et qui fixent notamment les exigences suivantes :

- des objectifs en matière de qualité de service (notamment du courrier prioritaire en J+1), qui imposent de disposer de plates-formes de tri à proximité des zones de distribution ;

- la distribution quotidienne, six jours sur sept, du courrier, des colis et de la presse dans toutes les boîtes aux lettres, qui 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, pour assurer l'accessibilité au service universel ⁽²⁾.

La branche adapte progressivement son organisation à l'évolution de son activité, caractérisée notamment par une baisse structurelle des volumes de courrier ⁽³⁾ (sous l'effet de la dématérialisation et des politiques de rationalisation de coûts des grands émetteurs).

5.1.4 Stratégie et perspectives

Activité historique et pilier du Groupe La Poste, la branche Services-Courrier-Colis réalise 70 % de son chiffre d'affaires sur des marchés en attrition structurelle, du fait de la digitalisation de l'économie du développement d'offres concurrentes. L'environnement socio-économique présente cependant, à court-moyen terme, de nombreuses opportunités pour la branche Services-Courrier-Colis :

- le e-commerce est en très forte croissance, et avec elle celle du transport de colis. La mondialisation des échanges connectés entraîne une augmentation des flux internationaux de marchandises. Le commerce de détail se transforme de son côté pour s'adapter à la nouvelle donne ;
- si les modes de vie se sont transformés sous l'influence du web et des outils digitaux en mobilité, le courrier reste un support de référence qui véhicule une image de valeur universellement reconnue ;
- la publicité s'est digitalisée, devenant nettement plus contextualisée et personnalisée et permettant désormais l'envoi de courriers publicitaires extrêmement ciblés dans un cadre omnicanal ;
- les solutions numériques permettent aux entreprises d'optimiser leur performance, notamment commerciale. Pour les collectivités et administrations, les solutions de la Poste renforcent la présence territoriale ;
- dans un monde dématérialisé où tout s'accélère, les consommateurs recherchent des services de proximité. Les facteurs leur facilitent la vie, en toute confiance, jusqu'au domicile ;
- les citoyens prennent conscience de la nécessité d'adopter une consommation plus responsable, améliorant la qualité de vie. La Poste, soucieuse de l'environnement et de la santé publique, développe des offres de transition énergétique ;

- l'allongement de la durée de vie entraîne une augmentation du nombre de personnes, le « bien-vieillir à domicile » représente un enjeu économique et social, et constitue, pour partie, le socle du développement de la silver économie, nouveau domaine d'activité de La Poste.

Face à l'évolution de son environnement, la branche Services-Courrier-Colis ambitionne d'ici 2020 de se dévulnérabiliser des effets de la baisse du courrier traditionnel et de devenir le premier opérateur de services de proximité, alliant l'humain et le numérique. Dans le cadre du plan stratégique du Groupe, « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », la branche Services-Courrier-Colis s'est dotée en 2016 d'une stratégie « Ambition 2020 – vers le monde des services », résolument tournée vers « la Conquête », « l'Excellence du service » et « l'Engagement des équipes ».

5.1.4.1 Conquête

Au service de la conquête du monde des services, la branche a trois ambitions :

Stimuler les moteurs de croissance en France et à l'international

- En captant la croissance du marché du colis et en faisant de Colissimo le dynamiseur du commerce connecté et l'intermédiaire de référence des services de livraison à la demande pour les particuliers.
- En développant le commerce transfrontalier, notamment les échanges de marchandises et les services avec l'Asie.
- En développant de nouvelles solutions médias agiles, faciles et connectées.

(1) Personnes physiques.

(2) 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.

(3) 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.

- En modernisant le média publicitaire en associant les supports papiers aux solutions numériques, maximisant ainsi le retour sur investissement des clients.

Valoriser le courrier et la livraison de la presse

- En s'appuyant sur l'impact du courrier pour donner de la valeur à ce média dans la relation client ;
- en simplifiant l'usage du courrier industriel pour tous les clients ;
- en accompagnant l'usage du courrier par des services additionnels ;
- en traitant le courrier plus rare avec une exigence d'excellence accrue.

Conquérir le marché des services autour du domicile

- En développant de nouveaux services de proximité ;
- en développant un bouquet d'offres autour de la transition énergétique ;
- en devenant un opérateur important de la silver économie ;
- en développant l'économie des territoires, en soutenant le commerce de détail.

Pour atteindre ses ambitions de conquête et adresser le plus finement possible les besoins de chacun de ses marchés d'application (entreprises, pros, collectivités et particuliers), la branche Services-Courrier-Colis construit son portefeuille de nouvelles activités en développant des offres de plus en plus packagées, en créant des synergies avec les autres branches du Groupe, en nouant des liens avec des partenaires, et en saisissant des opportunités de croissance externe.

5.1.4.2 L'excellence

La branche Services-Courrier-Colis a pour stratégie l'excellence de bout de bout, en se basant sur l'expérience client, l'utilisation d'outils de type Net Promoter Score s'ajoutant à la qualité de service, endogène au service universel du courrier. Deux systèmes d'excellence sont déployés, l'un au service des collaborateurs et le second des processus :

Le système d'excellence opérationnelle

Ce système a pour objectif d'aider au quotidien les collaborateurs par la fixation d'objectifs à atteindre et de moyens pour y parvenir, en établissant des standards managériaux dans une logique d'amélioration continue. Il inclut la connaissance et la maîtrise des meilleures pratiques opérationnelles par les managers et leurs équipes. Pour répondre à cet enjeu, la création de l'Ecole de la qualité et de la satisfaction client constitue un levier important de la culture qualité et de la montée en compétence des acteurs au sein de la branche Services-Courrier-Colis.

Le système d'excellence économique et industrielle

Pour optimiser la performance de ses processus, la branche Services-Courrier-Colis redéfinit son réseau industriel et logistique, investit dans ses systèmes d'information et diminue ses coûts fixes. Ainsi, la branche travaille à la définition et l'implantation d'un réseau industriel et logistique performant qui permettra de réaliser la croissance du colis (Colissimo), de créer des synergies avec les activités courrier et d'intégrer la croissance des flux internationaux. Il vise également les nouveaux services en priorisant la relation personnelle avec le client. La branche consacrera également des investissements importants à l'évolution de ses systèmes d'information pour les unifier et les rendre plus robustes et plus agiles pour le développement de nouvelles plateformes de service. Grâce à la prédiction des flux, les systèmes permettront d'être en plus forte interactivité avec les clients et simplifieront les gestes des postiers. La branche s'appuie également sur le déploiement de Facteo, l'outil numérique dont elle a doté tous ses facteurs. Enfin, Elle continuera d'ajuster ses coûts fixes (frais généraux, performance achats, immobilier, transport et structure) pour assurer sa compétitivité.

5.1.4.3 L'engagement

Pour devenir la plus grande entreprise de services de proximité du pays, La Poste capitalise sur son réseau de facteurs, puissant vecteur de lien et de cohésion sociale.

Le développement des compétences des collaborateurs s'articule autour de la démarche filière professionnelle, dont la mise en œuvre à court et long terme, permet d'identifier et accompagner les évolutions de compétences des collaborateurs de la branche.

Un système de management de la sécurité et de la santé est déployé pour appliquer les référentiels RH du Groupe, il permet de prévenir les risques professionnels et les accidents du travail.

Fédérée autour de la charte managériale du Groupe, la communauté managériale de la branche en promeut les valeurs d'ouverture, de considération, d'équité, de proximité et de sens du service. Cette approche est complétée par le développement des compétences d'encadrement, centré sur le bien-être au travail et déployé par l'école des managers du Groupe dans le cadre du programme management 2020.

La Poste a lancé en octobre 2016 une négociation sur les métiers et les conditions de travail des facteurs et de leurs encadrants, avec pour objectif l'amélioration de leurs conditions de travail. En effet, leurs activités changent et se diversifient, en particulier avec le développement des nouveaux services. Cette négociation permet par ailleurs de renforcer l'attention particulière portée aux managers et encadrants, qui s'attachent à assurer avec l'ensemble de leurs équipes le meilleur service aux clients et veillent au quotidien à la qualité de vie au travail des postiers et à l'accompagnement de leur évolution professionnelle. L'accord a été signé le 7 février 2017.

5.2 GeoPost

5.2.1 Généralités et chiffres clés

Données financières

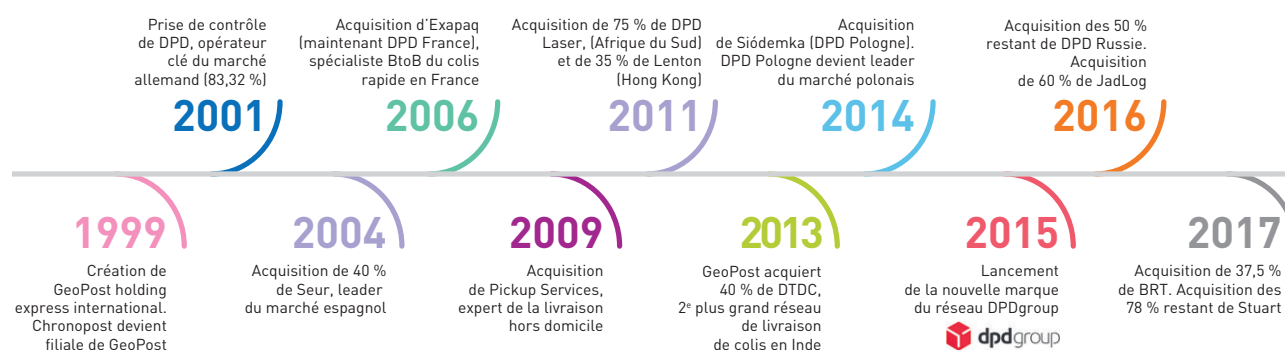
(en millions d'euros)	2016	2015	Évolution 2016/2015	
			en montant	en %
Chiffre d'affaires	6 166	5 675	+ 490	+ 8,6 %
Chiffre d'affaires hors Groupe	6 104	5 606	+ 498	+ 8,9 %
Chiffre d'affaires intragroupe	61	69	- 8	- 11,6 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION ^(a)	438	268	+ 170	+ 63,6 %

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

Données opérationnelles

	2016	2015	Évolution 2016/2015
% CA hors France	77 %	78 %	- 1 pt
% CA en BtoC	34 %	30 %	+ 4 pts
Nombre de colis (en millions d'unités)	1 119	1 006	+ 11 %
Nombre d'employés (en ETP)	32 604	27 856	+ 17 %
Dont employés hors France	26 577	22 178	+ 20 %

Historique



Historiquement opérateur de colis postaux, La Poste française fut la première des postes européennes à se positionner sur le marché de l'express avec la création de Chronopost en 1985. La création en 1999 de GeoPost, filiale à 100 %, confirme cette orientation stratégique. La holding intègre alors la filiale Chronopost et met en œuvre une stratégie de croissance externe reposant sur des acquisitions ciblées d'opérateurs domestiques reconnus, principalement en Europe.

En 2001, GeoPost devient l'actionnaire majoritaire de DPD sur le marché allemand. En 2004, GeoPost procède à l'acquisition de 40 % des parts de Seur Internacional (et 21 % de Seur SA à travers l'acquisition de Seur Madrid), premier opérateur privé espagnol. En 2006, GeoPost prend le contrôle d'Exapaq (maintenant DPD France), spécialiste de la livraison rapide BtoB en France. En 2009, GeoPost acquiert Pickup, entreprise spécialisée dans la gestion de points relais. En 2015, GeoPost acquiert la société de messagerie Siódemka et devient numéro un du marché polonais.

Dans le même temps, GeoPost développe ses participations au sein du réseau DPD, dont la prise de contrôle à 100 % est réalisée en 2016, et au sein du réseau Seur, dont la participation est portée à 85 % ⁽¹⁾ en 2016.

En 2015, pour soutenir cette stratégie, GeoPost regroupe ses marques DPD, Chronopost et Seur sous une marque ombrelle commune : DPDgroup.

DPDgroup devient la marque internationale qui porte l'ambition de GeoPost partout en Europe.

En quelques années, GeoPost a ainsi acquis une position clé sur le marché européen en devenant le deuxième réseau de livraison de colis en Europe grâce à des positions fortes dans la plupart des pays ⁽²⁾ :

- n° 1 en Espagne, en Pologne, en Lituanie ;
- n° 2 en France ⁽³⁾, au Royaume-Uni, au Portugal, en Irlande, en Slovaquie, en Estonie ;
- n° 3 en Allemagne, en Suisse, en Russie, en Lettonie.

GeoPost a également développé ses positions sur le marché du colis-express en Russie, au Kazakhstan, en Biélorussie sous la marque DPD, en Afrique du Sud, sous la marque DPD Laser, au Maroc, au Niger, au Burkina Faso sous la marque Chronopost.

5.2.2 Le marché de GeoPost

GeoPost est un acteur du marché de la distribution de colis légers, généralement désigné comme le marché du « CEP » (*Courier, Express and Parcel*).

Les colis légers (par acception générale : colis de moins de 31,5 kg, soit 70 pounds) obéissent à la règle « *one man, one van* » : ils peuvent, contrairement au fret, être manipulés par une seule personne sans matériel particulier. Le transport de colis légers requiert cependant une infrastructure spécifique (centres de tri, flotte de petits véhicules) et s'appuie sur une distribution en tournée. Ce marché se distingue donc des autres marchés de transport de marchandises ne nécessitant pas d'opération de tri (marché de la course et marché de transport de fret).

Le marché du colis léger repose sur une prestation de services assurée pour le compte d'un client donneur d'ordres (le chargeur) et d'un client destinataire.

GeoPost compte 300 000 clients entreprises en Europe et livre chaque jour 3,6 millions de colis.

5.2.2.1 La segmentation du marché

Le marché CEP se segmente traditionnellement selon plusieurs critères :

- le délai de livraison, qui subdivise le marché généralement en deux segments :
 - le colis standard ou rapide, dont le délai de livraison n'est pas garanti et s'échelonne de 24 à 72 heures,
 - le colis express, dont le délai de livraison est garanti et correspond généralement à une livraison en J+1 sur le marché domestique, J+1 à J+2 à l'international.

GeoPost est présent sur le segment du colis standard ainsi que sur celui du colis express ;

- la couverture géographique :
 - des marchés domestiques (livraison nationale/intra-pays),

⁽¹⁾ En novembre 2016, les franchises Seur acquises par GeoPost font monter sa détention dans Seur SA de 76,48 % à 85 %. Néanmoins, ces sociétés ne seront consolidées dans les comptes qu'à compter de 2017.

⁽²⁾ Source : étude annuelle interne.

⁽³⁾ En France, les filiales de GeoPost qui opèrent sous la marque DPDgroup (Chronopost et DPD France), sont n° 2 du marché, derrière Colissimo. Le Groupe La Poste (Colissimo + Chronopost + DPD France) est n° 1 en France.

- un marché international, subdivisé entre les envois intra-européens et extra-européens (aussi appelé livraison intercontinentale).

GeoPost est spécialisé dans la livraison domestique et intra-européenne et se développe sur le marché de l'intercontinental ;

- 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.

- de grands acteurs régionaux, capables de servir de façon unifiée un large nombre de pays. C'est le cas de GeoPost qui est un opérateur paneuropéen, ou encore GLS (groupe Royal Mail). Ces opérateurs routiers ne possèdent pas leur propre flotte aérienne et s'appuient, pour leurs services de livraison express, sur des vols commerciaux (capacité en soute) ou sur des intégrateurs ;
- des acteurs nationaux, qui incluent notamment :
 - certaines postes nationales, qui possèdent de vastes réseaux de distribution domestiques et sont des acteurs importants des marchés BtoC,
 - des acteurs locaux : réseaux partenaires, expéditeurs et PME, principalement positionnés sur le transport national (voire régional) de petits colis, majoritairement en BtoB, et par ailleurs quasi absents de la livraison internationale.

5.2.2.2 Les acteurs du marché

Le marché est servi par différents types d'acteurs, disposant chacun d'un modèle de fonctionnement qui s'appuie sur une structure et un type de réseau propre :

- des acteurs mondiaux – également appelés « intégrateurs » (UPS, DHL Express, FedEx/TNT). Ce sont des transporteurs qui intègrent la globalité de la chaîne de livraison du colis, y compris dans le cas d'un transport aérien : ils gèrent à la fois les fonctions de compagnie aérienne, de commissionnaire en douane, d'agent de fret et souvent aussi de messagerie routière ;

Sur le marché CEP européen, les intégrateurs ont investi depuis quelques années le marché du colis standard, initialement dominé par les postes et les acteurs régionaux et locaux, afin de s'implanter sur le marché du BtoC.

On estime cependant que ce segment est largement dominé par les postes dont on évalue la part de marché à plus de 50 % en valeur comme en volume ⁽¹⁾, bien que cette distinction entre opérateur postal et opérateur non postal tende à s'estomper.

En Europe, GeoPost est aujourd'hui le deuxième opérateur du marché CEP derrière le groupe Deutsche Post DHL, avec une part de marché estimée à 12 % en volumes en 2015 (en progression de + 0,4 % par rapport à 2014) ⁽²⁾. GeoPost est par ailleurs le n° 1 du marché export intra-européen routier ⁽¹⁾.

5.2.3 Une organisation en réseaux

L'organisation de GeoPost repose sur une structuration en réseau qui lui permet de proposer aux expéditeurs et destinataires européens une offre homogène et complète de services de livraison BtoB et BtoC sur l'ensemble du continent et à destination du monde entier.

5.2.3.1 Un réseau multi-domestique interconnecté

Le réseau de GeoPost offre une couverture européenne complète et compétitive dans tous les pays : il s'appuie sur des réseaux domestiques fiables, proches des spécificités locales et totalement interconnectés au sein d'un réseau international performant.

GeoPost est présent sur le marché européen :

- **en propre, via des filiales détenues à 100 % ou contrôlées :** sous la marque DPD en Allemagne, France, Royaume-Uni, Belgique et Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Irlande, Suisse, Lituanie, Lettonie, Estonie, République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Slovaquie, Croatie, Russie, Kazakhstan et Biélorussie ; sous la marque Chronopost en France et au Portugal ; sous la marque Seur en Espagne ;
- **via des partenariats commerciaux** avec des partenaires de premier plan : PostNord dans les pays nordiques (Danemark, Suède, Norvège et Finlande) ; Lagermax en Europe du Sud-Est ;

(1) Source : étude annuelle interne.

(2) Source : étude annuelle interne (changement de périmètre de l'étude en 2016 sur les données 2015 : à périmètre comparable, la part de marché de GeoPost aurait été de près de 14 %).

- **via des partenariats capitalistiques et industriels** : sur le marché italien, grâce à une participation de 37,5 % dans BRT (l'un des premiers opérateurs de colis du pays), sur le marché autrichien grâce à une participation de 25 % dans DPD Austria, sur les marchés bulgare et roumain grâce à une participation de 25 % dans Speedy.

Ainsi, en Europe, GeoPost est actif sur l'ensemble du continent, dont 22 pays où il est implanté en propre. Fort de ses implantations sur les marchés majeurs, GeoPost est aujourd'hui le réseau de livraison de colis le plus dense du continent.

77 % du chiffre d'affaires de GeoPost est réalisé hors de France. La France, l'Allemagne et le Royaume-Uni représentent 68 % de son chiffre d'affaires.

GeoPost a structuré un réseau aérien principalement via des accords de partenariats avec des compagnies aériennes ⁽¹⁾, des participations dans des opérateurs internationaux ⁽²⁾, des participations dans des sociétés assurant les prestations domestiques ⁽³⁾ et des accords de partenariats avec d'autres opérateurs régionaux dans le monde entier. Ce réseau aérien opéré au départ du *hub* de Roissy – Charles-de-Gaulle (France) de Chronopost permet d'assurer la livraison de colis vers 230 destinations mondiales.

Hors Europe, GeoPost a développé sa présence sur des marchés dynamiques à travers des partenariats : en Russie avec DPD Russie détenue à 100 %, en Inde avec une participation de 42,53 % dans DTDC, en Turquie avec une participation de 25 % dans Yurtiçi Kargo, en Afrique du Sud avec une participation de 75 % dans DPD Laser, en Asie du Sud-Est avec une participation de 35 % dans Lenton ainsi qu'en Afrique francophone : Niger (50 %), Maroc (34 %), Burkina Faso (40 %).

En 2016, GeoPost s'est implanté pour la première fois sur le continent sud-américain avec l'acquisition de 60 % de JadLog, numéro 2 du marché du colis express au Brésil.

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 72 % du capital), commissionnaire de transport international présent en Asie (Chine), en Australie, aux États-Unis et en Europe.

5.2.3.2 Un modèle de développement fondé sur un réseau hybride BtoB-BtoC

GeoPost est historiquement un réseau BtoB et demeure encore aujourd'hui fortement implanté sur ce segment de marché avec 65 % de son activité en volume. Le potentiel de croissance de GeoPost repose sur sa capacité à renforcer ses parts de marché tant sur les flux BtoB que BtoC.

GeoPost opère en effet sur un marché où la croissance des volumes est un élément clé et structurant. Le marché CEP a ainsi progressé de 5,6 % en moyenne par an de 2012 à 2015, passant de 7,1 à 8,4 milliards de colis ⁽⁴⁾. Alors que les volumes BtoB ont progressé de + 3,4 % en moyenne par an, les volumes BtoC se sont fortement développés avec une croissance de + 8,3 % en moyenne par an sur la période ⁽⁴⁾.

Dans ce contexte, la massification des flux est un facteur clé de performance. L'enjeu est double :

- être en capacité de traiter les volumes sans cesse grandissants du marché et répondre ainsi aux besoins notamment des grands clients ;
- réduire les coûts unitaires dans les phases de traitement industriel (tri et acheminement) et de livraison (densification des tournées) et assurer ainsi la compétitivité des offres.

En 2008, GeoPost a été l'un des premiers opérateurs BtoB du marché à faire le choix stratégique de se développer sur le BtoC. En mutualisant le traitement des flux BtoB et BtoC au sein de son réseau, GeoPost a ainsi pu tirer parti de la croissance du marché tout en améliorant sa compétitivité. GeoPost affiche ainsi depuis plusieurs années une croissance en volume supérieure à près de deux fois la croissance moyenne du marché : en 2015, 11,4 % vs 6,9 % pour le marché CEP ⁽⁴⁾.

5.2.3.3 L'excellence opérationnelle

L'efficacité et la qualité des solutions d'acheminement et de livraison garantissent la réussite et la fidélité des 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.

(1) Notamment Air France-KLM, Cathay Pacific, American Airlines.

(2) Comme SoDExl (filiale détenue à 65 % par Air France SA et 35 % par GeoPost) ou Lenton (détenu à hauteur de 34,7 %).

(3) Tels DTDC en Inde, DPD Laser en Afrique du Sud, etc.

(4) Source : étude annuelle interne.

La stratégie de GeoPost est de poursuivre cette politique d'investissement dans les infrastructures, la technologie et le personnel, notamment pour atteindre les objectifs de croissance et de prise de parts de marché sur le segment du BtoC. À ce titre, sa priorité stratégique est de renforcer et moderniser ses capacités de production pour gérer la croissance des volumes et permettre la gestion des pics d'activité de fin d'année caractéristiques du marché de la livraison des particuliers (jusqu'à + 60 % au mois de décembre).

Ainsi, à Hinckley au Royaume-Uni, GeoPost a investi 150 millions d'euros dans la construction du plus grand *hub* d'Europe, opérationnel depuis le mois de septembre 2015. En parallèle, 15 nouveaux dépôts dont 4 « super-dépôts ⁽¹⁾ » sont opérationnels depuis fin 2015, pour répondre à la très forte croissance de la filiale au Royaume-Uni.

5.2.4 L'offre de service

Via ses marques DPD, Chronopost et Secur, GeoPost propose une gamme complète BtoB et BtoC en termes de :

- délais de livraison (domestique, européenne et intercontinentale) :
 - l'offre rapide, service de type standard généralement en J+1, sans garantie,
 - l'offre express premium (livraison en J+1 garantie, généralement avant 13 heures ; jour et heure définis – remboursement en cas de dépassement du délai) ;
- solutions personnalisées et services à valeur ajoutée. Ces offres sur mesure sont adaptées localement pour répondre au plus près des besoins des clients (suivi du colis, contre-remboursement, preuve de livraison en ligne, assurances, demandes de collecte, etc.). Disponibles en livraison domestique, certaines de ces offres sont également proposées pour les flux import/export afin de faciliter les échanges e-commerce internationaux.

5.2.4.1 Une offre de livraison complète

5.2.4.1.1 Livraison à domicile

La livraison à domicile (*door-to-door*) est le mode de livraison préféré des particuliers en Europe (pour 84 % d'entre eux ⁽²⁾) et constitue le cœur de métier de GeoPost.

Les e-acheteurs qui sont le plus attachés à la livraison à domicile (résultats déclaratifs supérieurs à la moyenne européenne) sont les e-acheteurs d'Allemagne, d'Autriche, de Croatie, des Pays-Bas, de Slovaquie, de Slovénie et de Suisse.

5.2.4.1.2 Livraison en points relais

Les défis que pose la livraison de colis à domicile, avec la pression exercée sur les prix et la nécessité de proposer aux destinataires toujours plus de flexibilité et de choix en matière de modes de livraison, font d'un réseau de points relais un véritable atout dans la conquête de nouvelles parts de marché BtoC.

Les points relais gagnent du terrain dans les usages des e-acheteurs en Europe : c'est le deuxième mode de livraison habituellement pour 16 % d'entre eux ⁽²⁾. C'est particulièrement le cas en Belgique, France, Hongrie et République tchèque.

Avec Pickup, filiale spécialisée dans le développement de solutions de livraison hors domicile comme des relais commerçants (tabac, presse, librairie-papeterie, etc.) ou des relais enseigne (grande distribution, réseau de magasins, réseau de franchise), GeoPost répond à cette exigence.

GeoPost a poursuivi le développement de ce modèle dans toute l'Europe afin de proposer aux expéditeurs un réseau unique et homogène, répondant aux mêmes exigences quel que soit le pays en matière d'implantation des relais, de qualité de service, de processus et de systèmes informatiques.

GeoPost dispose aujourd'hui d'un réseau de relais parmi les plus denses et les plus étendus du marché avec près de 29 000 relais Pickup en Europe dont 7 600 en France (et une cinquantaine dans les DOM), 5 500 points en Allemagne, 2 500 au Royaume-Uni, 950 en Espagne, 1 700 au Benelux, 500 en Suisse, 500 au Portugal, 700 en Pologne, 280 dans les pays Baltes, les 9 000 restants étant localisés en Scandinavie, Russie, Autriche, Roumanie, Bulgarie, Irlande, Croatie et Slovénie.

(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.

(2) Source : Baromètre E-acheteurs Kantar TNS et DPDgroup, 2016 (2016 DPDgroup E-shopper Barometer) : réalisé dans 21 pays auprès de 23 450 répondants.

Le réseau européen Pickup est également étendu aux pays nordiques via le partenaire PostNord et est en cours de déploiement dans les filiales de GeoPost dans les pays d'Europe de l'Est et la Russie.

Ce maillage de l'Europe en relais Pickup 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 (95 %) et au Benelux (95 %).

5.2.4.1.3 Livraison en consignes

Pour démultiplier les solutions de retrait des colis pour les clients particuliers (BtoC), GeoPost a installé en France un réseau de 270 consignes automatiques « Pickup Station »⁽¹⁾ en zones de fort flux (gares SNCF et bureaux de poste). La plupart des consignes Pickup Station sont accessibles 24 h/24, 7 j/7. Différents types de localisations (bureaux de poste, gares de tramway, universités, hôpitaux, enseignes de la grande distribution) sont en cours d'expérimentation. L'objectif est de déployer des consignes sur tout le territoire, notamment grâce à un partenariat signé par Pickup en avril 2016 avec SNCF Gares & Connexions pour déployer des consignes automatiques dans les gares des grandes métropoles françaises et les grandes gares parisiennes.

GeoPost a également engagé le déploiement de son réseau de consigne Pickup Station hors de France, particulièrement au Benelux avec une prévision de 200 consignes en 2017 (en partenariat) et dans les pays Baltes où cette modalité de livraison est très précisée par les particuliers.

5.2.4.2 Des services innovants

GeoPost a fait le choix dès 2010 de privilégier l'innovation pour relever le défi de la livraison des particuliers et particulièrement celui d'assurer une livraison réussie dès le premier passage.

GeoPost s'appuie sur les nouvelles technologies pour assurer une organisation optimale de ses livraisons grâce à des logiciels d'optimisation des tournées qui calculent et organisent quotidiennement l'ordre des livraisons. Grâce à cet ordonnancement et donc à la prédictibilité des horaires de livraison, GeoPost a développé des systèmes de notification permettant non seulement d'informer les destinataires mais aussi d'interagir avec eux.

5.2.4.2.1 L'interactivité avec le destinataire

GeoPost a créé Predict, un service unique de livraison interactive. Grâce à ce service, GeoPost est en capacité d'assurer la livraison à domicile dans un créneau d'une heure, annoncé le matin même de la livraison (par e-mail, SMS). Service flexible par excellence, Predict offre également la possibilité, si le destinataire le souhaite, de reprogrammer depuis son smartphone ou sur internet sa livraison à une autre date ou vers un autre lieu : nouvelle adresse, chez un voisin ou dans un point relais Pickup de son choix.

Lancé en 2010 par DPD UK, Predict a été déployé sur l'ensemble des filiales de GeoPost. Ce service est désormais disponible dans 20 pays en Europe. GeoPost est ainsi le premier opérateur à proposer à ses clients un créneau de livraison en une heure partout en Europe.

5.2.4.2.2 La livraison sur créneau horaire choisi

Poursuivant sa recherche en faveur de services toujours plus flexibles et à la main du destinataire, GeoPost développe de nouvelles offres permettant aux destinataires de choisir eux-mêmes le jour et le créneau horaire de leur livraison.

Ainsi, DPD UK a-t-il lancé en 2016 le service Precise qui permet au destinataire de choisir la date et un créneau horaire d'une heure pour sa livraison.

De même en France, Chronopost a lancé Chrono Rendez-Vous permettant à l'internaute de choisir, dès sa commande en ligne, un créneau d'une heure pour sa livraison. Ce service est proposé en Île-de-France sur des plages horaires de livraison élargies, de 8 heures à 22 heures du lundi au samedi et le dimanche matin.

5.2.4.3 Un engagement de livraison neutre en carbone

Depuis 2012, chacune des livraisons effectuées par GeoPost s'inscrit dans une démarche de neutralité carbone au bénéfice de tous ses clients, sans coût supplémentaire à leur charge. GeoPost est le seul opérateur du marché à prendre cet engagement vis-à-vis de ses clients⁽²⁾.

GeoPost assure la mesure des émissions de CO₂ et s'est donné pour objectif de réduire de 10 % par colis ses émissions de CO₂ issues du transport routier à l'horizon 2020, par rapport à 2013. GeoPost s'engage à compenser les émissions de CO₂ restantes liées au transport, dans le cadre d'une démarche volontaire. Le programme de compensation repose sur six projets liés à la production d'une énergie plus propre et renouvelable.

(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.

(2) Source interne, sur la base de l'analyse de l'offre des concurrents, qui proposent la compensation carbone à titre onéreux à leurs clients.

5.2.5 Les dynamiques du marché

En 2015, le marché européen CEP⁽¹⁾ était évalué à 49,3 milliards d'euros⁽²⁾ et 8,4 milliards de colis. Ce marché a connu une croissance estimée de 4,7 % en valeur et de 6,9 % en volume par rapport à 2014.

5.2.5.1 L'importance du e-commerce

Le développement du e-commerce contribue à accroître la part du BtoC (estimé à 47 % des volumes du CEP européen en 2015)⁽³⁾, tant au niveau national qu'international.

Cette tendance est soutenue par la croissance du e-commerce européen estimée à 13,3 % en 2015⁽⁴⁾.

Fort de cette dynamique, GeoPost compte continuer à conquérir de nouvelles parts significatives sur ce marché, grâce à son réseau hybride BtoB-BtoC.

5.2.5.2 Développement de l'activité transfrontalière en Europe et au grand international

L'activité transfrontalière (*cross-border*) correspond à l'opération des colis export et/ou l'opération des colis import.

À l'image du développement du e-commerce au sein de l'Union européenne, le marché européen CEP est porté par la croissance des volumes intra-européens.

Ainsi, on estime que 49 %⁽⁵⁾ des internautes français ont déjà acheté à l'étranger sur internet, non loin de la moyenne européenne de 52 %. Les pays ayant l'offre nationale la plus mature de sites e-commerce (comme le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et la Pologne) ont les taux les plus « faibles » mais supérieurs à 40 %. Pour les pays ayant une offre nationale plus restreinte, le pourcentage d'e-acheteurs ayant déjà effectué des achats sur des sites étrangers atteint 57 % pour l'Italie, 66 % pour l'Espagne, 71 % pour la Belgique, 79 % pour la Suisse, 81 % pour le Portugal.

5.2.5.3 Un marché très concentré en termes géographiques, en consolidation

Le marché du CEP reste très concentré : l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent plus de 60 % du marché du colis express européen. Avec l'Espagne et l'Italie, ces cinq pays atteignent 73 % du marché⁽³⁾.

Le marché est ainsi principalement concentré sur les pays de l'Europe de l'Ouest, mais il est à noter que la dynamique de croissance est plus forte en Europe de l'Est (Roumanie : + 13,6 % ; Croatie : + 7,5 % ; Slovénie : + 8 % ; Hongrie : + 15,1 %)⁽³⁾.

Structurellement, le marché européen est en consolidation : les trois plus grandes postes (allemande avec DHL Express, française avec GeoPost/DPDgroup et britannique avec GLS et ParcelForce) détiennent environ 46 % du marché européen⁽³⁾.

Le marché est déjà relativement consolidé, mais il l'est encore très peu par rapport au marché américain. La consolidation devrait donc se poursuivre, à l'image des opérations récentes de rachat dans le secteur : l'acquisition de l'opérateur polonais Siódemka par GeoPost en octobre 2014, le rachat de TNT par FedEx autorisé par la Commission européenne en janvier 2016, l'acquisition de l'opérateur domestique espagnol ASM par GLS en juin 2016, celle de l'opérateur britannique UK Mail par DHL en octobre 2016.

La dernière opération significative est la prise de participation minoritaire de GeoPost au capital de l'opérateur BRT en Italie (janvier 2017).

5.2.5.4 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.

Deux 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 élevé des clients, avec la concentration du marché du e-commerce autour de quelques grands e-marchands.

Par ailleurs, les coûts liés à la livraison aux particuliers sont plus élevés que ceux de la livraison aux entreprises, ce qui entraîne une pression sur les marges.

À ces facteurs s'ajoute le positionnement de l'offre de livraison dans l'offre globale du e-commerce. La livraison tend en effet à être considérée comme une « commodité » dont la valeur n'est pas ou peu reconnue par les e-acheteurs. Ces éléments posent le paradoxe d'une livraison « toC » plus coûteuse et plus exigeante en termes de service alors même que le client final attend bien souvent qu'elle lui soit offerte.

(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 change notamment.

(3) Source : étude annuelle interne.

(4) Source : European BtoC E-commerce Report 2016, ECommerce Foundation, mai 2016.

(5) Source : Baromètre E-acheteurs Kantar TNS et DPDgroup, décembre 2016 (2016 DPDgroup E-shopper Barometer) : réalisé dans 21 pays auprès de 23 450 répondants. Même source pour le reste du paragraphe.

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.

5.2.5.5 L'entrée en scène des méga e-marchands et des « disrupteurs »

Depuis quelques années, le marché CEP se caractérise par la croissance forte de grands acteurs du e-commerce (Amazon, eBay, Alibaba...). Du fait de leurs volumes de colis importants et de leur développement dans la logistique, ces « méga e-marchands » ont un impact grandissant sur le marché.

5.2.6 Perspectives et stratégie

Sur un marché encore majoritairement BtoB mais porté par la croissance du BtoC, la stratégie de GeoPost est à la fois de développer son activité BtoB et de capter la croissance du BtoC.

Pour atteindre les objectifs de croissance et de prise de parts de marché, GeoPost s'est fixé trois priorités :

- développer des solutions innovantes sur le « dernier kilomètre » ;
- développer ses positions sur le cœur de marché ;
- investir dans les nouveaux segments porteurs du marché.

5.2.6.1 Développer des solutions innovantes sur le dernier kilomètre

Segment de marché en forte expansion, le BtoC est un marché extrêmement exigeant. Là où le BtoB repose sur la performance des moyens d'acheminement (disponibilité des *linehails*, rapidité, relation client...), le BtoC s'appuie aussi sur la performance du dernier kilomètre : la livraison des particuliers requiert un soin particulier apporté tant à la qualité de l'acte de livraison qu'aux services offerts pour rendre cette dernière simple et facile. Cette performance du dernier kilomètre repose sur l'alliance de la plus grande flexibilité de choix pour le destinataire et la recherche permanente de l'optimisation des processus et des coûts.

Avec la révolution internet, il s'agit d'un vrai changement dans le métier : ce ne sont plus les actifs qui sont l'élément différenciant principal mais bien l'innovation alliée à l'excellence opérationnelle qui deviennent les facteurs déterminants de la réussite.

GeoPost s'attache en continu 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

De même, l'arrivée sur le marché de « disrupteurs » (Cubyn, Doorman, Shypr...) change le paradigme de la prestation de services sur le dernier kilomètre. Grâce aux nouvelles technologies, ces start-up proposent des nouvelles formes d'intermédiation entre les acteurs du marché et de nouveaux modèles économiques (*crowd shipping*, par exemple).

Le développement de services de livraison différenciant, centrés sur le dernier kilomètre en milieu urbain, est au cœur de ces tendances fortes du marché. La stratégie de GeoPost s'inscrit dans cette dynamique. Sa politique de développement de services alliée à une stratégie d'investissement ciblée ⁽¹⁾ permet à GeoPost d'imaginer de nouvelles solutions de livraison pour répondre tant aux besoins des grands donneurs d'ordres du e-commerce que des destinataires.

sont la livraison interactive, la livraison le samedi (Allemagne) voire le dimanche (Royaume-Uni et Espagne) ou encore la livraison sur rendez-vous 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.

GeoPost développe également de nouveaux services en extension de son offre actuelle : service de conciergerie (Mister Pasha initié par DPD France), livraison le jour même, H+ (Seur Now).

Enfin, les expérimentations menées en matière de livraison par drone illustrent cette démarche de recherche permanente de nouveaux services.

5.2.6.2 Développer les positions sur le cœur de marché

Avec la mondialisation et le développement croissant du e-commerce transfrontalier, les clients s'internationalisent et recherchent un partenaire de livraison réactif, à même de leur apporter une expertise pour les opérations de douanes et de préparation des opérations de dédouanement, afin de satisfaire leurs propres clients.

L'activité intercontinentale de GeoPost, en import comme en export, représente environ 9 % de ses volumes totaux et affiche une forte progression de l'ordre de 30 %.

Au cœur du réseau international de GeoPost, le *hub* de Roissy – Charles-de-Gaulle, opéré par sa filiale Chronopost, est le point central pour le transit import/export de tous les flux à l'international. Le *hub* emploie 350 collaborateurs permanents et voit transiter 20 millions de colis par an. Le site bénéficie d'un réel savoir-faire en matière de dédouanement avec 50 déclarants en douane présents sur le site. Enfin, Chronopost est certifié OEA (opérateur économique agréé).

(1) Dans des acteurs tels que Stuart.

En Europe, le marché unique conduit à supprimer l'effet frontière. C'est le fondement de la stratégie d'acquisition et de croissance de GeoPost : développer des acteurs domestiques de référence et les organiser au sein d'un réseau paneuropéen performant afin d'accompagner le développement des échanges transfrontaliers (*cross-border*) et d'en capter la croissance.

En tant que numéro 2 du marché du colis express ⁽¹⁾, GeoPost participe à la consolidation du marché en Europe, comme en témoignent les acquisitions mentionnées plus haut. GeoPost se positionne également sur la captation des flux internationaux BtoC avec l'acquisition de 100 % de wnDirect en 2016, opérateur spécialisé dans l'accompagnement des e-commerçants pour leur croissance à l'international.

Les partenariats stratégiques que GeoPost a noués de longue date et ses positions dans le secteur du *freight forwarding*, alliées au développement de partenariats en Asie, visent à développer les flux Asie-Europe, notamment issus du e-commerce, et d'en assurer la livraison aux consommateurs européens via son réseau unifié.

5.2.6.3 Investir dans les nouveaux segments de marché

5.2.6.3.1 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 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.

À l'image de l'offre *Seur Frio* en Espagne lancée en 2004, l'offre *Chronofresh* que Chronopost a lancée en novembre 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.

5.2.6.3.2 Le marché des courses urbaines urgentes, livraison H+

La livraison urbaine urgente par coursier se développe fortement depuis 2015 avec l'apparition de nombreux acteurs. En mars 2017, GeoPost a acquis 100 % de Stuart (détenue à hauteur de 22 % depuis 2015), entreprise française créée fin 2014, 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 peut recevoir sa commande par un coursier professionnel en moins d'une heure. Avec Stuart, GeoPost entend investir dans le marché de la course urbaine urgente, activité complémentaire des tournées de livraison du Groupe.

5.2.6.3.3 Le marché de la santé

Le marché de la santé est un segment qui requiert un savoir-faire particulier et sur lequel GeoPost a commencé à prendre des positions avec Biocair en 2012. GeoPost poursuit son développement sur ce secteur avec l'acquisition, via sa filiale Chronopost en France, de BioLogistic en juillet 2016.

BioLogistic est l'un des principaux acteurs en France dans le domaine du transport sous température dirigée (- 25 °C ; 2 °C/8 °C et 15 °C/25 °C) de produits sensibles dans le secteur de la santé, de l'industrie pharmaceutique et de l'environnement. Il s'agit d'un spécialiste de la livraison express pour les laboratoires, essentiellement par route en France métropolitaine.

(1) Source : étude annuelle interne.

5.3 La Banque Postale

Données financières (Extrait)

(en millions d'euros)	2016	2015	Évolution 2015/2016	
			en montant	en %
Produit net bancaire	5 602	5 745	- 143	- 2,5 %
Produit net bancaire hors Groupe	5 598	5 730	- 133	- 2,3 %
Produit net bancaire intragroupe	4	15	- 11	- 76,5 %
Frais de gestion	(4 585)	(4 730)	+ 144	- 3,1
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 017	1 016	+ 1	+ 0,1 %
Coût du risque	(181)	(181)	-	+ 0,2
RESULTAT D'EXPLOITATION	834	851	- 17	- 2,0 %
Coefficient d'exploitation	82,4 %	82,1 %		+ 0,3 pt

Structure financière

La Banque Postale présente une structure financière se caractérisant par des ratios de solvabilité solides et des ratios de liquidité confortables.

(en millions d'euros)	2016	2015	Évolution 2015/2016	
			en montant	en %
Total de bilan (en milliards d'euros)	230	219	+ 11	+ 5 %
Ratio Common Equity Tier 1 ^(a)	13,7 %	13,2 %		+ 0,5 pt
Ratio Crédits sur Dépôts ^(b)	74 %	75 %	-	- 0,4 pt

(a) Rapport entre les montants de fonds propres prudentiels CET1 et les actifs pondérés par les risques.

Ratio CET1 avec application des mesures transitoires (le ratio fully-loaded s'élève à 14,3% au 31 décembre 2016)

(b) Rapport entre les prêts et les dépôts, excluant les encours d'épargne centralisés à la CDC

5.3.1 Présentation de La Banque Postale

La Banque Postale est la filiale à 100 % du Groupe La Poste. Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, elle est la société mère du groupe La Banque Postale.

Son activité, centrée sur les activités de banque de détail en France, est organisée autour de trois pôles d'activités :

- la banque de détail, son cœur de métier, principalement orientée sur une clientèle de particuliers, personnes morales et collectivités locales (cf. section 5.3.3.1) ;
- l'assurance, réalisée au travers de filiales d'assurance-vie, de prévoyance, de dommages et santé (cf. section 5.3.3.2) ;
- la gestion d'actifs, portée par les filiales de gestion d'actifs (cf. section 5.3.3.3).

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. Au-delà de sa mission d'accessibilité bancaire, sa 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.

La Banque Postale compte au 31 décembre 2016 :

- 10,7 millions de clients actifs ;
- 11,5 millions de comptes de dépôts ;
- 9 532 conseillers et gestionnaires de clientèle ;
- 794 conseillers spécialisés en immobilier, 837 conseillers spécialisés en patrimoine et 60 conseillers en gestion de patrimoine ;
- 8,1 millions de cartes bancaires et plus de 7 800 guichets automatiques de banque et distributeurs automatiques de banque.

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 est la seule banque française à s'être vue confier une mission de service public, spécificité issue des missions confiées à son actionnaire unique, La Poste, par l'État. Au titre de cette mission d'accessibilité bancaire, La Banque Postale a l'obligation d'ouvrir gratuitement un livret A à toute personne qui en fait la demande et d'y autoriser les retraits et dépôts à partir de 1,5 euro. Elle y autorise également les opérations de domiciliation 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 des loyers HLM.

Depuis sa création, et conformément à son agrément, La Banque Postale a progressivement élargi sa gamme à tous types de crédits : au crédit immobilier sans épargne préalable (en 2006), 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 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.

En 2016, La Banque Postale a choisi, à l'occasion de son dixième anniversaire, de réaffirmer son identité et sa différence en renouvelant son logo et ses codes de communication. Le nouveau logo restitue la dynamique et l'énergie citoyenne d'une banque au service de tous.

5.3.1.2 Structure organisationnelle

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

- la Banque Postale, société mère du Groupe à laquelle ont été apportées les activités des Services Financiers de La Poste : au cœur de l'activité de banque de détail, elle porte directement les acquisitions les plus récentes ;
- SF2, la holding regroupant 42 filiales et participations (à l'exception des entités détenues directement) : créée à l'époque des Services Financiers de La Poste et apportée à La Banque Postale lors de sa création en 2005, SF2, portait, au moment de l'apport, la majeure partie des filiales d'Assurance et de Gestion d'actifs.

Relations opérationnelles avec 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 services prévues par la loi 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales (article 16). Ce dispositif est composé d'un accord-cadre qui fixe les principes généraux et de responsabilité entre La Poste et La Banque Postale. Cet accord est complété par 14 conventions d'application réparties en cinq domaines (informatique et télécommunications, recours et hébergement du personnel, guichets, automates et distribution

commerciale, contrôles, risques, conformité, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, fonctions supports). 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 des offres bancaires, financières et en matière d'assurance de La Banque Postale. 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.

Moyens à disposition de La Banque Postale

Les moyens mis à disposition par Le Groupe La Poste comprennent notamment la capacité de distribution des 17 159 points de contact du Réseau La Poste, dont plus de 8 800 en propre, une direction informatique dédiée et l'activité portée par 23 centres financiers. Ces centres financiers (19 en métropole et 4 en outre-mer) dont 6 centres financiers nationaux disposent d'une expertise spécifique ⁽¹⁾, et ont pour mission la prise en charge et le traitement des demandes clients, la gestion administrative des dossiers, la production des moyens de paiement, le traitement des courriers et documents, les activités de gestion du risque et de la fraude et la vente à distance de produits.

L'organisation de La Banque Postale s'appuie également sur 42 filiales et participations stratégiques.

Acteurs à disposition de La Banque Postale

L'organisation opérationnelle repose sur trois catégories d'acteurs, présents au quotidien dans la relation que la banque entretient avec ses clients :

- les salariés de La Banque Postale ou de ses filiales, soit près de 4 222 collaborateurs employés directement et qui sont répartis sur l'ensemble du territoire français ;
- les collaborateurs relevant des Services financiers ⁽²⁾ de La Poste, soit 15 217 collaborateurs. Ces collaborateurs 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 ;
- les conseillers bancaires et gestionnaires de clientèle en bureaux de poste, sous la direction du Réseau La Poste au sein de la Ligne Conseil Bancaire ⁽³⁾, soit 9 741 collaborateurs.

Au total, ce sont plus de 29 000 ⁽⁴⁾ collaborateurs qui travaillent au nom et pour le compte de La Banque Postale.

5.3.1.3 Les partenariats

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 dès l'origine 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.

Les partenariats dans le domaine de l'assurance

La Banque Postale a développé sa stratégie partenariale sur des offres de produits et services en matière :

- d'assurance-vie, en s'appuyant sur le savoir-faire de CNP Assurances que La Banque Postale consolide par ailleurs à 20,15 % ⁽⁵⁾. Les conditions de distribution des produits d'assurance-vie sont définies par un contrat commercial. CNP Assurances et La Banque Postale ont renouvelé en mars 2016 leur partenariat de distribution jusqu'en 2026 en assurance-vie, le périmètre étant élargi à la filiale de banque privée BPE, et mis en place un partenariat direct en assurance des emprunteurs collective pour le crédit immobilier ;
- d'assurance prévoyance, en créant avec CNP Assurances en 1998 une société, détenue à parts égales, renommée La Banque Postale Prévoyance en 2007, spécialisée notamment dans les activités de prévoyance individuelle. En juin 2016 et dans le cadre du renouvellement de ses accords avec CNP Assurances, La Banque Postale a acquis auprès de CNP ses 50 % dans La Banque Postale Prévoyance, portant ainsi ses intérêts à 100 % ;
- d'assurance dommages, en s'associant en 2009 à Groupama, au sein de la filiale La Banque Postale Assurances IARD, détenue à 65 % par La Banque Postale ;
- d'assurance santé en nouant en 2010 un partenariat avec la Mutuelle Générale avec la création de la filiale La Banque Postale Assurance Santé, détenue à l'origine par La Banque Postale à 65 %. De nouveaux accords commerciaux sont venus renforcer ce partenariat stratégique en 2015 : La Banque Postale, Malakoff Médéric et la Mutuelle

(1) Mise en relation, valeurs mobilières, assurance et habitation, monétique, mandats et titres optiques, crédit.

(2) Les services financiers comprennent les centres financiers, les centres nationaux et la direction informatique des services financiers et du Réseau La Poste.

(3) La Ligne Conseil Bancaire (LCB – collaborateurs du Groupe La Poste qui travaillent au nom et pour les comptes de La Banque Postale). Les fonctions prises en compte dans la LCB sont les suivantes : conseiller clientèle, conseiller financier, gestionnaire de clientèle, conseiller spécialisé en patrimoine, conseiller spécialisé en immobilier, correspondant financement accession sociale, conseiller en prescription crédit immobilier, fonction d'appui support bancaire (CSB) : moniteur de vente bancaire, animateur jeune, assistant crédit et directeur opérationnel des prescriptions immobilières.

(4) Nombre de collaborateurs permanents.

(5) 18,14 % via Sopassure et 2,01 % d'option de call.

Générale ont ainsi élargi la gamme en lançant une première offre d'assurance santé collective adaptée aux besoins des TPE/PME en avril 2015. Malakoff Médéric est à cette occasion entré au capital de La Banque Postale Assurance Santé, désormais détenue à 51 % par La Banque Postale, 14 % par Malakoff Médéric et 35 % par la Mutuelle Générale. 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 (ci-dessous).

Les partenariats dans le domaine du crédit

La Banque Postale a noué plusieurs partenariats en matière de crédit, sur des activités de :

- crédit à la consommation, offre portée par La Banque Postale Financement, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par Franfinance, filiale de la Société Générale ;
- crédit aux collectivités locales et aux hôpitaux. Créée en 2013, La Banque Postale Collectivités Locales, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la Caisse des Dépôts et Consignations, 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 %), la Caisse des Dépôts et Consignations (20 %) et l'État français (75 %) sont actionnaires ;
- accession sociale à la propriété, notamment au travers de Sofiap (détenue, depuis 2014, à 66 % par La Banque Postale et 34 % par la SNCF), qui propose des crédits immobiliers essentiellement aux employés de la SNCF, et plus récemment, depuis fin 2014, des crédits conventionnés à ceux de Gaz de France.

Les partenariats dans le domaine de la gestion d'actifs

L'offre de La Banque Postale en matière de gestion d'actifs est notamment portée par la filiale La Banque Postale Asset Management (LBPAM), qui a finalisé en 2015 deux accords de partenariat :

- avec Aegon Asset Management, au travers d'un accord de partenariat capitalistique et industriel qui 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 ;
- avec Malakoff Médéric : le rapprochement des sociétés de gestion d'actifs, LBPAM et Fédérés Gestion d'Actifs, permet à LBPAM de développer ses activités auprès des mutuelles et d'élargir sa gamme de produits, notamment en matière d'ISR. Cette opération s'est traduite par un apport à LBPAM de 100 % du capital et des droits de vote de Fédérés Gestion d'Actifs et par une prise de participation par Malakoff Médéric de 5 % du capital de LBPAM. L'entité Fédérés Gestion d'Actifs a fusionné fin avril 2016 avec La Banque Postale Asset Management avec effet rétroactif au 1^{er} janvier.

En novembre 2016, La Banque Postale a par ailleurs finalisé avec Natixis les discussions entamées en début d'année sur le rapprochement de leurs gestionnaires d'actifs immobiliers respectifs Ciloger et AEW Europe. Avec un encours sous gestion de 24 milliards d'euros, ce nouvel ensemble donne naissance à l'un des leaders européens de la gestion d'actifs immobiliers en Europe. Le capital d'AEW Europe est dorénavant détenu à hauteur de 60 % par Natixis Global Asset Management et à hauteur de 40 % par La Banque Postale.

Les partenariats dans le domaine des moyens de paiement

En matière de moyens de paiement, les partenariats noués par La Banque Postale recouvrent les activités de :

- monétique : 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. En juin 2016, ces derniers ont décidé de nouer autour de cette structure opérationnelle un nouveau partenariat industriel permettant à Transactis de disposer d'une plate-forme commune de gestion des traitements informatiques de l'ensemble des opérations de virement et prélèvement des deux groupes ;
- paiement sur internet : en 2013, BNP Paribas, La Banque Postale et la 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.

Les autres partenariats

La politique de partenariats de La Banque Postale porte également sur des activités de :

- cartes et chèques cadeaux multi-enseignes, portée par la filiale Titres Cadeaux, créée en 2006 et détenue à parts égales par La Banque Postale et Natixis, pour commercialiser une offre auprès des particuliers, des professionnels, des entreprises et des comités d'entreprise. 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 ;
- Chèques emploi service universel (CESU) : La Banque Postale est autorisée à émettre des CESU, pour faciliter le paiement par des particuliers des salaires et charges sociales sur des emplois à domicile. Elle détient 16,66 % du groupement d'intérêt économique, GIE CESU, organisme créé avec cinq autres partenaires afin de traiter et de rembourser les CESU.

5.3.2 Les activités de La Banque Postale

Fort de près de 10,7 millions de clients actifs et 396 000 clients personnes morales fin 2016 (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 la volonté de leur apporter des conseils adaptés.

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.

5.3.2.1 La banque de détail

Le pôle banque de détail regroupe les activités :

- de La Banque Postale ;
- des filiales de banque de détail (telles La Banque Postale Financement, La Banque Postale Crédits Entreprises, Sofiap) et de banque privée (telle BPE, issue du rapprochement en 2015 de BPE et de La Banque Postale Gestion Privée) ;
- des SCI propriétaires de l'immobilier d'exploitation des centres financiers de métropole et d'outre-mer ;
- de la société SF2, qui porte les participations de La Banque Postale et perçoit les dividendes des participations non consolidées.

La Banque Postale offre une gamme complète de produits et services à destination des particuliers dans le domaine des dépôts et de l'épargne, des crédits (habitat et consommation), des moyens de paiement et des produits d'assurance. Elle propose également une large gamme de crédits et dépôts auprès des clients personnes morales (entreprises, professionnels, associations et du secteur public local).

L'offre à 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 propose à ses clients les produits d'une banque de détail de plein exercice :

Comptes à vue

Avec près de 830 000 ouvertures brutes en 2016, le parc atteint plus de 6,7 millions de formules de compte ⁽¹⁾, offre dont les produits et services sont personnalisables en fonction des besoins et de la situation financière de chacun.

Les encours de dépôts à vue atteignent 58,9 milliards d'euros fin 2016 et progressent de 9 % dont une hausse de + 33,9 % pour les seuls dépôts à vue de la clientèle personnes morales.

Cartes et chèques

Le parc de cartes bancaires atteint 8,1 millions fin 2016. Le stock augmente de 1 % par rapport à l'année précédente, dont + 4 % 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 7,2 % en 2016.

Produits d'épargne

Produits d'épargne de bilan

- Livret A, LDD, LEP : avec plus de 70,6 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 18,5 % de part de marché ⁽²⁾ sur ces trois produits. 26,2 % des détenteurs de livret A sont à La Banque Postale ⁽³⁾.
- Épargne logement : PEL (plan épargne logement) et CEL (compte épargne logement). Les encours sont en augmentation en 2016 à 31,9 milliards d'euros en raison de la forte attractivité du rendement du PEL dans un environnement de taux bas, abaissé à deux reprises au cours de l'année et désormais fixé à 1 % depuis le 1^{er} août 2016.

Produits d'épargne financière

- OPC : les encours s'affichent à 11,9 milliards d'euros fin 2016, en baisse de 11,1 %, dans un contexte volatile et globalement adverse.
- Assurance-vie : les encours ⁽⁴⁾ progressent de 1,1 % et atteignent 125,9 milliards d'euros pour une part de marché en encours de 7,8 %.

Crédits

Crédit immobilier

Les transactions sur les marchés du neuf et de l'ancien sont restées dynamiques en 2016. La Banque Postale a dans ce contexte accompagné plus de 70 000 projets immobiliers, dont près de 49 000 acquisitions de biens, anciens ou neufs. Les encours ont progressé de 3,2 % au cours de l'année, à 55,9 milliards d'euros.

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.).

(1) Stock d'offres packagées toutes clientèles.

(2) Source : Banque de France, novembre 2016.

(3) Source : étude SoFia (baromètre de la banque, de l'assurance et du crédit, mars 2016).

(4) Produits distribués par La Banque Postale et ses filiales.

Crédit à la consommation

Les encours de crédits à la consommation atteignent 4,9 milliards d'euros (+ 8,4 %) dont 192 millions d'encours de crédits renouvelables. L'offre est construite dans l'esprit de la 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.

Proposée dans les bureaux de poste et à distance par le centre de relations clients, sa commercialisation a été étendue en 2016 aux centres financiers.

En 2016, l'offre de crédit renouvelable a été enrichie de la carte à option crédit dont la commercialisation devrait faire l'objet d'un déploiement en centre financier en 2017.

Solutions innovantes de paiement

Pour des paiements en ligne sécurisés, La Banque Postale propose depuis 2013 à ses clients d'utiliser Paylib et a développé depuis 2015 l'application « Mes paiements ». Cette appli permet, sur les sites partenaires, d'utiliser Paylib pour les achats en ligne sans saisie des données de carte bancaire (préalablement enregistrées et sécurisées par la saisie d'un code personnel directement dans l'application).

Pour les paiements sans contact, La Banque Postale propose depuis 2014 l'offre de paiement mobile sans contact pour régler ses achats de proximité dans tous les points de vente acceptant les paiements sans contact.

En février 2016, La Banque Postale a été la première banque française à obtenir l'aval de la CNIL pour lancer auprès de ses clients un dispositif d'authentification vocale pour le paiement à distance.

Courtage en ligne

L'offre de services de courtage en ligne pour les clients qui souhaitent pouvoir gérer de manière indépendante leurs placements sur les marchés financiers est portée par EasyBourse, filiale détenue 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.

En juillet 2016, EasyBourse a déployé sa souscription 100 % en ligne sur son site web avec la signature électronique, la constitution du dossier en ligne et l'alimentation à l'ouverture par carte bancaire.

EasyBourse a traité, en 2016, 585 000 ordres de bourse pour 23 000 comptes clients.

Chèques cadeaux

Dans le domaine des titres cadeaux, l'offre est portée par la société SAS Titres Cadeaux (détenue à 50 %).

Autres activités

Transferts de fonds

Ces activités s'articulent autour de l'activité mandats, d'une part, héritée de La Poste et permettant les transferts internationaux au sein de l'Union postale universelle (UPU), et d'autre part, des transferts Western Union, proposés en bureau de poste.

Change

Depuis 2015, La Banque Postale propose, en partenariat avec Travelex, acteur majeur des solutions BtoB digitale, une offre de change en ligne élargie à plus de 50 devises, à des taux avantageux, afin d'accompagner ses clients voyageant hors zone euro.

Financement participatif

La Banque Postale a également développé des partenariats innovants pour renforcer l'offre destinée à la clientèle des jeunes, en accompagnant, depuis 2011, la société KissKiss BankBank Technologies, spécialisée dans le financement participatif. Forte du succès des deux premières éditions, La Banque Postale, KissKissBankBank et MakeSense ⁽¹⁾ ont lancé fin 2016 la troisième édition de la *Social Cup*, la première coupe de l'entrepreneuriat social étudiant destinée à accompagner les projets économiques à vocation sociale ou environnementale.

En 2016, et dans le cadre du développement de son offre à destination des PME, La Banque Postale a pris une participation de 10 % au capital de WeShareBonds, nouvel acteur du financement participatif et spécialiste du crédit aux PME.

Les clients particuliers

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 développe ainsi des offres dédiées pour répondre aux besoins spécifiques de chacun de ses clients.

La clientèle des jeunes

La Banque Postale s'investit dans la clientèle jeune (18-29 ans) 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 2016, 1,2 million de jeunes sont bancarisés principaux à La Banque Postale.

(1) Association de promotion de l'entrepreneuriat social.

La clientèle des seniors

Soucieuse d'accompagner la clientèle senior et forte de sa légitimité dans le service à la personne et la proximité, La Banque Postale, en tant que membre de la filière « silver économie » du Groupe La Poste, propose des solutions adaptées à chaque étape de la vie des seniors, du passage à la retraite jusqu'au grand âge, via des offres d'assurance (vie et non-vie), de crédits, et depuis 2015, de services tels l'offre « perspective transmission » qui permet de bénéficier de conseils pour comprendre les mécanismes et envisager des stratégies appropriées de la transmission.

La clientèle patrimoniale

La Banque Postale compte actuellement plus de 605 000 clients patrimoniaux, à qui elle propose une offre de produits et de services spécifiques, 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 (LBPAM), Fédéris Gestion d'Actifs et Tocqueville Finance – cf. section 5.3.3.3 ;
- 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 ;
- de gestion de patrimoine immobilier, via l'offre immobilière locative proposée par la filiale La Banque Postale Immobilier Conseil, détenue à 100 %.

Pour accompagner sa clientèle patrimoniale, La Banque Postale s'appuie sur 837 conseillers spécialisés en patrimoine dédiés ainsi que sur 60 conseillers en gestion de patrimoine pour les clients disposant des avoirs les plus élevés. Ces conseillers sont susceptibles de proposer la totalité de la gamme des produits de La Banque Postale. Pour les projets immobiliers, ils collaborent avec les 794 conseillers spécialisés en immobilier du Groupe.

La banque patrimoniale BPE, filiale à 100 % de La Banque Postale depuis 2013, complète le dispositif et compte de son côté 61 000 clients patrimoniaux et un réseau de 31 agences composé de 235 collaborateurs au service des clients. Elle propose les services complets d'une banque privée (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. Grâce au rapprochement en 2015 avec La Banque Postale Gestion Privée, qui s'inscrit dans le cadre du dispositif d'accélération du développement de l'activité patrimoniale, BPE 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 d'épargne en actions (PEA) ou d'un compte-titres. Les encours de gestion sous mandat (GSM) atteignent fin 2016 un peu plus de 4 milliards d'euros (encours de fonds euro 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 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

Forte de l'approbation du Fonds de cohésion sociale pour bénéficier de la garantie de ce fonds, La Banque Postale est l'un des acteurs de référence de l'activité de microcrédit social en France. Dans ce contexte, elle travaille avec 146 ⁽¹⁾ 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 Restaurants du cœur, etc.).

Elle propose ainsi :

- du 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 1 700 micro-entrepreneurs ont été accompagnés et plus de 350 ont pu mener à bien leur projet grâce au financement de l'Adie ;
- du microcrédit habitat pour financer des travaux d'économie d'énergie ou d'aménagement du logement pour cause de handicap ou dépendance. Ces travaux aboutiront en 2017 à la commercialisation de l'offre EcoPTZ Habitat Mieux, pour les clients au budget contraint, éligibles au programme « Habiter Mieux » de l'Anah ⁽²⁾ ;
- du microcrédit personnel accompagné. 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 ce dispositif de microcrédit 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) Nombre de conventions actives.

(2) Agence Nationale de l'Habitat.

L'accompagnement budgétaire et financier

Dans l'esprit de sa politique de banque responsable et citoyenne, La Banque Postale :

- a créé « L'Appui », une plate-forme de conseil et d'orientation bancaire et budgétaire dont la mission 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. Depuis sa création, plus de 70 000 clients ont ainsi pu être accompagnés, dont plus de 30 000 ont bénéficié d'un accompagnement complet. Le champ d'action de l'Appui s'étend désormais également aux clients de La Banque Postale habitant dans les DOM. 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 ;
- a renforcé ses liens avec son partenaire Cresus, association reconnue d'utilité publique et spécialiste de l'accompagnement des clients en situation de malendettement, dans le cadre de l'activité de sa filiale spécialisée dans le crédit à la consommation ;
- En 2016, La Banque Postale a mis en place des services dédiés pour prendre en charge les clients dans des fragilités financières spécifiques : le Service Surendettement et le Service Droit au Compte, et a expérimenté des Points Conseils Budget, complémentaires à l'accompagnement des clients par l'Appui ;
- accompagne des projets de pédagogie bancaire, assurés notamment par des collaborateurs de la Banque ou du Groupe La Poste dans le cadre d'un programme de bénévolat de compétences en faveur de l'inclusion bancaire ;
- soutient 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 ;
- poursuit ses travaux au sein du club de réflexion et d'action « L'Initiative contre l'exclusion bancaire » ⁽¹⁾, créé pour réunir les acteurs engagés du monde social et associatif qui souhaitent développer de nouvelles initiatives contre l'exclusion bancaire et financière ;
- 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.

(Pour plus d'information, se référer au chapitre RSE du document de référence de La Banque Postale).

Les clients personnes morales

La Banque Postale a développé ses offres auprès des personnes morales au travers de sa maison mère et de ses filiales de banque de détail spécialisées (La Banque Postale Crédit Entreprises (LBPCE), La Banque Postale Collectivités Locales) et de ses filiales de gestion d'actifs et d'assurances.

Déployés en France métropolitaine, les 19 centres d'affaires Entreprises et les 11 centres d'affaires Secteur public assurent par ailleurs la relation commerciale au plus près des acteurs économiques.

Fin 2016, La Banque Postale compte plus de 396 000 clients personnes morales et acteurs publics locaux et bénéficie d'un positionnement de banquier de référence reconnu au sein des territoires. Elle dispose d'un panel de clients diversifié : des grandes entreprises et grands institutionnels aux PME et professionnels, des grandes associations gestionnaires aux associations de proximité, des grands bailleurs sociaux aux plus petites collectivités locales, les personnes morales de toute taille bénéficient désormais d'une offre complète : comptes, moyens de paiement, placements, conseil, financement, assurance.

Engagée dans la commercialisation des offres de financement depuis 2011 pour les entreprises et depuis 2012 pour le secteur public local, La Banque Postale propose désormais tout type de financement :

- court terme : facilité de caisse, découvert, lignes de trésorerie gérables via internet ;
- moyen-long terme : financement classique, crédit *facility revolving* ;
- engagement par signature : garantie à première demande, garantie de crédit, autres cautions ;
- financements spécialisés via sa filiale LBPCE : crédit-bail mobilier, crédit-bail immobilier, affacturage.

La Banque Postale est devenue un prêteur de référence : plus de 15,3 milliards ⁽³⁾ de financements ont été octroyés en 2016 aux personnes morales (12,1 milliards d'euros en 2015, en progression de 25,9 %). Les encours de crédits s'élèvent quant à eux à 14,4 milliards d'euros, soit une hausse de + 48,2 % par rapport à 2015.

La Banque Postale continue d'innover et d'élargir sa gamme de services sur les produits de flux et de placements, afin de proposer des offres en adéquation avec les attentes et les préoccupations de ses clients. En complément de son offre de financement, La Banque Postale accompagne ses clients dans trois grands domaines :

- La gestion des flux : acteur majeur et historique dans le traitement des flux, La Banque Postale propose à ses clients un large panel de solutions de paiement et d'encaissement pour la gestion de leurs flux au quotidien (chèque, lettre chèque, virement, prélèvement, TIP SEPA...), ainsi qu'une offre de services monétique commerçant de proximité et à distance, une gamme de cartes Visa Business permettant de simplifier la gestion des dépenses courantes professionnelles tout en bénéficiant de nombreuses prestations d'assurance et d'assistance, et enfin des prestations spécifiques à valeur ajoutée dans le domaine de l'encaissement des espèces.
- La gestion de trésorerie : la gamme de placements proposée par La Banque Postale s'élargit. Celle-ci couvre les besoins de rémunération des liquidités à court terme : livrets, OPC monétaires, comptes à terme, certificats de dépôt négociables mais aussi de diversification des placements à moyen-long terme : OPC obligataires, actions et diversifiés, contrats de capitalisation, EMTN, OPCI et SCPI.

(1) 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, le Secours catholique, le Secours populaire, Soliha et l'UNCCAS.

(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.

(3) Inclut le rachat de créances en affacturage.

- Les assurances : La Banque Postale complète son offre à destination des personnes morales avec des produits d'assurance dédiés : assurances des moyens de paiement, assurances de crédit et homme clé, assurances multirisques, pour les professionnels et les associations, assurance auto-entrepreneurs ainsi qu'une offre d'assurance santé collective.

Grâce à son maillage territorial, La Banque Postale multiplie 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. Au sein de ses cinq grands marchés, elle a conquis au fil des années une place de premier rang.

— La clientèle des grands comptes

La Banque Postale est un partenaire majeur pour ses 4 000 clients grandes entreprises et grands institutionnels. Elle apporte aux grandes entreprises une large offre de produits et services en termes de gestion de flux, de gestion d'actifs et produits de marchés, de financement et de politique sociale et accompagne le développement des grands institutionnels et plus particulièrement celui des mutuelles et des acteurs de la protection sociale (institutions de prévoyance, assureurs, organismes sociaux...).

— Les petites et moyennes entreprises

La Banque Postale s'engage auprès des PME et ETI domiciliées en France métropolitaine en mettant à leur disposition des offres adaptées à leur profil et à leurs besoins en termes de banque au quotidien, de gestion de flux et de trésorerie, et de financement. Auprès de ses 110 000 clients ETI, PME, TPE, elle innove et enrichit son offre en permanence, grâce à l'expertise de ses filiales et partenaires, afin de s'adapter aux attentes de ses clients, quelle que soit leur taille. Forte de son ancrage territorial, La Banque Postale est par essence un partenaire bancaire de confiance, avec pour priorité d'investir dans l'économie réelle française et d'accompagner les entreprises dans leur développement.

En avril 2016, elle a signé avec la BEI plusieurs enveloppes de refinancement, dont l'une de 50 millions d'euros destinée à accompagner les PME et ETI. Elle a également signé la convention de garantie InnovFin « Financement européen de l'innovation » : les prêts qui sont accordés par La Banque Postale dans l'objectif de soutenir l'activité de prêts aux PME et aux petites ETI innovantes en France seront garantis pour moitié par le FEI (Fonds européen d'investissement) avec l'appui de l'Union européenne.

— Les professionnels

Qu'ils soient travailleurs indépendants, commerçants, artisans, professions libérales, les professionnels sont déjà des clients historiques du Groupe La Poste :

- 400 000 Pros fréquentent quotidiennement les bureaux de poste pour leur activité courrier et colis.

- 340 000 professionnels sont déjà clients de La Banque Postale à titre particulier.

Dans le cadre du plan stratégique du Groupe, La Banque Postale a décidé de développer cette clientèle en mettant en place une force commerciale dédiée. À l'horizon 2020, 1 000 responsables de clientèle Pro seront installés en bureau de poste pour accompagner au quotidien les professionnels autant sur leur gestion bancaire que leurs projets de développement. Ils disposent d'une offre bancaire qui couvre l'ensemble des besoins des professionnels à des tarifs parmi les moins chers du marché.

En 2016, cette offre a été enrichie par les solutions de financement moyen-long terme, une offre valorisant la double relation professionnels – particuliers et enfin une offre de service dédiée à la franchise.

— Les associations

La Banque Postale est l'un des principaux acteurs sur le marché des associations, avec plus de 266 000 associations de proximité clientes et près de 6 500 associations gestionnaires, représentant un quart du marché français.

Depuis fin 2013, La Banque Postale propose aux associations gestionnaires une large gamme d'offres de financement notamment pour les accompagner dans la réalisation de leur projet immobilier pour l'acquisition de nouveaux sites, la réhabilitation et la mise aux normes d'anciens locaux ou dans le cadre de projet de construction.

La Banque Postale a également complété son offre à destination des associations de proximité en lançant une offre d'assurance multirisque en ligne proposant une palette de garanties de base étendue et des garanties optionnelles adaptées au profil de l'association souscriptrice.

— Le secteur public local (collectivités locales, hôpitaux, sociétés d'économie mixte et organismes de logement social)

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.

Devenue premier prêteur bancaire des collectivités locales en 2015 avec plus de 25 % de part de marché accessible ⁽¹⁾, elle déploie par ailleurs son offre auprès des bailleurs sociaux et des entreprises publiques locales (EPL).

Outre le financement, La Banque Postale accompagne les organismes de logement social, les entreprises publiques locales et les associations de santé sur toutes leurs problématiques de gestion de flux ou de placements. Elle est notamment la banque de référence pour l'encaissement des loyers HLM en espèces via son réseau de bureaux de poste.

(1) Source : Observatoire finance active.

En octobre 2016, La Banque Postale a été retenue par le STIF, l'autorité organisatrice des transports d'Île-de-France, pour un financement de 225 millions d'euros dans le cadre du renouvellement d'une partie du matériel roulant d'Île-de-France.

5.3.2.2 L'assurance

Le pôle Assurance regroupe les filiales qui travaillent au développement et à la gestion des produits ainsi qu'à la relation clientèle, soit près de 500 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.

Avec le rachat des 50 % de CNP Assurances dans La Banque Postale Prévoyance, La Banque Postale a achevé la constitution de son pôle assurance non-vie.

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 2016, 27,8 % 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, au travers de gammes segmentées pour répondre au mieux aux besoins des clients. L'offre est ainsi segmentée et s'adresse aux :

- clientèles grand public : avec des offres accessibles au plus grand nombre à travers des formules adaptées et évolutives ;
- 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 Assurances ou avec le groupe Allianz, autre partenaire du groupe La Banque Postale, proposent également de la gestion sous mandat.

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. En 2016, La Banque Postale a porté sa participation dans La Banque Postale Prévoyance à 100 %.

La qualité de la gamme d'assurance prévoyance est régulièrement reconnue par la profession. En 2016, c'est le nouveau produit d'assurance autonomie qui reçoit le label d'excellence des Dossiers de l'épargne 2016 ainsi que Résolys Obsèques, Avisys et Sérénia.

Avec près de 281 000 affaires nouvelles en 2016 et plus de 2,75 millions de contrats en portefeuille à fin 2016, La Banque Postale Prévoyance se positionne comme un acteur majeur du marché français de la prévoyance. Sa croissance est également portée par les contrats d'assurance-emprunteurs souscrits à l'occasion d'une opération de financement avec La Banque Postale Financement (crédit à la consommation).

La santé

La Banque Postale Assurance Santé, filiale à 51 % de La Banque Postale (cf. section 5.3.2.3.1), propose depuis fin 2011 une offre de complémentaire santé, en adéquation avec les valeurs et les choix stratégiques de La Banque Postale.

Le succès du déploiement des produits d'assurance-santé par La Banque Postale se traduit par la vente de plus de 110 000 produits sur l'année 2016 et un portefeuille de plus de 163 000 contrats.

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 dont la commercialisation se poursuit.

En 2015, La Banque Postale Assurance Santé a lancé une offre d'assurance couvrant les maladies redoutées (Assurance Coup Dur Santé). Uniquement commercialisée au démarrage dans les bureaux de poste, la distribution a été généralisée à la vente à distance en centres financiers en 2016. Avec plus de 41 000 affaires nouvelles en 2016, le stock s'élève à près de 47 000 contrats à fin 2016.

Suite à sa sélection dans le cadre de l'appel d'offres ACS (Aide à la complémentaire santé) lancé par le ministère de la Santé, 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 ». Près de 37 000 contrats de cette offre ont été souscrits au cours de l'année 2016.

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, progressivement étendues à l'ensemble des canaux de distribution entre fin 2010 et fin 2011. Après la refonte de l'offre habitation en 2015, l'offre automobile a été renouvelée en 2016. Celle-ci a été également élargie sur les risques aggravés et atypiques en partenariat avec des grands assureurs (Allianz, AXA, L'Équité, Arisa et La Parisienne) via le courtier AOG.

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

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 aussi élargi son offre en lançant, fin 2013, deux produits de poche (extension de garantie, assurance des appareils nomades) avec un stock de près de 80 000 contrats à fin 2016.

Sur un marché très concurrentiel et en faible croissance, La Banque Postale Assurances IARD a franchi à fin 2016 le seuil de 1,5 million de contrats moins de cinq ans après son lancement.

Enfin, profitant de l'expérience de son offre de télésurveillance en option des contrats d'assurance habitation en partenariat avec Confintex (Groupama), La Banque Postale a lancé en 2016 la commercialisation d'une offre de télésurveillance des biens dans les bureaux de poste via la ligne guichet.

Par ailleurs, La Banque Postale Conseil en Assurances, le courtier en assurances du Groupe, 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 7,1 millions de clients), aux cartes bancaires (7,3 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.

5.3.2.3 La gestion d'actifs

Cette activité regroupe les sociétés de gestion d'actifs pour compte de tiers du Groupe et propose des expertises permettant au groupe La Banque Postale d'offrir à ses clients particuliers, personnes morales et institutionnels une gamme complète de produits d'épargne et d'investissement couvrant les marchés financiers traditionnels mais également des classes d'actifs plus spécifiques (fonds de dette, Euro PP, haut rendement, actions protégées...). Les filiales de gestion d'actifs pour compte de tiers regroupent 260 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 180,6 milliards d'euros fin 2016.

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.

Après une année 2015 marquée par l'ouverture du 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 %, l'année 2016 a vu se concrétiser le rapprochement de Ciloger et AEW Europe.

La gestion d'actifs joue un rôle majeur dans les activités auprès de la clientèle patrimoniale, les OPCVM de La Banque Postale Asset Management et de Tocqueville Finance étant utilisés dans le cadre des contrats d'assurance-vie en UC et de la gestion sous mandats.

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 pôle 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 nouveau partenaire Aegon Asset Management lui permettent ainsi de proposer des solutions de placement dans de multiples classes d'actifs internationales de taux et d'actions et ont conduit au lancement, au printemps 2016, d'une nouvelle gamme de cinq fonds d'allocation flexible au risque piloté, à destination des clients particuliers. Ces produits ont collecté, entre mai et décembre, 738 millions d'euros⁽¹⁾, traduisant le fort intérêt des clients pour ce type de produits dans un environnement de taux bas.

De même, l'arrivée dans son giron, en 2015, de Fédéris Gestion d'Actifs, forte de ses 27 milliards d'euros d'actifs sous gestion, 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 en matière de gestion ISR.

La gestion actions « Value »

La Banque Postale propose également à ses clients les OPC de Tocqueville Finance, filiale à 92,5 %. Cette filiale est particulièrement implantée auprès des conseillers en investissement financier, conseillers en gestion de patrimoine indépendants, banques privées et institutionnels. Spécialiste de la gestion d'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.

La gestion des OPC et SCPI

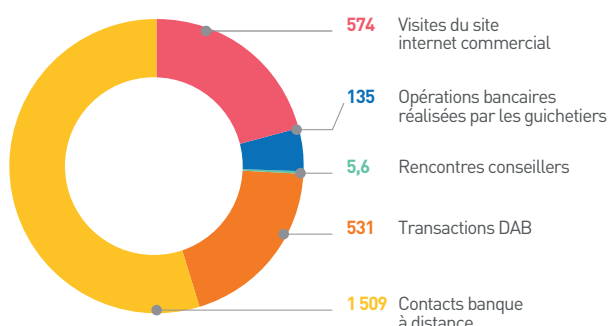
La Banque Postale a cédé sa participation de 90 % dans Ciloger à AEW Europe en octobre 2016 et détient depuis cette date une participation de 40 % dans AEW Europe.

(1) 839 millions d'euros d'encours sous gestion pour 738 millions d'euros collectés à fin décembre.

5.3.3 Un modèle multicanal

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

Modèle multicanal
(en millions)



La relation bancaire que La Banque Postale entretient avec ses clients se construit et s'appuie sur le réseau physique de distribution qui couvre le territoire français : plus de 9 500 conseillers et gestionnaires de clientèle travaillent en effet dans plus de 8 800 bureaux de poste au service des clients. La Banque Postale s'appuie également sur un dispositif de plus de 7 800 automates bancaires qui ont traité plus de 531 millions d'opérations en 2016.

Par ailleurs, la relation bancaire s'appuie sur divers dispositifs téléphoniques notamment :

- sur près de 9 500 collaborateurs qui travaillent en centres financiers, dédiés au traitement des opérations et à la relation clientèle, et où plus de 9,3 millions d'appels

reçus ont été traités en 2016. La Banque Postale compte 23 centres financiers (19 en métropole et 4 en outre-mer) dont 6 centres financiers nationaux disposant d'une expertise spécifique ⁽¹⁾. Par exemple, le centre national de mise en relation, qui apporte depuis 2009 une réponse dédiée pour les clients et prospects qui veulent se renseigner sur la Banque et ses produits ;

- sur le numéro d'appel unique, le 3639 ⁽²⁾ ;
- sur les trois plates-formes spécialisées des filiales La Banque Postale Financement, La Banque Postale IARD et La Banque Postale Assurance Santé.

Le site internet www.labanquepostale.fr est par ailleurs, avec près de 48 millions de visites mensuelles en moyenne en 2016, un canal majeur d'information, de collecte de données et de mise en relation.

Pour enrichir les contacts numériques entre les clients et La Banque Postale, diverses applications ont été lancées (une application tablette en 2014, une nouvelle application mobile en 2015), permettant au client de naviguer dans un univers identique quel que soit le support de consultation. Aujourd'hui, 56 % des clients actifs sont utilisateurs des services en ligne et plus de 78 % des utilisateurs de ces services sont des clients à profil « Banque Principale ». 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 ». Les cinq agences de La Banque Postale chez soi (LBPCS) proposent aux clients un mode de conseil 100 % à distance (chat, visio, téléphone, mail) et leur permettent d'accéder à l'ensemble des produits de La Banque Postale au même tarif que sur les autres canaux de relation, mais aussi de gérer leur argent en toute autonomie et de bénéficier d'un accompagnement par une équipe de conseillers dédiés. Au 31 décembre 2016, plus de 100 000 clients utilisent ce service.

(1) Mise en relation, valeurs mobilières, assurance et habitation, crédit, mandats et titres optiques, monétique.

(2) 0,15 euro TTC la minute + surcoût éventuel selon opérateur.

5.3.4 Stratégie et perspectives

Depuis sa création en 2006, La Banque Postale a progressivement agrégé de nombreuses expertises en banque de détail, en assurance et en gestion d'actifs pour devenir une banque de plein exercice qui offre une gamme complète répondant aux enjeux économiques et sociétaux, au service de tous et de chacun.

Unique par son histoire et ses valeurs, et au service de l'économie réelle, La Banque Postale construit désormais la banque de demain en capitalisant sur ses fondamentaux. Avec son plan de développement 2014-2020 « Osons créer la banque de demain » qui s'inscrit pleinement dans le cadre du plan stratégique du Groupe La Poste « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », La Banque Postale s'est mise en ordre de marche pour se transformer, accélérer son développement et accroître son efficacité opérationnelle, au service de ses clients, dans un environnement en pleine évolution : contexte économique et financier marqué par des taux d'intérêt historiquement bas, comportements et modes de vie des consommateurs qui évoluent sous l'impact des nouvelles technologies, évolution du contexte réglementaire notamment en matière prudentielle, et 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 2020

Le plan de développement de La Banque Postale met la priorité sur le développement commercial auprès de toutes les clientèles, particuliers comme personnes morales, tout en consolidant et développant les pôles Gestion d'actifs et Assurances qui soutiennent sa stratégie de diversification.

Accélérer le développement commercial sur le marché des particuliers

Sur le marché des particuliers, les axes de développement majeurs sont notamment :

- la conquête et la fidélisation des clients jeunes. Les conditions commerciales des offres, la réactivité des propositions, la qualité de la relation client sont autant d'aspects clés pour attirer et fidéliser les jeunes. Des offres et un pilotage commercial dédiés leur sont destinés ;
- la construction de solutions de vie pour les seniors. L'enjeu sociétal que représentent le vieillissement de la population et la prise en charge de la dépendance amène La Banque Postale à proposer de nouvelles solutions (assurance dépendance, par exemple) et à accompagner ses clients seniors tout en tenant compte de la situation financière de chacun ;
- l'accélération du développement de la banque patrimoniale, en s'appuyant sur un dispositif commercial renforcé, une offre complète et une organisation adaptée. 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 des patrimoniaux, notamment en matière d'ingénierie patrimoniale et fiscale, et de gestion sur mesure. L'offre patrimoniale

s'élargit grâce à l'appui des entités spécialisées du groupe La Banque Postale dans la gestion d'actifs, l'assurance et la prévoyance ;

- la proposition de solutions adaptées aux clients en situation de fragilité et la pérennisation du financement de la mission d'intérêt général dite d'accessibilité bancaire. 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 priorité bancaire du Réseau La Poste s'est concrétisée en 2014 à travers la mise en place d'équipes commerciales uniques entre La Banque et le Réseau La Poste. L'élargissement progressif et encadré des responsabilités des acteurs du Réseau, permet à ces derniers de se consacrer pleinement au développement de l'activité bancaire auprès de la clientèle des particuliers et de prendre des décisions commerciales rapides et de qualité, au plus près des clients.

Poursuivre la construction de la banque des entreprises et des territoires

Artisans, grandes entreprises, commerçants, associations, mutuelles, hôpitaux, organismes de logement social, collectivités locales... tous contribuent à leur échelle à la vie et à la prospérité des territoires, en privilégiant la proximité avec leurs clients, leurs adhérents et les citoyens.

Grâce à son maillage territorial, La Banque Postale soutient les projets de tous ces acteurs, et les accompagne dans la gestion bancaire de leur activité. Elle compte démultiplier ses savoir-faire à destination des acteurs de l'économie réelle et solidaire, en s'appuyant sur son expertise des métiers bancaires, combinée à sa connaissance des enjeux locaux et à ses valeurs de service public. Afin de proposer des offres adaptées aux besoins de chacun, La Banque Postale s'appuie notamment sur la direction des entreprises et du développement des territoires, dont l'organisation commerciale lui permet d'être au plus proche des clients.

Les axes concernent notamment :

- la conquête du marché des professionnels : La Banque Postale déploie le programme « Banque des Pros », qui vise à apporter les réponses les plus appropriées à la clientèle des professionnels (artisans, TPE, commerçants...). Si au sein de ce marché dominé par des groupes bancaires de premier plan, La Banque Postale se positionne en « challenger », elle peut capitaliser sur la relation historique et de proximité qu'elle entretient avec les professionnels, souvent clients à titre personnel. La Banque Postale entend miser sur les synergies entre ses forces commerciales, via la mise en œuvre de son offre « Double Relation », pour renforcer son attractivité et conquérir de nouveaux clients Pros. La montée en charge progressive de ce programme passe par la construction et le déploiement d'une force commerciale spécialisée en bureau de poste, sur l'ensemble du territoire, via la formation de 1 000 conseillers Pros à horizon 2020 (dont près de 200 depuis fin 2015) ;

- le développement de la clientèle grands comptes entreprises et institutionnels : La Banque Postale consolide progressivement auprès des entreprises sa position d'acteur reconnu en banque de flux et gestion de trésorerie et propose une large gamme de produits et services bancaires en matière de gestion des flux, gestion d'actifs, produits de marché, financements. Elle met en place une relation banque-entreprise fondée sur le partenariat et la co-construction de solutions, en mettant à disposition des grandes entreprises et institutionnels une équipe de chargés d'affaires grands comptes spécialisés, complètement dédiée au développement d'offres adaptées, en lien avec les lignes métiers de La Banque Postale et de ses filiales.

5.3.4.2 Les leviers du plan de développement

Ce plan de développement s'appuie sur un bilan solide, des fonds propres renforcés et le projet d'intégration progressive d'une méthode d'évaluation des risques interne à La Banque Postale : fondée sur une meilleure connaissance des clients et des risques, cette dernière doit permettre à la Banque de piloter et maîtriser plus efficacement les risques liés à ses activités. Elle s'insère 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.

Le plan de développement s'appuie également sur des grands programmes de transformation destinés à servir les ambitions commerciales de la Banque. Parmi eux :

- le programme Cap Client 3.0 vise à proposer un poste de travail plus ergonomique et intelligent permettant aux conseillers d'utiliser des applications et des processus bancaires plus fluides afin de mieux préparer leurs entretiens, affiner leur argumentation commerciale, réaliser les bonnes préconisations au bon moment pour leurs clients et ainsi améliorer l'efficacité commerciale à tous les niveaux de la relation bancaire ;
- le programme Excello organise la transformation des activités des centres financiers (*front office* à distance, *middle* et *back office* de la Banque) afin de renforcer leur efficacité (professionnalisation, développement et spécialisation des équipes ; rationalisation des processus, évolution des outils pour gagner en agilité, efficacité et productivité) ;
- le programme Concerto est également un programme majeur de transformation s'inscrivant dans le cadre de la rénovation du SI de la Banque. Il consiste 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.

Le plan de développement porte également sur l'identification des métiers de demain et la formation des acteurs de La Banque Postale et du Réseau La Poste à ces nouveaux métiers. Ce projet transverse a conduit à la création de l'École de la Banque et du Réseau (EBR) qui appuie la transformation stratégique du Groupe en accompagnant l'évolution professionnelle des 70 000 collaborateurs de La Banque Postale, des services financiers et du Réseau La Poste.

Depuis sa création, l'EBR a accompagné 8 700 collaborateurs en parcours qualifiants ou diplômants. En 2016, elle a instruit près de 370 000 journées de formation à l'égard des collaborateurs de La Banque Postale, des services financiers et du Réseau La Poste et déployé des parcours importants destinés à toute la ligne managériale du réseau à priorité bancaire et à la généralisation et la délégation du crédit immobilier pour des conseillers bancaires et des managers. La formation des directeurs de secteur dont 780 ont été accompagnés en 2016 s'achèvera au printemps 2017.

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 client et une prise en charge omnicanale efficace, levier de satisfaction et de fidélisation des clients ;
- 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 rationalisation des fonctions Siège et support, et l'optimisation des processus transversaux avec les autres entités du Groupe.

Par toutes ces actions, 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 Un réseau multiactivité de proximité à priorité bancaire

Données financières

(en millions d'euros)	2016	2015	Évolution 2016/2015	
			en montant	en %
Chiffre d'affaires	4 133	4 204	- 71	- 1,7 %
Charges opérationnelles	(4 096)	(4 213)	+ 117	- 2,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION ^(a)	28	(14)	+ 42	n.s.

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

Données opérationnelles

	2016	2015	Évolution 2016/2015	
			en nombre	en %
Nombre total de points de contact ^(a)	17 133	17 083	+ 50	+ 0,3 %
dont bureaux	8 835	9 254	- 419	- 4,5 %
dont partenariats	8 298	7 829	+ 469	+ 6 %
Fréquentation (en millions de visites)	436	458	- 22	- 4,7 %

(a) Selon le périmètre des rapports de maillage territoriaux, soit hors les 26 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 2 bureaux militaires). Le nombre de points de contact à statut particulier s'élevait à 28 en 2015.

Le Réseau La Poste est le réseau de distribution multiactivité du Groupe pour les clientèles grand public et professionnels ; sa priorité bancaire a été affirmée depuis plusieurs années : le plan stratégique du Groupe La Poste « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » a ainsi posé les bases de synergies renforcées entre La Banque Postale et Le Réseau La Poste (cf. chapitre 5, section 5.4.1.2).

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

- mettre en œuvre trois des quatre missions de service public confiées à La Poste : le service universel, l'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire (cf. section 5.7.2) ;
- mettre en œuvre les politiques commerciales des branches du Groupe La Poste auprès d'une clientèle de particuliers et de professionnels ;
- atteindre un niveau de performance créateur de valeur pour le Groupe et ses branches, grâce au développement multicanal, à l'optimisation des process et à l'adaptation de ses formats.

5.4.1.1 Formats des points de contact : une présence postale en évolution pour répondre aux nouveaux besoins de la population

La Poste dispose de 17 159 points de contact ⁽¹⁾ sur l'ensemble du territoire français, dont 60 % dans les communes rurales ⁽²⁾. Son réseau évolue selon différentes modalités de présence postale. On distingue ainsi :

- les bureaux de poste ⁽¹⁾ (51,6 % des points de contact), qui incluent les bureaux traditionnels et les maisons de services au public ;
- les partenariats (48,4 % des points de contact), qui se déclinent sous différentes formes : « La Poste Relais » (relais urbains, relais ruraux, relais économie sociale et solidaire), « La Poste Agence Communale » (agences postales communales et intercommunales), espaces nomades (co-working).

(1) Y compris les 26 points de contact à statut particulier (10 points de contact dans les TOM (Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre-et-Miquelon), 14 en Andorre et à Monaco, et 2 bureaux militaires).

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

Par ailleurs, le grand public a accès aux services postaux auprès d'environ 25 000 buralistes et plus de 4 358 enseignes de grande distribution qui proposent des produits des gammes courrier (timbres et enveloppes timbrées, Prêt-à-Poster), colis (Colissimo) et express (Chronopost).

La Poste propose des formes de présence postale différenciées, pour accompagner les évolutions des territoires et les nouvelles attentes des populations, dont les usages changent (sous l'effet du numérique, des nouvelles technologies et des nouvelles formes de mobilité).

Cette démarche s'inscrit bien évidemment dans une 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. sections 5.7 et 5.7.2.2), signé entre La Poste, l'État et l'Association des maires de France. Le quatrième contrat, actuellement en vigueur et qui porte sur la période 2017-2019, a été signé le 11 janvier 2017.

Les bureaux de poste

Vitrine des services intégrés du Groupe La Poste, les 8 835 bureaux de poste deviennent des lieux d'accompagnement et de conseil des clients 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 investit en continu dans la rénovation et la modernisation de ses bureaux, afin d'en faire des espaces de services modernes et accueillants pour les clients, pour accroître la satisfaction et développer la performance commerciale. Un des plans majeurs de transformation des bureaux de poste ces dernières années a été le déploiement d'un concept de bureau de poste baptisé « espace service client » (ESC) permettant au client de disposer d'espaces clairement identifiés (espaces courrier/colis, espace bancaire). 2 100 bureaux revêtent aujourd'hui ce format (vs 1 957 en 2015).

La modernisation de la relation client, à travers la mise en place de ce modèle ESC et l'automatisation des opérations simples, porte ses fruits dans la durée : le temps d'attente était de 3 minutes et 6 secondes en 2016, contre 3 minutes et

15 secondes en 2015 ⁽¹⁾, permettant à La Poste de dépasser largement ses engagements vis-à-vis de ses clients (ne pas attendre plus de 5 minutes avant d'accéder au guichet pour effectuer une opération simple). Quant à la satisfaction globale des clients, elle s'établit à 87 % auprès de l'ensemble de la clientèle du réseau ⁽²⁾. Ce score monte à près de 95 % lorsque les clients sont interrogés à la sortie des bureaux, au plus près de leur expérience ⁽³⁾.

Les maisons de services au public

En 2015, toujours soucieuse de faciliter la vie des habitants, La Poste a 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) au sein de maisons de services au public. À la suite du Comité interministériel d'égalité des territoires du 13 mars 2015, La Poste s'est engagée auprès de l'État à en ouvrir 500 dans ses bureaux fin 2016.

Les facteurs guichetiers

Attachée à la présence postale en zone rurale, La Poste déploie depuis 2012 des facteurs-guichetiers : au nombre de 564 à fin 2016, ils partagent leur temps pour réaliser à la fois l'ensemble des prestations du facteur (distribution de courrier, colis, services de proximité) et celles du guichet d'un bureau de poste, assurant ainsi une prise en charge complète de l'offre postale. Ces facteurs-guichetiers participent de la sorte à la redynamisation des zones rurales.

Les partenariats

Les 8 298 points de contact du Groupe gérés en partenariat développent la proximité et l'accessibilité aux services postaux les plus courants. Après l'accord des élus locaux, ces partenariats se concluent soit avec des partenaires publics (communes ou communautés) – il s'agit alors d'agences postales communales et intercommunales appelées « La Poste Agence Communale », soit avec des partenaires privés (commerçants), auquel cas il s'agit d'un « La Poste Relais ».

Le niveau de satisfaction des clients, des élus locaux et des partenaires est mesuré tous les deux ans par un baromètre externe dans le cadre des travaux de l'Observatoire national de la présence postale territoriale. Le dernier, datant de mars 2016, montre, comparativement à la précédente mesure de 2014, une satisfaction en progression vis-à-vis de ces points de contact, auprès des clients (+ 2 points à 93 %), des élus (+ 1 point à 95 %) et des commerçants (+ 3 points à 97 %). Cette dynamique s'explique notamment par le sentiment partagé que ces partenariats permettent de renforcer les liens entre les habitants des communes rurales, et de maintenir, selon les élus et les commerçants, les services publics dans le milieu rural.

(1) Étude sur les 2 000 bureaux de poste les plus importants (métropole et DOM).

(2) Baromètre satisfaction « BVA – La Poste », réalisé par téléphone au printemps et à l'automne 2016 auprès d'un échantillon de 4 000 français représentatifs de la population nationale.

(3) Baromètre satisfaction « Ipsos – La Poste », réalisé en face-à-face au printemps et à l'automne 2016 auprès d'un échantillon de 3 200 clients représentatifs de flux du Réseau.

La Poste Agence Communale

Au nombre de 5 950 à fin 2016, les points de contact « La Poste Agence Communale » proposent la très grande majorité des services d'un bureau de poste, qu'il s'agisse du courrier (affranchissement, recommandé, 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, ils reçoivent une indemnité compensatrice.

Les points de contact « La Poste Agence Communale » sont gérés 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 d'employeur.

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

La Poste Relais

À fin 2016, le Réseau compte 2 348 points de contact « La Poste Relais », dont 1 838 en zone rurale et 510 en zone urbaine. Dans le cadre de ce partenariat, 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. Les services de dépannage financier sont en option dans les zones urbaines.

La Poste Relais en zone rurale

Dans les petites communes, le choix des commerçants et artisans chargés des points de contact « La Poste Relais » 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.

La Poste Relais en zone urbaine

Largement présente en rural, La Poste Relais se développe dans les villes de taille importante où les évolutions urbaines ainsi que celles des modes de vie modifient en effet les relations entre les clients et les services de proximité : l'accompagnement des mutations urbaines implique le passage d'une logique de présence postale fondée sur des implantations physiques, donc une cartographie immobilière, à une cartographie de services.

Pour proposer un service de proximité en phase avec les lieux et modes de vie des citoyens, en complément des bureaux de poste, La Poste Relais en zone urbaine propose depuis 2014 l'essentiel de l'offre (courrier, colis et instances) dans de nouveaux points de services implantés en partenariat avec des commerçants dans des magasins du quotidien ou des lieux de passage. Au-delà des partenariats locaux, des conventions nationales ont été signées avec des réseaux de distribution (Franprix, Carrefour City...), des opérateurs de stations-service (Total), ainsi qu'avec des débiteurs de tabac. La Poste met également en place des consignes Pickup Station dans ou devant ses bureaux pour proposer à ses clients un service de retrait de colis en libre-service, sur des horaires élargis (6 heures-22 heures), qui répond aux attentes des citoyens et à l'explosion du e-commerce.

La Poste Relais économie sociale et solidaire

Le Réseau La Poste se tourne également vers les acteurs de l'économie sociale et solidaire (coopératives, mutuelles, associations ou fondations).

Accessibilité des points de contact

Accessibilité en territoire (zones urbaines/ zones rurales)

La Poste est présente sur l'ensemble du territoire français, avec un réseau de 17 133 points de contact ⁽¹⁾ au-dessus des 17 000 points de contact minimums exigés par la loi postale de février 2010. 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.

Le Réseau La Poste est présent :

- en zone urbaine grâce à 6 896 points de contact ⁽²⁾, dont 5 885 bureaux et 1 011 partenariats. 866 bureaux de poste sont situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville ou en desservent un : ces bureaux, dont 280 font partie des 1 000 établissements les plus importants, génèrent 17,1 % de l'activité au guichet ;
- en zone rurale (au sens Insee) ⁽³⁾ grâce à 10 237 points de contact (2 950 bureaux et 7 287 partenariats). Le nombre de points de contact en zone de revitalisation rurale ou en zone de montagne s'élève à 6 933 (2 730 bureaux et 4 203 partenariats).

Des collaborateurs au service des clients

Au-delà du réseau physique de points de contact 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.

(1) Hors les 26 points de contact à statut particulier (10 points de contact dans les TOM (St-Barthélemy, St-Martin et St-Pierre et Miquelon), 14 en Andorre et à Monaco, et 2 bureaux militaires).

(2) Hors deux « autres partenariats » (agences postales hors convention et autres).

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

Le Réseau La Poste compte près de 53 700 collaborateurs dont plus de 80 % exercent au sein des bureaux de poste qui comptent près de 2/3 de chargés de clientèle et plus de 9 500 collaborateurs au sein de la force de vente.

— Une transformation numérique en marche

Pour répondre aux attentes de ses clients, dont les usages évoluent dans un monde de plus en plus digitalisé, 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 et de la modernisation de la relation client.

Le numérique est un outil indispensable au service de l'expérience client et de l'attractivité du Réseau. En effet :

- Les chargés de clientèle peuvent désormais répondre aux demandes des clients au cœur de l'espace de vente via un équipement en smartphones (permettant d'opérer la majorité des fonctionnalités d'un guichet (acheter un produit, déposer ou retirer un objet, donner son avis, etc.). Co-conçu avec des chargés de clientèle volontaires, cet équipement, déployé sous le nom « Smartéo » depuis 2014 et disponible dans 1 071 bureaux de poste et plus de 1 538 Relais Poste, permet de répondre aux besoins de gain de temps et de rapidité de prise en charge des clients. 100 % des clients jugent « utile » l'utilisation de Smartéo par le chargé de clientèle pour traiter efficacement leur besoin (62 % des clients le jugent « très utile »).
- Dans les points de contact en partenariat, l'accès aux services en ligne du Groupe est facilité par la mise à disposition de tablettes en libre-service et de smartphones, qui permettent également à la clientèle d'accéder aux principaux sites de service public. Plus de 3 200 tablettes sont disponibles fin 2016 dans les points de contact « La Poste Agence Communale ».
- La Poste offre un accès internet gratuit à ses clients et visiteurs à l'intérieur des bureaux de poste (2 heures avec un compte laposte.fr), permettant de simplifier et faciliter l'accès aux services numériques pour tous. Initié fin 2015 dans une vingtaine de bureaux de poste pilotes, le déploiement s'est poursuivi en 2016 : la cible de 235 bureaux de poste équipés à fin du premier semestre a été atteinte, le Wi-Fi étant disponible dans plus de 735 sites (235 bureaux de poste + 500 maisons de services au public) fin 2016.
- L'information client et la promotion sur le lieu de vente sont modernisées grâce à un dispositif de communication digitale.

Grâce à ces évolutions, La Poste contribue également à la réduction de la fracture numérique dans un pays où près de 15 % des foyers n'ont pas encore accès à internet ⁽¹⁾, notamment en zones rurales, 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 ».

— Accessibilité aux personnes en situation de handicap

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

En matière d'accessibilité des bureaux aux personnes en situation de handicap, 42 % du parc des bureaux de poste sont accessibles à tous les clients quel que soit leur handicap (moteur, visuel, auditif, cognitif, psychique, etc.). Le Réseau La Poste a pris l'engagement de poursuivre la mise en accessibilité au sein 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.

Par ailleurs, concernant l'accessibilité des automates, 100 % des guichets automatiques bancaires (GAB) situés à l'intérieur des bureaux de poste (2 765 automates) ainsi que 98,9 % des automates d'affranchissement courrier-colis (7 012 automates) sont accessibles. En outre, à la fin de l'année 2016, 99,7 % du parc des bureaux de poste équipés de GAB disposent d'au moins un GAB accessible aux personnes à mobilité réduite (PMR) ou en cours de mise en conformité dans le cadre du dispositif Ad'AP. La mise en accessibilité des GAB de La Banque Postale pour les personnes aveugles ou malvoyantes est également en cours avec un taux d'accessibilité fin 2016 de 98 % en constante progression.

5.4.1.2 Un réseau multimétier au service des autres branches

Le Réseau La Poste est un réseau de distribution multimétier et multicanal connu de tous. En 2016, 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 ⁽²⁾.

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 2016, le Réseau La Poste a ainsi réalisé 1 175 millions d'opérations (dont 84 millions d'opérations effectuées avec les cartes d'autres réseaux bancaires) au niveau de ses guichets et de ses automates, soit :

- 17,3 % du chiffre d'affaires du Courrier, 25,3 % du chiffre d'affaires du Colis, 6,6 % de celui de Chronopost et 79,9 % des ventes de La Poste Mobile ;

(1) Source : Le baromètre du Numérique 2016 en date du 30/06/2016 rapport effectué à la demande du Conseil Général de l'Économie, de l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes et de l'Agence du Numérique après une enquête réalisée par le CREDO. D'après ce rapport : page 42 le taux d'équipement en connexion internet à domicile est de 85 % donc le taux de non équipement est de 15 %.

(2) Baromètre de satisfaction : enquête BVA par téléphone au printemps et à l'automne 2016.

- 622 millions d'opérations bancaires et 7 millions d'entretiens conseil réalisés par les conseillers bancaires installés dans le Réseau, soit 66,8 % des crédits à la consommation, 80,2 % des crédits immobiliers ⁽¹⁾ et 100 % de la collecte nette des particuliers.

L'affirmation de la priorité bancaire du Réseau vise à porter le développement commercial sur le marché bancaire des particuliers et des professionnels. Elle s'est notamment concrétisée par :

- l'arrivée de la Directrice générale de La Poste en charge du Réseau au Directoire de La Banque Postale, et la nomination de cette dernière comme Directrice déléguée des services financiers ;
 - la création en 2014 d'une DRH et d'une école de formation communes au Réseau et à La Banque Postale, permettant d'allouer des moyens supplémentaires pour accompagner la montée en compétence des forces commerciales sur le marché bancaire des particuliers et des professionnels. Au total, 70 000 collaborateurs du Réseau et de la Banque seront par ce biais formés aux métiers de demain.
- Pour accompagner cette priorité bancaire, l'effort de formation des managers et conseillers débuté en 2015 s'est poursuivi en 2016 dans un plan de formation ambitieux. Ainsi en 2015 et 2016, l'ensemble des 1 600 directeurs de secteur a suivi une formation bancaire de haut niveau au sein d'un parcours diplômant de 11 semaines. Les conseillers ont été également formés en 2016 sur le crédit immobilier et le domaine patrimonial afin d'accompagner l'optimisation de la prise en charge des clients dans les secteurs ;
- la finalisation en septembre 2014 d'une organisation commerciale unifiant les lignes de vente et d'animation commerciale de La Banque Postale et du Réseau. L'objectif de cette nouvelle organisation est de rapprocher les équipes du Réseau et de La Banque Postale pour accélérer le développement commercial ;
 - la création en 2016 d'une direction de l'expérience client commune au Réseau et à La Banque Postale, avec l'objectif d'une meilleure prise en charge de bout en bout du client et d'une meilleure synergie entre les bureaux et les centres financiers.

La Poste commercialise différents services numériques en bureau et s'ouvre à de nouveaux partenaires et à de nouvelles activités, pour faire venir un nouveau public dans ses bureaux, valoriser ses locaux et ainsi les pérenniser :

- « Ardoiz » : une tablette spécifiquement destinée aux seniors dont la commercialisation est généralisée dans tous les bureaux ;
- l'épreuve théorique générale (ETG) du Code de la route ;

- *co-working* : possibilité pour un Pro de travailler dans un bureau de poste en mode connecté, moyennant la location d'un espace de *co-working*. Après l'ouverture d'un espace de *co-working* appelé « Nomade » à Bordeaux Mériadeck en 2016, d'autres sites vont notamment être ouverts en Île-de-France et à Lyon en 2017.

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.

Simplifier le parcours client et développer les offres à valeur ajoutée

Pour 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 actions pour simplifier :

- les parcours clients dans ses points de contact : espaces de vente plus compréhensibles en insistant sur l'accueil et la prise en charge des clients ;
- l'offre proposée : gamme simplifiée courrier-colis depuis le 1^{er} janvier 2015, nouveau concept d'emballages de formats variés, 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 ⁽²⁾). La diminution de la charge aux guichets permet ainsi de dédier l'intervention des chargés de clientèle et conseillers aux opérations nécessitant leur expertise et la délivrance d'un service personnalisé.

Poursuivre l'évolution du réseau : vers plus de formats

Dans un contexte de baisse de fréquentation des bureaux, le Réseau entend redynamiser ses points de contact tout en recherchant une meilleure efficacité économique et sociale. Il vise ainsi à :

- réduire ses coûts d'exploitation grâce à la transformation des bureaux à faible activité ;
- pérenniser le réseau rural dans un cadre de bonnes relations avec les populations et les élus. Le déploiement de bureaux « facteurs-guichetiers », dont le nombre devrait être de 1 000 d'ici 2017, est un exemple de dispositif qui permet à La Poste de se transformer de manière innovante et responsable, tout en continuant d'être à la hauteur des attentes des clients, des citoyens et des territoires ;

(1) Hors prêts à l'accession sociale.

(2) Le Réseau s'appuie sur environ 21 170 automates :

- 6 969 automates « courrier/colis » (affranchissement et distributeurs de timbres) ;
- 14 201 automates bancaires (distributeurs de billets, changeurs de monnaie, urnes de dépôt de chèques, scanners de chèques et automates de remise de chèques).

- réduire les disparités territoriales en termes d'offre de services de proximité. Le contrat de présence postale 2017-2019 ⁽¹⁾ 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.) ;
- repenser sa présence en zone urbaine, avec une priorité donnée à l'accessibilité et à la personnalisation des services en misant sur un accueil spécifique par type de clientèle (professionnelle, patrimoniale...), sur des horaires élargis (notamment dans des relais installés chez des commerçants). De nouvelles formes de présences postales complémentaires aux bureaux de poste traditionnels sont ainsi testées (points colis avec des consignes installés dans les lieux de passage ou dans des quartiers en développement, etc.).

Grâce à un constant dialogue avec les acteurs de la ville, La Poste devient contributeur des projets urbains.

Tous ces nouveaux formats de présence, ajustés aux besoins de la clientèle, permettent par ailleurs de convaincre et fidéliser les clients, et de développer l'attractivité commerciale du Réseau.

Accélérer le développement commercial, en personnalisant le service

Au-delà de la différenciation des formats de présence postale qui permet une prise en compte des nouvelles habitudes de consommation au plus près des besoins des clients, le Réseau cherche à développer la personnalisation des réponses apportées pour créer de la valeur pour ses clients, les fidéliser et accélérer son développement commercial :

- par le développement d'outils numériques dans tous les points de service, de manière différenciée, selon les besoins (automates, smartphones et tablettes Smartéo, écrans digitaux en vitrine et à l'intérieur des bureaux...). Dans chaque point de service, le client trouvera donc une réponse personnalisée à ses attentes, quelles qu'elles soient ;

- par la mise en place d'une nouvelle organisation depuis janvier 2016, constituée d'un peu plus de 1 600 secteurs, pilotés chacun par un directeur de secteur entouré d'une équipe à laquelle il délègue une partie de ses compétences, afin de se concentrer sur le développement commercial de son secteur ;
- par l'adaptation de l'aménagement (montée en gamme de l'espace conseil bancaire, espaces dédiés, etc.) et des compétences des bureaux de poste :
 - concernant la clientèle des professionnels par exemple, cible prioritaire de conquête commerciale dans le plan stratégique du Groupe La Poste et qui embarque 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 filière dédiée avec 1 000 Responsables de clientèle spécialisés aux Pros en bureau de poste, dont près de 220 sont déjà sur le terrain en 2016,
 - les clients patrimoniaux, autre cible prioritaire, sont reçus par des conseillers généralistes ou spécialisés, capables de répondre à leurs besoins complexes. À horizon 2020, 1 000 conseillers dédiés aux clientèles patrimoniales seront déployés sur le territoire,
 - dans les endroits où cela se révélera nécessaire, un dispositif spécifique d'accueil des clientèles vulnérables sera également mis en œuvre.

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

Le Réseau, fort de fondations solides posées par des actions qualité résolues depuis plusieurs années, a décidé en 2016 de franchir une étape avec une démarche nouvelle « Latitude Client », basée sur la responsabilisation des acteurs locaux et sur l'écoute client.

(1) Le contrat de présence postale a été signé le 11 janvier 2017 par Le Groupe La Poste, l'État et l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité.

5.4.2 La Poste Mobile

5.4.2.1 Généralités

Créée en 2011, La Poste Telecom est une joint-venture détenue à 51 % par Le Groupe La Poste et à 49 % par SFR. Cet opérateur mobile virtuel (ou *Mobile Virtual Network Operator*) s'appuie sur le réseau télécom de SFR, le réseau de distribution des bureaux de poste et la marque La Poste pour commercialiser son offre de téléphonie.

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.

5.4.2.2 Marché et offre

Le marché de la téléphonie mobile en France ⁽¹⁾

Le marché de la téléphonie mobile compte 73 millions de clients actifs en métropole fin 2016 (hors cartes SIM « *Machine to Machine* »), ce qui représente un taux de pénétration de 109,8 % de la population. Le marché a augmenté de 1,2 % en un an, l'augmentation de 2 millions de clients abonnés étant contrebalancée par l'érosion continue du marché du prépayé (baisse de 1,2 million de lignes sur un an, soit - 9,5 %).

Avec près de 7,6 millions de clients à fin 2016, la part de marché des MVNO se stabilise à 10,7 % sur le marché total (dont 11,6 % sur le marché résidentiel, + 0,1 point en un an).

En 2016 ⁽²⁾, le marché de la téléphonie mobile a poursuivi sa mutation. Si la facture moyenne mensuelle s'est stabilisée à 16,4 euros par client, les clients souscrivent désormais à plus de 70 % des forfaits sans engagement (+ 5,2 points en un an) et consomment plus de 1 565 mégaoctets par forfait, l'extension de la couverture du territoire par les réseaux 4G et l'accroissement de l'équipement de la population en smartphones favorisant l'explosion des consommations de data (+ 61 % en un an).

S'agissant du marché de la téléphonie fixe ⁽²⁾, le nombre d'accès internet à haut et très haut débits s'élève à 27,5 millions de clients à fin septembre 2016, la totalité de la hausse provenant des abonnements à très haut débit (+ 1,2 million en un an) qui équipent désormais 33 % des logements éligibles (+ 5 points en un an). Sous l'effet de la concurrence, le montant mensuel moyen des abonnements a cessé de baisser pour se fixer à 32,41 euros par abonnement, tarif comparable à celui relevé en janvier 2015.

Dans ce contexte concurrentiel, des stratégies de fidélisation sont mises en œuvre par les opérateurs. Les offres de convergences fixe/mobile (package de services pouvant inclure

une ligne fixe et plusieurs services mobiles et/ou application de remises à l'un ou l'autre de ces services) progressent de 10,6 points en un an et concernent, au 30 septembre 2016, 18,7 millions de cartes SIM, soit un quart des forfaits SIM en service (+ 2 points en un an).

L'offre La Poste Mobile

Le MVNO La Poste Mobile se caractérise par un positionnement fondé sur la proximité client, au travers du réseau physique des 9 000 bureaux de poste. L'ensemble des offres et des mobiles proposés par La Poste Mobile est accessible par les clients dans l'ensemble des bureaux ainsi que sur internet (site www.lapostemobile.fr) et par téléphone (distribution multicanale).

En 2016, La Poste Mobile a mis en œuvre sa nouvelle stratégie commerciale, en lançant des offres à forte valeur sur la gamme mobile et en entrant sur le marché de la téléphonie fixe à très haut débit (THD). Ainsi, dès le mois de février, La Poste Mobile a lancé son offre Très Haut Débit THD 3P, en complément de son offre ADSL. En août, un forfait proposant une offre quasi illimitée de data (20 Go) à un tarif compétitif a été commercialisé qui a permis à La Poste Mobile de toucher une nouvelle clientèle, plus jeune. Enfin, en novembre 2016, La Poste Mobile a lancé sous sa marque une offre de services de téléphonie mobile à La Réunion.

Cette nouvelle stratégie commerciale a permis d'acquérir 548 000 clients (y compris prépayés) dont 421 000 nouveaux abonnés sur l'année. Les ventes nettes d'abonnements (après résiliations) se sont élevées à 117 000. Le parc total abonnés et prépayés a progressé de 6,5% pour atteindre 1,3 million de clients, le parc d'abonnés seul ayant progressé de 10,7 % pour atteindre 1,2 million de clients.

Au total, le chiffre d'affaires (mobile et THD) s'est élevé à 214 millions d'euros, en progression de 6 % par rapport à 2015.

Le revenu moyen perçu par client abonné (ARPU) a été stabilisé depuis l'année dernière. Le repositionnement tarifaire de l'ensemble du parc, le lancement d'offres à valeur ajoutée proposant une abondance de data (offres 6 Go, 10 Go et 20 Go) et la pénétration des offres de forfaits avec mobile ont contribué à l'amélioration de l'ARPU unitaire de ces offres.

Stratégies et perspectives

La Poste Mobile se positionne comme l'opérateur à réseau physique offrant une gamme élargie de services de téléphonie fixe et mobile, un service de proximité de qualité et un service après-vente réactif.

(1) Source : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) – Observatoire des marchés des communications électroniques du 4^e trimestre 2016.

(2) Source : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) – Observatoire des services mobiles du 3^e trimestre.

Les enquêtes ⁽¹⁾ menées auprès de ses clients montrent que plus de 90 % d'entre eux considèrent que La Poste Mobile propose des offres adaptées à leurs besoins, à des prix attractifs, sur une large gamme de forfaits et de téléphones mobiles. Plus de 95 % des clients se sentent également bien accueillis en bureau de poste où leurs demandes sont rapidement prises en compte et où les réponses apportées sont personnalisées. 85 % des clients déclarent n'avoir fourni « aucun effort » ou fourni seulement un « effort faible » pour souscrire ou modifier leur abonnement. 48 % des clients interrogés seraient prêts à recommander La Poste Mobile à des proches ou connaissances, en raison notamment 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.

En outre, et c'est l'un des objectifs partagés avec le 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 2017, La Poste Mobile s'appuiera sur une organisation commerciale renforcée pour distribuer des offres de téléphonie mobile toujours plus riches en data et lancer son offre 2P. Elle continuera de développer les synergies avec les différentes branches du Groupe, qu'il s'agisse de La Banque Postale ou de la Branche Services-Courrier-Colis, pour rendre son offre accessible aux particuliers ainsi qu'aux professionnels. La Poste Mobile lancera ainsi en 2017 une offre destinée aux professionnels commercialisée par les chargés de clientèle Pros déployés en bureau de poste.

5.5 Numérique

5.5.1 Généralités et chiffres clés

Données financières

(en millions d'euros)	2016	2015	Évolution 2016/2015	
			en montant	en %
Chiffre d'affaires	609	560	+ 49	+ 8,7 %
Chiffre d'affaires hors Groupe	491	470	+ 21	+ 4,4 %
Chiffre d'affaires intragroupe	118	90	+ 28	+ 31,6 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(6)	(14)	+ 8	- 55,2 %

Données opérationnelles

	2016	2015	Évolution 2016/2015	
			en volume	en %
Fréquentation de La Poste en ligne (en nombre de visiteurs uniques en moyenne mensuelle, en millions)	10,5	11,1	- 0,6	- 6 %
Nombre de coffres-forts Digiposte (en millions) ^(a)	1,60	1,25	+ 0,35	+ 28 %
Ventes en ligne sur le site (en millions d'euros)	161,5	152,3	+ 9,2	+ 6 %
Nombre de collaborateurs	5 396	5 270	+ 126	+ 2 %

(a) Hors coffres-forts non actifs.

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.

(1) Enquête réalisée par la société MV2 pour La Poste Mobile (septembre 2016).

5.5.2 Fonctions et activités

La branche Numérique a trois fonctions principales :

- une expertise numérique au service du Groupe et des branches ;
- un rôle de réseau de distribution en ligne avec le développement d'une véritable plate-forme de e-commerce pour les produits et services des filiales et branches ;
- le développement de solutions et services numériques à destination des entreprises et du grand public, 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 au service de tout le Groupe. Ces missions passent notamment par :

- **La construction d'infrastructures numériques communes**, mises à disposition des branches, leur permettant de produire de nouvelles offres, notamment à destination des particuliers, comme :
 - le Compte client unique (CCU), pour connaître et reconnaître les clients ;
 - le *Hub* Numérique, pour orchestrer les services qui leur sont proposés ;
 - Digiposte+, pour les accompagner dans leur vie quotidienne et administrative.

La branche Numérique constitue ainsi une véritable usine digitale pour le Groupe, mettant à disposition des branches un socle technique d'infrastructures mutualisées et transverses leur permettant, de leur côté, de se focaliser sur les seuls aspects d'offre, de marketing et de parcours clients. Ces infrastructures, créées une seule fois dans le Groupe, permettront à la fois de centraliser et mutualiser les données dans un « *Data Lake* » (infrastructure data partagée permettant l'analyse et l'enrichissement des données du Groupe), et d'industrialiser/accélérer la sortie des offres de La Poste aux particuliers (toC) et aux entreprises (toBtoC).

- **L'enrichissement de la connaissance clients**, qui permettra de mieux connaître les clients et donc de mieux les servir, contribuant ainsi au développement du chiffre d'affaires du Groupe. La branche Numérique veille 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 et de respect des données personnelles électroniques. Elle a, à ce titre, lancé en 2016 sa Charte Data, posant ainsi le point de départ d'un

plan d'action concret qui permettra, en allant au-delà des exigences du cadre réglementaire, de répondre aux attentes des Français sur le sujet. Le *Chief Data Officer* et la directrice de la protection des données coordonnent cette politique data et reportent auprès du Comité qualité et développement durable (QDD) du Conseil d'administration du Groupe La Poste.

- **L'animation des différentes structures et dispositifs d'innovation de La Poste** : parmi ceux-ci, Start'inPost, qui met 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) pour contribuer à développer le chiffre d'affaires des filiales et branches du Groupe. Les projets sont sélectionnés selon trois grandes thématiques : les services au e-commerce, les services de proximité (pouvant mobiliser les facteurs) et les solutions de confiance numérique.

Lancé en juin 2014, Start'inPost l'accélérateur du groupe La Poste est un dispositif d'innovation ouverte dont la vocation est de permettre aux entités opérationnelles du groupe d'innover plus facilement avec des start-up.

Les projets sont sélectionnés selon cinq thématiques clés au cœur de la stratégie de La Poste :

- les solutions de confiance numérique (fintech, moyens de paiement innovant, sécurisation des échanges, portefeuille ou coffre-fort électronique, identité numérique...) ;
- les offres innovantes de logistique, de transport ;
- le B2B numérique (marketing digital, logiciel SaaS, e-commerce, Big Data, solution pour le secteur public, papier connecté, réalité augmentée ...) ;
- la transition énergétique (éco-mobilité, recyclage, optimisation énergétique...) ;
- les nouveaux services de proximité (silver économie, e-santé, objets connectés, services mobiles ...).

Depuis son lancement, Start'inPost a accompagné 30 expérimentations – start-up innovantes.

Start'inPost a également initié en 2016, le déploiement national de BigUp4Startup l'initiative de sourcing mutualisé de start-up dans les territoires. Trois événements BigUp4Startup regroupant Orange, la Caisse des Dépôts et Consignations, Cisco et La Poste, rejoints localement par d'autres grands groupes ou ETI locales, ont été organisés dans différentes villes donnant lieu à des rendez-vous d'affaires qualifiés entre ces grands groupes dont 19 contrats signés entre La Poste et des start-ups.

- **L'adoption d'une posture digitale forte soutenue par un programme ambitieux de visibilité**. La Poste a initié en mai 2015 le programme French IoT visant à rassembler des start-up, des grandes entreprises et des experts (pôles

de compétitivité, incubateurs, métropoles French Tech, etc.) pour créer une réelle dynamique française d'innovation dans l'internet des objets (IoT). Le programme s'appuie sur le *Hub* Numérique de La Poste, plate-forme d'innovation ouverte permettant de combiner objets connectés, services numériques et services de proximité dans de multiples domaines (*smart home*, *smart building*, *smart city*, e-santé et bien-être, silver économie, énergie, e-commerce, etc.). Depuis, 127 start-up et 5 grands groupes (BNPP Real Estate, Malakoff Médéric, Boulanger, Derichebourg Multiservices, Legrand) ont rejoint la communauté d'innovation French IoT, plus de 80 accords de partenariats ont été conclus entre des start-ups et Le Groupe La Poste pour proposer des solutions IoT compatibles avec le *Hub* Numérique, et les premières expérimentations ont été mises en place en janvier 2016 pour 16 start-up lauréates de l'édition 2015. La quinzaine de finalistes de chaque édition sont présents aux côtés du Groupe La Poste lors du CES Las Vegas et les réalisations sont relayées dans le Tumblr French IoT ainsi que sur les réseaux sociaux afin de contribuer à la démocratisation de l'Internet des Objets.

● **La transformation numérique interne et l'évolution des outils et méthodes de travail des collaborateurs, via :**

- des dispositifs de formation : Le Groupe La Poste place ses 200 000 postiers ⁽¹⁾ 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 est complété par des projets d'évolution des outils et méthodes de travail ;
- la transformation des pratiques de coopération et d'échange. Après une période de test d'usages (entre 2014 et 2016, avec plus de 20 000 postiers équipés), Tredunion, le réseau social d'entreprise du Groupe, sera déployé en 2017. Unique au Groupe, et accessible de partout et de n'importe quel terminal y compris en mobilité, il contribuera au partage d'informations et de documents et au renforcement de la coopération et des synergies entre les équipes.

5.5.2.2 Le site de e-commerce www.laposte.fr : réseau de distribution pour les produits du Groupe

Le Groupe offre en ligne 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, par exemple) et d'offres de téléphonie de La Poste Mobile. En 2016, il a également commencé la commercialisation de ses nouvelles offres en matière de services à domicile (« Veiller sur mes parents »), de services aux professionnels (« Côté Pros ») et aux citoyens (« Code de la route »).

La présence du Groupe sur internet s'organise autour du dispositif « La Poste en ligne », déployé au cours de l'année 2016 autour d'un site doté d'une adresse URL unique (www.laposte.fr) qui permet ainsi de concentrer l'audience et de mieux exposer les produits et services du Groupe.

Conçu comme le carrefour d'audience en ligne du Groupe, www.laposte.fr a pour ambition claire d'être un véritable site de e-commerce et de développer le chiffre d'affaires du Groupe réalisé en ligne. En 2016, le site a reçu en moyenne plus de 10 millions de visiteurs uniques chaque mois ⁽²⁾, enregistrant une forte croissance sur la boutique Particulier (+ 11 % de visiteurs uniques par rapport à 2015 ⁽²⁾) et sur la boutique Pro (+ 11 % ⁽²⁾). Avec + 6 % de chiffre d'affaires dont + 13 % sur les e-services, le site www.laposte.fr a totalisé 161,5 millions d'euros de ventes en ligne. www.laposte.fr se classe 12^e du top 100 des sites eCommerce français (classement Médiamétrie/NetRatings, décembre 2016).

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 217 000 clients et répond à plus de 3 700 questions posées par mois.

5.5.2.3 Des offres numériques à destination des entreprises et du grand public

Offres à destination du grand public

Le Groupe La Poste propose à ses clients une offre de produits et services numériques reposant sur son rôle de tiers de confiance, dont à titre non exhaustif :

- Digiposte, coffre-fort électronique destiné à recevoir, archiver et partager de manière sécurisée des documents électroniques.
- Digiposte+, un assistant personnel proposé via une application mobile lancée en octobre 2016 et téléchargée 180 000 fois depuis. Organisé autour de différents univers d'usages (« biens », « famille », « logement ») et pensé comme un soutien aux démarches personnelles et administratives, notamment via un dispositif de suggestions (fils d'actu), Digiposte+ permet de collecter, trier, classer automatiquement les documents importants (factures, relevés, bulletins de paie, etc.) et d'identité, de les partager et d'ainsi faciliter ses démarches. Les documents sont transférés automatiquement dans le coffre-fort Digiposte.

1,6 million de coffres sont ouverts à fin 2016, permettant le stockage de plus de 39,5 millions de documents, notamment les bulletins de paie ou factures de plus de 300 sociétés émettrices clients en toB. En novembre 2016, par ailleurs, Le Groupe La Poste a signé un partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche afin de mettre à la disposition des étudiants et des élèves un compte Digiposte+ garantissant le stockage sécurisé, pérenne et gratuit de l'attestation numérique de leur baccalauréat.

(1) Périmètre La Poste maison mère.

(2) Source : AT internet.

- Le service Identité numérique : ce service 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).

Un partenariat a été signé avec l'État, dans le cadre de son programme France Connect sur l'identité numérique, permettant de positionner La Poste comme un fournisseur d'identités de France Connect et d'ainsi permettre l'accès aux téléservices proposés.

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.jedecclare.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).

En 2016, pour enrichir son expertise et consolider ses positions, Docapost a procédé à l'acquisition de CDC Fast, qui opère une plate-forme de télétransmission sécurisée à destination des collectivités et administrations, et d'Applicam, plate-forme de gestion des transactions prépayées et leader de la gestion des aides et des subventions en France.

En 2016, Docapost a généré un chiffre de 447 millions d'euros (422,5 millions d'euros en 2015).

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, traitement des données, conseil) dans un environnement

qui déplace la valeur vers la donnée. 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.

La complémentarité des métiers de Mediapost Communication (Média, Data, Conseil) permet de proposer aux clients une offre de marketing intégrée :

- Média, métier de la connaissance des clients par les médias numériques. Mediapost Communication vend des audiences de points de contacts médias larges et mesurables. 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 son offre de régie publicitaire sur internet de nombreuses solutions de notoriété et de développement de trafic web ;
- Data, métier de la maîtrise de l'ensemble des expertises data liées à l'intelligence client. L'intelligence client, opérée grâce au traitement de données (base de données de profils et de comportements/segmentation clients et règles de ciblage), permet d'obtenir un ciblage de qualité.

Mediapost Communication propose ainsi différentes 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 ;

- Conseil, métier de l'orchestration et de la mise en œuvre de solutions marketing intégrées et efficaces. Mediapost Communication propose ainsi une offre de conseil média courrier et imprimé publicitaire.

À la croisée de ces expertises a également été développée l'offre de *retargeting* Media Data Live : elle 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.

Afin de renforcer ses compétences d'analyse de *Big Data*, Mediapost communication a fait l'acquisition, en mai 2016, de ProbaYes, société spécialisée en Intelligence Artificielle qui développe des solutions prédictives et d'optimisation à travers l'analyse de données.

En 2016, Mediapost Communication a généré un chiffre d'affaire de 97 millions d'euros (95 millions d'euros en 2015).

5.5.3 Stratégie et perspectives

La stratégie numérique est au service des ambitions stratégiques du Groupe La Poste d'être la « première entreprise de proximité humaine » de France en 2020.

Pour servir cette ambition, les objectifs sont de :

- transposer son rôle d'opérateur universel des échanges physiques dans la sphère numérique ;

- nouer un pacte de confiance numérique avec les Français ;
- devenir l'accompagnant numérique privilégié des Français.

Les programmes transverses définis pour déployer sa stratégie se poursuivent, notamment en matière d'enrichissement de la connaissance des clients particuliers et professionnels (*Big Data*) et d'amélioration de la relation client.

5.6 Immobilier

(en millions d'euros)	2016	2015	Évolution 2016/2015	
			en montant	en %
Produits opérationnels	843	832	+ 12	+ 1,4 %
Chiffre d'affaires hors Groupe	11	10	+ 1	+ 12,7 %
Chiffre d'affaires intragroupe	832	822	+ 10	+ 1,3 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION ^(a)	18	27	- 8	- 30,6 %

(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 le plus grand de France en nombre d'actifs après l'État, il présente des caractéristiques hors normes par son ampleur : 12 363 immeubles, représentant 10,1 millions de mètres carrés dont 40 % détenus en propre (cf. chapitre 7).

Il irrigue l'ensemble du territoire et participe à 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.

La spécificité de ce parc réside également dans le nombre de personnes franchissant son seuil chaque année : en 2016, 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 importants tant en terme de charges de fonctionnement que d'actif immobilisé au bilan du Groupe.

5.6.1.2 Le pôle immobilier

Le pôle immobilier, qui compte plus de 970 collaborateurs dotés d'une double culture immobilière et postale, se positionne résolument comme un partenaire de la dynamique du Groupe. Il gère la majorité de l'activité immobilière du Groupe (80,6 % des surfaces occupées par les entités du Groupe sur le territoire national) et son périmètre de compétence couvre notamment la maison mère (La Poste SA) et La Banque Postale. L'immobilier relatif à GeoPost ainsi qu'aux filiales de la branche Services-Courrier-Colis est directement géré par les filiales en question.

Le pôle immobilier 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 (avec pour objectif de réduire leurs coûts immobiliers et de les accompagner dans leur

développement et 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.

Poste Immo gère un parc immobilier de 11 023 immeubles, soit 6,4 millions de mètres carrés, dont 56 % sont sa propriété. Cet ensemble se décompose en trois catégories :

- les immeubles possédés ou pris à bail par Poste Immo ;
- les immeubles possédés ou pris à bail par la direction de l'immobilier de La Poste ; et
- les immeubles possédés par les filiales de La Banque Postale, qui sont hors du périmètre juridique du pôle immobilier mais dans son périmètre de gestion.

Le périmètre juridique de Poste Immo comprend 49 sociétés, aux statuts juridiques divers : sociétés civiles immobilières (SCI), sociétés par actions simplifiées (SAS), sociétés à prépondérance immobilière à capital variable (SPPICAV) et sociétés civiles de construction vente (SCCV). Chaque société est en charge d'une fonction précise.

Tous les services et activités de Poste Immo et de la direction de l'immobilier sont certifiés ISO 9001-2015.

5.6.2 Activités

Impliqué 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. Poste Immo s'est d'ailleurs vu confier par La Poste, depuis 2014, la centralisation de l'information nécessaire au développement de l'offre de logistique urbaine.

Poste Immo a professionnalisé la gestion de l'immobilier, investi et modernisé le parc et permis par les cessions de générer du cash pour le Groupe et de financer les investissements. Poste Immo a également contribué à la maîtrise de la facture immobilière des branches (grâce notamment aux travaux sur les optimisations de surfaces et aux restitutions de celles-ci).

Structuré autour des deux enjeux clés que sont la performance durable et le développement rentable, Poste Immo se positionne comme une foncière de Groupe, un prestataire de services et un co-promoteur développeur.

5.6.2.1 Foncière de Groupe

L'activité de foncière de Groupe répond aux besoins immobiliers du Groupe et de ses branches.

- Poste Immo gère et valorise le parc patrimonial en garantissant aux investissements une rentabilité selon les règles du marché. Elle accompagne la stratégie de modernisation du Groupe et fait évoluer le parc en accord avec les nouveaux usages. Depuis sa création en 2005, Poste Immo a réduit de 23 % la taille du parc patrimonial du Groupe La Poste, et la trésorerie générée par les cessions et l'autofinancement a permis de financer 3,7 milliards d'euros de travaux. En 2016, 338 millions d'euros d'investissements ont été réalisés sur le parc et 254 cessions d'actifs ont été signées.
- Poste Immo sécurise 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 (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. Ils sont ainsi une cible privilégiée pour implanter des consignes à colis (115 installées depuis 2014).

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

Compte tenu des enjeux en matière de mutation des villes et des territoires, Poste Immo est un contributeur actif au projet prioritaire commun sur « la logistique urbaine ». Dans ce contexte, les biens immobiliers nécessaires à cette activité doivent répondre à des critères multiples : insertion dans le tissu urbain (permettre de livrer vite et sur une large plage horaire), performances environnementales (permettre la gestion d'un plan de circulation des véhicules approprié), performances économiques (contribuer par la conception et la gestion à la baisse des coûts). L'immobilier doit 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 et espaces partagés) tout en étant 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 du e-commerce en particulier, qu'en termes de développement durable, notamment pour les élus. En 2016, la construction à Bordeaux d'un hôtel logistique urbain de France adapté au « time-share », a été lancée par Poste Immo. Le site d'une superficie d'environ 5 000 m² accueillera à sa livraison des activités logistiques du Groupe La Poste. L'exploitation de ce bâtiment est conçue en temps partagé (*time-share*). Chaque opérateur de logistique du Groupe utilise une même surface et un même outil de mécanisation mais à des créneaux horaires différents et prédéfinis. De plus, les livraisons effectuées au départ de ce site seront réalisées à l'aide de véhicules à faibles émissions. 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'autres types de clients.

En novembre 2016, Poste Immo a signé une vente en l'état futur d'achèvement portant sur l'acquisition d'un immeuble dénommé Opale, situé à proximité immédiate du nouveau siège du Groupe La Poste. L'immeuble développera une surface utile de 17 000 m² environ à usage principal de bureaux et commerces.

5.6.2.2 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, et ce à plusieurs titres :

- anticiper les besoins immobiliers des branches 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. L'optimisation des surfaces occupées par les branches, engagée en 2009, a ainsi permis la

restitution de 1 370 000 m² et génère pour le Groupe des économies récurrentes annuelles de loyers et de charges. Pour la troisième année consécutive, le montant des loyers du Groupe a diminué en 2016. En outre, Poste Immo, en tant que partenaire des Branches du Groupe La Poste, a proposé, dans le cadre de l'évolution de ses règles de gestion, d'offrir plus de flexibilité sur le parc patrimonial à travers une clause dite de respiration. Elle permet aux Branches de restituer chaque année 5 % de la surface du parc patrimonial, non soumis à une durée ferme, en dehors des dates d'échéance des baux ;

- accompagner les réflexions des branches sur les futures implantations, en tenant compte des enjeux en matière de mutation des villes et des territoires. 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 la branche Réseau en participant à la construction de son schéma directeur 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 ;
- piloter 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 interbranches et de travailler sur la qualité de vie au travail. Dans ce cadre, Poste Immo a notamment assuré le volet immobilier du regroupement des sièges des différentes branches et principales filiales du Groupe, finalisé au cours de l'année 2016 et qui permet de réaliser des économies (- 20 % sur les loyers et charges en année pleine). Cette démarche est en cours d'extension en région : le projet vise, au service de la performance commerciale et économique et de la transformation du Groupe, à promouvoir un mode de gouvernance plus collaboratif entre les équipes de direction des branches décentralisées en territoire dans les grandes métropoles régionales.

Poste Immo assure la gestion de parc (*property management*), chargée de la facturation des loyers et des charges ainsi que de la bonne application des engagements contractuels. 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 2016, 1 664 opérations d'entretien ou de maintenance technique. Poste Immo apporte aux utilisateurs un conseil en matière de performance et d'optimisation énergétique. Enfin, dans une démarche proactive tenant compte des enjeux de transition énergétique et de performance énergétique des bâtiments (cf. ci-après section 5.6.3), Poste Immo a mis en place des annexes vertes sur 156 immeubles ⁽¹⁾. 39 concernent le périmètre réglementaire (baux des locaux à usage de bureaux ou de commerces de plus de 2 000 m²) et 117 immeubles sont engagés à travers la charte tertiaire (non réglementaire).

(1) 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.

En 2016, Poste Immo a confirmé son ambition de développer de nouveaux services en entrant au capital de Startway, société proposant des espaces de *co-working*. Le Groupe La Poste s'était positionné sur ce segment en septembre 2015 en lançant sa première offre en propre d'espaces de travail partagés dénommée « Nomade », dont l'objectif est de renforcer l'attractivité des services aux professionnels au sein du Réseau La Poste. Avec Startway, il a l'opportunité d'accélérer le développement du *co-working* avec un risque maîtrisé et des synergies multiples : louer et valoriser des surfaces atypiques et vacantes, louer les salles de réunion et auditoriums des immeubles tertiaires, renforcer immédiatement des savoir-faire et compétences... L'offre de *co-working* proposée va de la réservation de courte durée à la location sédentaire, de l'espace de travail à l'événementiel en passant par la salle de réunion, avec les écosystèmes urbains et ruraux.

5.6.2.3 Co-promoteur développeur

Cette activité de co-promotion et de développement donne corps aux stratégies industrielles et commerciales des branches du Groupe et valorise des immeubles du parc patrimonial de La Poste à céder ou vacants par le déploiement de projets immobiliers (logements, bureaux, commerces) 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.

5.6.3 Enjeux en matière de développement durable

En tant que foncière, autant qu'en tant que prestataire de services et co-promoteur développeur, Poste Immo conseille, accompagne et propose des solutions/actions en faveur d'un immobilier responsable sur la base de deux 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.

Le projet de rénovation de la poste du Louvre, ou la restructuration du Musée d'entreprise du Groupe La Poste, sont deux exemples de l'activité de développeur de Poste Immo.

L'année 2016 a été marquée par la livraison de 869 opérations dont une plate-forme industrielle (activités logistique, bureaux) de 24 000 m² ayant obtenu les certifications HQE et ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) et la restructuration de l'hôtel des Postes de Dijon, regroupant des activités postales, des bureaux, un hôtel et des commerces.

En 2016, des opérations de promotion ont été engagées pour valoriser le patrimoine avec notamment le démarrage des travaux de restructuration d'un immeuble au cœur de Paris en surface tertiaire et bureau de poste, et la prise de participations dans des sociétés ayant pour objet la restructuration ou la construction d'ensembles immobiliers à Paris 14^e et Marseille (immeubles de logement), et Lyon et Rennes (immeubles de bureaux), en vue de leur revente.

Enfin, en 2016, le groupe SNI et Le Groupe La Poste, à travers Poste Immo, ont décidé de coopérer dans des opérations de promotion portant sur des sites dont Poste Immo est propriétaire et de développer des opportunités foncières nouvelles afin de produire du logement intermédiaire et social. Ce partenariat vise également à renforcer l'offre de logements locatifs sociaux proposée au personnel du Groupe La Poste ainsi qu'une offre de logements intermédiaires à des niveaux de loyers compatibles avec leur niveau de rémunération.

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 entre 2011 et 2020. Ce périmètre représente environ 120 sites, couvrant environ 22 % de la consommation énergétique finale totale, et 20 % de la superficie du parc géré. 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 1 000 foyers. De plus, Poste Immo a confié à GEO PLC ⁽¹⁾ la collecte et la valorisation des certificats d'économie d'énergie (CEE) 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.

En tant que foncière et coordonnateur des groupements de commandes afférents à la gestion de l'énergie, Poste Immo a piloté en 2015 et 2016 les mises en concurrence de certains marchés de fourniture en énergie, permettant une réduction de l'empreinte carbone du Groupe et des économies significatives. Le Groupe La Poste approvisionne ainsi, depuis le 1^{er} mai 2016, la totalité de son parc immobilier (hors certaines filiales françaises et étrangères) en électricité d'origine renouvelable tout en réalisant une économie totale cumulée de 23 millions d'euros ou 20 % sur sa facture totale d'électricité.

Par ailleurs, grâce à la mise en concurrence des marchés du gaz naturel, le Groupe devrait réaliser plus de 5 millions d'euros d'économies annuelles pour les trois prochaines années, à compter du 1^{er} novembre 2016, soit une baisse de 23 % sur la facture globale de gaz du Groupe La Poste.

En 2016, Poste Immo s'est associé avec la Caisse des Dépôts et Egis pour créer une société commune SOBRE qui permettra de répondre aux enjeux du Groupe en terme de transition énergétique et, dans un second temps, de proposer cette offre à l'externe. Sobre proposera aux professionnels de l'immobilier, après une phase d'expérimentation sur les parcs des groupes actionnaires, des solutions concrètes pour le pilotage et la baisse des consommations d'énergie.

Enfin, depuis 2015, 100 % des immeubles patrimoniaux recevant du public sont accessibles aux personnes à mobilité réduite (sauf dérogations).

5.6.4 Stratégie et perspectives

Dans un contexte économique en berne 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 proposant des prestations de conseil et de maîtrise d'ouvrage et de gestion de parc à de nouveaux clients ou en devenant un acteur clé de la logistique urbaine.

La politique immobilière menée par Poste Immo poursuit deux objectifs :

- aligner les intérêts entre les branches locataires et la foncière propriétaire ;
- créer grâce à cet alignement de la valeur pour l'un et l'autre en se positionnant dans un contexte de marché et d'avantage concurrentiel.

Ces objectifs sont traduits dans la politique immobilière déployée par Poste Immo, axée sur trois piliers :

- recentrer : Il s'agit de repositionner le parc et maîtriser la facture immobilière en réduisant la vacance patrimoniale et locative, en accompagnant l'adaptation des réseaux commerciaux et industriels des Branches et en réduisant la facture sur le parc locatif (renégocier les baux, relocaliser, optimiser les surfaces occupées) ;

- investir : l'objectif est d'améliorer le parc et de le mettre en valeur en sécurisant les localisations stratégiques actuelles et futures, en investissant de manière ciblée et optimisée et en continuant la mise en conformité du parc tout en intégrant le développement durable ;
- développer : cet axe vise à créer de la valeur aux bornes du Groupe dans une stratégie long terme par :
 - l'acquisition d'actifs sur de nouveaux territoires en cours de développement pour les besoins futurs du Groupe. Le développement d'une offre immobilière de logistique urbaine pour mutualiser et optimiser le schéma logistique du Groupe,
 - l'identification, la qualification et l'accélération de la création de valeur à partir des actifs immobiliers existants par la recherche de partenariats capitalistiques ou industriels sur les actifs stratégiques ainsi que des partenariats financiers sur les actifs tertiaires et mixtes.

(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 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 de l'Union européenne 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 l'Union européenne 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 l'Union européenne. 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 2 kg 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, est délivrée, depuis l'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2011, du titre II de la loi du 9 février 2010, 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 renouvelée pour 15 ans par la décision n° 2016-1331 de l'Arcep en date du 18 octobre 2016.

De plus, la loi du 20 mai 2005 désigne 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. 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 titulaires 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 ait 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 40 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. 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 commissionnaires de transport ou transporteurs routiers. 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 transporteur 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 maximal 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) depuis mai 2007.

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 secteur public local ;
- 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.

La Banque Postale est par ailleurs soumise au contrôle des autorités de la profession : Banque centrale européenne (BCE) et Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) dans le cadre du Mécanisme de supervision unique en vigueur depuis le 4 novembre 2014, et Autorité des marchés financiers (AMF).

Exercice de la supervision unique par la BCE

Le Mécanisme de surveillance unique (MSU) est le système de supervision bancaire européen, composé de la Banque centrale européenne (BCE) et des autorités nationales de supervision des pays participants.

Ses principaux objectifs sont d'assurer la sauvegarde et la solidité du système bancaire européen, de renforcer l'intégration et la stabilité financière et de garantir la cohérence de la supervision bancaire.

La BCE a le pouvoir d'effectuer des examens prudentiels, des inspections sur place et des enquêtes ; d'accorder ou de retirer leur agrément aux banques ; d'évaluer les acquisitions et les cessions de participations qualifiées et de fixer des exigences (ou coussins) de fonds propres plus strictes pour contrecarrer tout risque financier.

La Banque centrale européenne supervise directement 127 banques importantes des pays participants.

Avec le Mécanisme de résolution unique (MRU), le MSU est l'un des deux piliers de l'union bancaire européenne. Celle-ci, née avec la crise financière de 2008, a pour objectif de rendre l'activité bancaire en Europe plus transparente, plus unifiée et plus sûre.

Le MRU, opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2016, a de son côté pour objectif de garantir une résolution efficace des banques défaillantes au coût le plus bas pour le contribuable et l'économie réelle. Il est issu de la transposition en droit européen de la *Bank Recovery and Resolution Directive* (BRRD). Le Conseil de résolution unique (CRU), en vigueur depuis cette même date, doit veiller à la rapidité des procédures de décisions. Les mesures de résolution sont financées par un Fonds de résolution unique (FRU), abondé par les contributions des banques et qui devra au plus tard le 31 décembre 2024 atteindre la cible de 1 % des dépôts couverts (article 102 de la BRRD).

L'activité d'évaluation et de mesure des risques pesant sur un établissement bancaire est menée annuellement à travers le « processus de surveillance et d'évaluation prudentielle » SREP. Les éléments examinés à cette occasion relèvent du profil d'activité, de la gouvernance et la gestion des risques, du risque pesant sur le capital et du risque de liquidité et de financement. Les équipes de surveillance prudentielle conjointes (*Joint Supervisory Teams*, JST) élaborent une décision pour chaque banque, déterminant les mesures de supervision au titre du Pilier II.

Ratios prudentiels et coussins supplémentaires 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 :

- Au titre du Pilier I, un ratio de fonds propres de base CET1 de 4,5 %, un ratio de fonds propres T1 de 6 % et un ratio de fonds propres total de 8 %.

- Au titre du Pilier II, résultant de l'exercice SREP 2016, une exigence additionnelle de CET1 de 1,75 % au 1^{er} janvier 2017, Pilier II Requirement ou « P2R ».
- Au-dessus de ces exigences Piliers I et II, des coussins complémentaires sont à respecter :
 - le coussin de conservation du capital (CCB), applicable à l'ensemble des établissements européens, et fixé à 1,25 % en 2017 (pour atteindre 2,5 % en 2019). Il vise à absorber les pertes dans une situation d'intense stress économique ;
 - le coussin contracyclique, déterminé au niveau de chaque pays et visant à lutter contre une croissance excessive du crédit. En France, il est fixé par le Haut Conseil de la stabilité financière chaque trimestre. Le 1^{er} octobre 2016, son niveau a été maintenu à 0 % ;
 - le coussin systémique, appliqué en fonction de l'importance systémique de l'établissement. Pour La Banque Postale, qualifiée d'« autre établissement systémique », il s'élève à 0,125 % pour 2017.
- Le ratio de levier : depuis le 1^{er} janvier 2015 et jusqu'au 31 décembre 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 I (exigences minimales de fonds propres). Son niveau minimal est fixé à 3 %.
- Le 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 70 % pour l'année 2016, pour atteindre 100 % en 2018.
- Le 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 BRRD, qui définit un dispositif européen de rétablissement et de résolution, a été transposée en droit français en août 2015. Elle prévoit l'élaboration et le maintien de plans préventifs de rétablissement et de résolution.

La Banque Postale met à jour son plan préventif de rétablissement et le soumet annuellement à la BCE pour validation.

La Banque Postale fait partie des banques sous responsabilité du Comité de résolution unique (CRU) basé à Bruxelles en charge notamment d'établir son plan de résolution.

Dans le cadre de la résolution, La Banque Postale suit avec attention l'avancement en Europe des mesures sur la capacité d'absorption des pertes, et notamment les travaux du CRU devant aboutir à une exigence de *Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities* (MREL).

(1) Liquidity Coverage Ratio.

(2) Net Stable Funding Ratio.

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.

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. La clause de rendez-vous fixée en 2015 pour adapter le contrat en fonction de la baisse des volumes, a été le moteur de travaux tripartites Arcep-La Poste-État 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. section 5.7.2.1) ;
- mission d'aménagement du territoire : les orientations sont décrites dans le quatrième contrat de présence territoriale, signé le 11 janvier 2017 par l'Association des maires de France, l'État et La Poste et portant sur la période 2017-2019. Ses principaux axes concernent la mise en réseau des services au bénéfice des territoires en difficulté, en s'appuyant sur une forte progression des actions numériques, complétée par des actions d'accompagnement des usagers (cf. section 5.7.2.2) ;
- mission de transport et de distribution de la presse : une décision interministérielle rendue le 5 septembre 2016 a fixé le niveau des augmentations tarifaires ainsi que le montant de la compensation accordée par l'État à La Poste pour les années 2016 à 2020 (cf. section 5.7.2.3) ;

- 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 pris en application de l'article R. 221-8-1 du code monétaire et financier.

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 (cf. section 5.7.2.4).

Le Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise 2013-2017, présidé par le secrétaire d'État chargé de l'Industrie auprès du ministre de l'Économie et des Finances, s'est réuni pour la troisième année consécutive le 30 novembre 2016, 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 troisième 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 dans une période de transformation profonde de son environnement économique.

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 kg ;
- des colis postaux jusqu'à 10 kg ;
- 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 déterminées. 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 kg, de colis postaux jusqu'à 20 kg, 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 1^{er} janvier 2017, le catalogue du service universel intégrant des modifications tarifaires a été rendu public. Aucune modification substantielle n'a été apportée au catalogue cette année après la mise en place, depuis le 1^{er} janvier 2015, d'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.

Trois périodes d'encadrement révolues se sont succédé de 2006 à 2015 : l'évolution annuelle des tarifs postaux relevant du service universel ne pouvait excéder le niveau de l'inflation majoré de 0,3 point pour les périodes 2006-2008 puis 2008-2012, de 1 point pour la période 2013-2015.

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 eu 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 des volumes sur la période. 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 dispose des 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 de l'Union européenne, 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 au sein de l'Union européenne. 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 % ;
- 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 minimal de 96 %, dans un délai de 21 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 le client (article R. 1-1-9 du CPCE).

Enfin, lorsque ce dernier 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 agré, 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 numérique et des postes (CSNP), 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 17 100 points de contact (bureaux de poste, agences postales, La Poste Relais) 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 2016, 93 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).

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

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 CSNP. 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 238 millions d'euros pour l'année 2015 (décision du 20 septembre 2016).

Pour compenser le surcoût, La Poste bénéficie d'un abattement de taxes locales pouvant aller jusqu'à 95 % de leurs montants, conformément à la loi du 9 février 2010. Son montant pour l'année 2016 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.

La mission d'aménagement du territoire bénéficie d'un dispositif de gouvernance décentralisé à double niveau, national et départemental, qui permet un dialogue et une concertation permanents et approfondis avec les élus locaux.

En département, la Commission départementale de présence postale territoriale (CDPPT), composée de huit élus représentant les communes et les communautés, les conseils départementaux 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 examine également les recours éventuels des maires sur l'évolution de la présence postale. 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.

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 CSNP, 2 conseillers régionaux des CDPPT et 2 conseillers généraux des CDPPT.

Fort d'un bilan très positif des trois premiers contrats, le quatrième contrat de présence postale territoriale signé le 11 janvier 2017 entre l'État, Le Groupe La Poste et l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité pour la période 2017-2019, met le client au cœur des services au bénéfice des territoires en difficulté. Il s'appuie sur une forte progression des actions numériques, complétée par des actions d'accompagnement des usages. Les avancées réalisées

avec les précédents contrats sont confortées, notamment en termes de mutualisation de services et de dialogue territorial. Le dispositif de gouvernance territoriale est renforcé avec des attributions élargies des CDPPT.

Le contrat 2017-2019 se fixe pour principale finalité l'adaptation de la présence postale aux besoins diversifiés des territoires et des populations dans les différents départements métropolitains et d'outre-mer, en tenant compte des évolutions des usages et des technologies, en particulier à travers l'adaptation du réseau postal aux besoins des territoires et aux contraintes économiques, le soutien de la présence de La Poste dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, la consolidation des actions dédiées aux départements d'outre-mer, l'adéquation des horaires aux attentes des clientèles, la consolidation du cadre d'information et de concertation sur tout le territoire et l'amélioration de l'offre postale et de l'accès aux services.

Outre la mutualisation des services, le contrat de présence postale met l'accent sur les actions visant à améliorer l'accessibilité numérique dans l'ensemble des points de contact éligibles. Dans l'ensemble de ces points de contact, des actions innovantes de formation et d'accompagnement des usages seront déployées dans une volonté de médiation sociale et numérique des publics les plus fragiles.

Une nouvelle ambition est affirmée : les ressources allouées à l'accessibilité numérique doivent représenter au minimum 15 % de l'enveloppe globale départementale : cela représente 75 millions d'euros (2017-2019), soit 30 millions d'euros de plus par rapport au précédent contrat.

De plus, les Commissions départementales peuvent dorénavant mener des expérimentations dans la limite de 5 % de l'enveloppe globale départementale.

Le montant prévisionnel des ressources du fonds de péréquation s'établit pour la période 2017-2019 à 174 millions d'euros par an, soit un montant total de 522 millions d'euros sur trois ans. Ce montant intègre une partie du financement des 500 maisons de services au public (MSAP) accueillies dans les bureaux de poste.

Le périmètre d'éligibilité au fonds de péréquation a été redéfini et affiné afin de rester stable pendant la durée du contrat quelles que soient les évolutions des périmètres institutionnels. Ainsi, les points de contact relevant du périmètre d'éligibilité du fonds postal national de péréquation territoriale sont : l'ensemble des bureaux de poste mutualisés (MSAP en bureaux de poste et bureaux facteurs-guichetiers) ; l'ensemble des bureaux de poste ouverts moins de 18 heures par semaine ; l'ensemble des partenariats conclus avec les collectivités territoriales (agences postales communales et intercommunales) ; la Poste Relais commerçants ou les relais ESS situés dans les communes de moins de 2 000 habitants ; les points de contact situés dans les quartiers de la Politique de la ville ; l'ensemble des points de contact dans les départements d'outre-mer.

Le quatrième contrat de présence postale permet aux CDPPT de disposer de plus de marges de manœuvre et d'autonomie dans la gestion des ressources. Ainsi, l'affectation de la totalité de la dotation départementale du fonds de péréquation est dorénavant effectuée par chaque Commission départementale.

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

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.

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.

Au terme des travaux lancés par le gouvernement pour rénover les conditions du transport postal de la presse, une décision interministérielle rendue le 5 septembre 2016 a établi le niveau des augmentations tarifaires ainsi que le montant de la compensation accordée par l'État à La Poste pour les années 2016 à 2020.

La trajectoire d'évolution des tarifs prévoit notamment que les tarifs des prestations effectuées dans le cadre du service public du transport postal de la presse supporteront sur la période 2016-2020 une revalorisation annuelle, avant prise en compte de l'inflation, de 0 % pour les quotidiens à faibles ressources de publicité, de 1 % pour les publications d'information politique et générale et de 3 % pour les autres familles de presse.

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, ont 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.

En 2015, le déficit brut du compte presse de service public s'est élevé à 462 millions d'euros (399 millions d'euros de chiffres d'affaires pour 862 millions d'euros de charges attribuables). La compensation de 130 millions d'euros versée reste encore largement inférieure à ce déficit.

Les derniers arbitrages gouvernementaux de septembre 2016 ont prévu d'allouer au titre de la contribution de l'État au service public du transport et de la distribution de la presse, 119 millions d'euros en 2016, 121 millions d'euros en 2017, 122,7 millions d'euros en 2018, 120,4 millions d'euros en 2019 et 119,1 millions d'euros en 2020.

Ce dispositif fait actuellement l'objet, pour les années 2016 à 2020, d'une procédure de pré-notification à la Commission européenne.

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⁾.

(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.

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 de domiciliation listées par les arrêtés du 4 décembre 2008 et du 14 mai 2010 du ministre chargé de l'économie :
 - les virements des prestations sociales versées par les collectivités publiques et les organismes de sécurité sociale ainsi que les pensions des agents publics ;
 - les prélèvements de l'impôt sur le revenu, de la taxe d'habitation, des taxes foncières, des quittances d'eau, de gaz et d'électricité et des loyers dus aux 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 2016, près de 51 % des livrets A de La Banque Postale détenus par des personnes physiques, soit plus de 8 millions

de comptes, ont un encours inférieur à 150 euros. Ces livrets, qui ne totalisent que 0,31 % des encours, génèrent cependant un coût de gestion très important car ils comptent parmi les livrets les plus utilisés, totalisant près de 48 % des opérations effectuées sur le 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 lui sont confiées ».

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.

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

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, du Service d'intérêt économique général (SIEG) d'accessibilité bancaire du livret A de LBP au titre des aides d'État.

Par ailleurs, le Comité consultatif des services financiers a émis un avis le 12 juillet 2016 « favorable au maintien du dispositif d'accessibilité bancaire justifiant la mission particulière confiée à LBP au travers du livret A pour 2015-2020. Cette mission constitue en effet une réponse équilibrée à des exigences d'usage spécifiques et concrètes exprimées par des populations très spécifiques, en situation parfois d'extrême précarité qui ne sont pas couvertes par les autres dispositifs d'accessibilité ».

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 sociétale des organisations.

Le Groupe publie une communication annuelle sur ses progrès au niveau « *advanced* ⁽¹⁾ » et intègre depuis 2016 la contribution du Groupe aux objectifs de développement durable (ODD) définis en 2016 par l'ONU ⁽²⁾.

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.

Depuis 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.

Lors de leurs dernières notations extrafinancières, en 2015 Vigeo a évalué la Poste 59 (sur une échelle de 100 points), la plaçant au second rang des entreprises du secteur logistique et transports ; Oekom, en 2014 a positionné La Poste sur le niveau C.

5.8.1 Une politique RSE intégrée à la stratégie du Groupe

5.8.1.1 L'ambition et les engagements RSE du Groupe

La stratégie « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » a structuré l'ambition RSE et les deux grands engagements du Groupe.

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 ⁽³⁾ pour contribuer au développement durable des territoires.

Deux engagements

1. Un Groupe exemplaire dans son engagement social et environnemental. Cet engagement porte sur son offre, ses processus, la relation client, les personnels et la relation avec ses fournisseurs et sous-traitants. Il intègre la responsabilité sociétale dans tous ses projets.
2. Un Groupe qui contribue au développement économique durable 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, plus inclusive et plus responsable.

Rendre visible ces engagements

Ces engagements sont transparents 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 (Organisation internationale du travail), à la Déclaration des droits de l'homme, à la norme ISO 26000, aux principes directeurs de l'OCDE, au *Global Compact*. Elle a par ailleurs adhéré, en 2015, au RE100 ⁽⁴⁾ (engagement pour le développement des énergies renouvelables). Au travers d'IPC (*International Postal Corporation*), le secteur postal s'est également engagé à respecter la trajectoire d'émissions de gaz à effet de serre fixée lors de la COP 21 en 2015, visant à limiter le réchauffement climatique à + 2 °C d'ici à 2100. Enfin, dès leur adoption en 2016, le Groupe a analysé sa contribution possible aux objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les Nations Unies.

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. La Poste s'engage également pour l'environnement, en ayant notamment signé en 2014 la Charte « Objectif CO₂ : les transporteurs s'engagent » et la Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires.

(1) La communication annuelle sur les progrès concernant la mise en œuvre des 10 principes du pacte mondial au niveau « *advanced* » consiste en une réponse détaillée sur 21 critères.

(2) Les ODD sont 17 objectifs pour la période 2015-2030 que 193 pays membres de l'ONU ont défini en 2016 en matière de développement.

(3) Les services utiles 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.

(4) Le 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.

5.8.1.2 Le dialogue avec les parties prenantes

Le Groupe La Poste identifie et choisit les parties prenantes avec lesquelles il s'engage en fonction de l'importance et de la fréquence de leurs interactions. Il étend sa responsabilité à l'ensemble de la chaîne de valeur.

Les actionnaires, les clients et les hommes et femmes du Groupe La Poste, essentiels aux performances opérationnelles et à la création de valeur, figurent parmi les principales parties prenantes. Par ailleurs, certaines ONG et associations sont devenues des partenaires de La Poste, à la suite de communications publiques ou d'un apport d'expertise dans des domaines spécifiques à enjeu pour le Groupe.

Le tableau ci-après retrace chaque type de parties prenantes ainsi que l'origine et les modalités de la relation installée.

Typologie des parties prenantes	Principales parties prenantes directes	Origine et modalités de la relation
Actionnaires	• CDC, État	• Création de la société anonyme au 1^{er} mars 2010, Conseil d'administration et ses Comités, Assemblée Générale, rencontres
Clients et associations de consommateurs	• Ensemble des entreprises françaises • Consommateurs vivant ou séjournant en France, 17 associations de consommateurs	• Gestion personnalisée des grands comptes des branches et filiales logistiques depuis les années 1990, contacts directs • Existence d'un médiateur de La Poste depuis 1989 et rencontres plénières avec les associations de consommateurs • Représentation des consommateurs au Conseil d'administration depuis 2010 et au CQDD ^(a)
Collaborateurs et leurs représentants, notamment les organisations syndicales	• Collaborateurs du Groupe et en particulier de La Poste • Organisations syndicales (CFDT, CFTC, CGT, FO, SUD, UNSA) et, dans les filiales, délégués du personnel ou leurs équivalents à l'international	• Démarches de consultations des personnels depuis 1988 de façon régulière (groupe qualitatif ou enquêtes) • Dialogue avec les organisations syndicales, instances de concertation et de négociation • Système d'innovation participative depuis 1996 Médiatrice de la vie au travail depuis 2012, saisine directe • Soutien postier (dispositif de saisine centralisé par e-mail) depuis 2011 • Représentation des élus des salariés au Conseil d'administration (un tiers des membres), et au CQDD
Élus locaux, collectivités, structures du secteur public	• Ensemble des élus locaux et nationaux et européens : La Poste est partenaire de l'AMF, de l'ARF, de l'AMGVF, de l'AMRF, de l'ANEM, de l'OFII ^(b), délégations interministérielles, Fédération des parcs régionaux	• Partenariats liant La Poste avec la plupart de ces organismes depuis plus de 14 ans • Travaux réalisés en commun au sein de structures ad hoc • Un représentant de l'Association des maires de France siège au Conseil d'administration et au CQDD
Fournisseurs et sous-traitants	• Plus de 40 000 fournisseurs en relation contractuelle avec La Poste	• Selon la contractualisation du dispositif achat • Groupes ad hoc depuis 2014 pour les signataires de l'Alliance dynamique pour l'économie sociale et solidaire
Les autres entreprises et Groupes	• Partenariat ou adhésion avec de nombreux groupements d'employeurs : EPE, AFMD, CDDEPP, Avere, Afep-Medef, CGPME, C3D, EDH, Obsar, Entreprise et Personnel ^(c) ...	• Travail en commun depuis plusieurs années dans les groupes de travail et instances de gouvernance de ces organisations
Partenaires associatifs (ONG, autres associations)	• FNH, FNE, WWF, Human Rights Watch, ANDML, Transparency International ^(d) ...	• Contacts réguliers depuis plusieurs années, partenariats formalisés
Organisations multi-parties prenantes	• Comité 21, IEC, ORSE, E2C, Orée ^(e)	• Relation institutionnelle ou convention de mécénat pluriannuelle ou adhésions

(a) Comité qualité et développement durable du Conseil d'administration.

(b) AMF : association des maires de France, ARF : Association des régions de France, AMGVF : Association des maires des grandes villes de France, AMRF : Association des maires ruraux de France, ANEM : Association des élus de montagnes, OFII : Office français de l'immigration et de l'intégration.

(c) EPE : Entreprise pour l'environnement, AFMD : Association des managers de la diversité, Avere : Association pour le développement de la mobilité électrique, C3D : Club des directeurs du développement durable, EDH : Entreprise pour les droits humains, Obsar : Observatoire des achats responsables.

(d) FNH : Fondation Nicolas Hulot, FNE : France Nature Environnement, ANDML : Association Nationale des Missions locales.

(e) IEC : Institut de l'économie circulaire, ORSE : Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises, E2C : École de la deuxième chance, Orée : Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise.

5.8.1.3 L'analyse de matérialité

Le Groupe a mis à jour en 2016 sa matrice de matérialité pour prendre en compte certains éléments, notamment la demande des Nations Unies aux entreprises de contribuer à la réalisation

des ODD à horizon 2030, l'évolution des attentes des parties prenantes, les engagements de l'accord de Paris sur le climat suite à la tenue de la COP 21, l'évolution des risques relatifs aux évolutions du contexte économique, environnemental et sociétal et le renouvellement complet des membres du Conseil d'administration.

Le recueil des attentes des parties prenantes

Le tableau ci-après retrace les attentes exprimées par les parties prenantes (les modalités sont exposées plus en détails dans le rapport RSE du Groupe) :

Types de parties prenantes directes	Principales attentes identifiées
Actionnaires	• Performance financière et pérennité du modèle économique (création de valeur sur le long terme) • Maîtrise des risques pouvant impacter la réputation de l'entreprise • Satisfaction clients et adaptation aux attentes des consommateurs • Atteinte des engagements avec l'État (conformité réglementaire en matière de responsabilité sociale et environnementale, obligations de service public)
Clients et associations de consommateurs	• Offre innovante et socialement responsable sur l'ensemble des produits et services • Offre adaptée aux différents besoins et clients • Importance de la qualité de la relation client • Sécurité absolue et éthique dans l'utilisation des données • Respect des personnels (dialogue social, développement professionnel, droits humains) • Accessibilité à tous et offre pour tous • Efficacité, rapidité, fiabilité du service
Collaborateurs et leurs représentants	• 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	• 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	• Association en amont sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour une réponse plus adaptée aux besoins de La Poste • Engagement de La Poste aux côtés des fournisseurs pour l'innovation • Partage régulier pour co-construire sur les chaînes de valeur • Accompagnement et valorisation des engagements RSE • Relation équilibrée et collaboration pérenne • Conditions d'accès aux marchés donnant leur chance à tous
Les autres entreprises et groupes	• 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 • Respect des règles de concurrence loyale
Partenaires associatifs (ONG ou autres associations)	• Inscription du dialogue dans la durée • Juste équilibre entre missions de service public et performance économique • Accessibilité des services postaux et bancaires à tous • Capital confiance et lien social à préserver dans un environnement de plus en plus numérique • Transparence des pratiques et de la communication • Garanties de respect des réglementations et de l'éthique
Organisations multi-parties prenantes	• 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

Attentes relatives aux enjeux clés de la planète : la contribution du Groupe La Poste aux objectifs de développement durable (ODD)

Le Groupe a mené une réflexion visant à apprécier le niveau de sa contribution à l'atteinte des ODD en tenant compte de ses savoirs faire et de ses domaines d'activité.



La contribution du Groupe se concentre particulièrement sur les objectifs 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.

Identification des domaines d'action (aspects selon le GRI4)

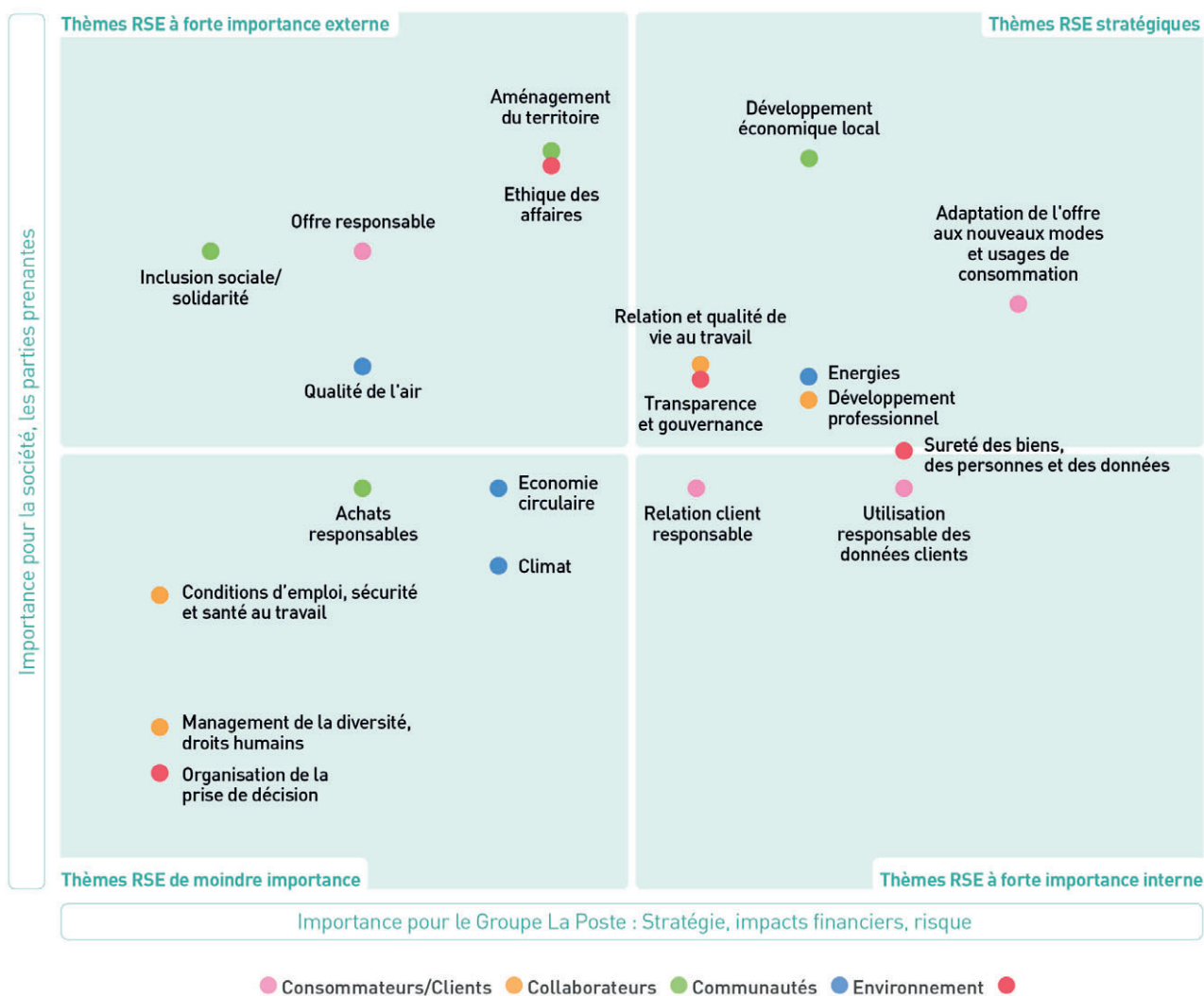
Dans le cadre de la mise à jour de sa matrice de matérialité, le Groupe a refondu les 36 domaines d'action qu'il avait précédemment identifiés autour de 20 items, en prenant en compte sa responsabilité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

● Consommateurs/Clients	● Collaborateurs	● Communautés	● Environnement	● Gouvernance
Offre responsable	Développement professionnel	Aménagement du territoire	Énergies	Sûreté des biens et des personnes, des données
Relation client responsable	Conditions d'emploi, sécurité et santé au travail	Inclusion sociale/solidarité	Climat	Éthique des affaires
Utilisation responsable des données	Qualité de vie au travail et relations sociales	Développement économique local	Qualité de l'air et des milieux de vie	Organisation de la prise de décision
Adaptation de l'offre aux nouveaux modes et usages de consommation	Droits humains et management de la diversité	Achats responsables	Économie circulaire/gestion des ressources	Transparence de la gouvernance

La matrice de matérialité

La cotation de chaque domaine d'action sur les deux axes de la matrice de matérialité a été réalisée, d'une part, en tenant compte des attentes des parties prenantes décrites ci-dessus et de la contribution du Groupe aux ODD et, d'autre part, en fonction de l'importance stratégique du domaine d'action, de son impact financier pour le Groupe et de son niveau identifié de risques (financiers, de réputation, juridiques).

Matrice de matérialité du Groupe La Poste



L'ensemble des 20 domaines fait l'objet d'un dispositif de suivi visant à vérifier la conformité juridique du Groupe à un corpus juridique en évolution permanente et, pour les domaines les mieux cotés, à vérifier l'amélioration continue des résultats.

Les domaines d'actions stratégiques à la fois pour le Groupe et pour ses parties prenantes ont entraîné la fixation d'objectifs à horizon 2020.

5.8.1.4 Les objectifs RSE du Groupe

Ils portent sur les domaines d'action prioritaires et précisent les engagements du Groupe :

- L'engagement d'exemplarité vis-à-vis **des clients et des consommateurs** se rapporte à trois domaines d'action :

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2016
Offre responsable	Développer la part de l'offre responsable sous pilotage RSE	• Compensation de 100 % des émissions de gaz à effet de serre de l'offre courrier/colis/express/ numérique effective depuis 2012. • Évaluation du caractère responsable de l'offre de service courrier/colis/numérique et banque. • 54 % des encours sous gestion pour compte de tiers sont sous pilotage ISR (LBP).
Adaptation de l'offre aux nouveaux modes et usages de consommation	Développer le chiffre d'affaires de l'offre de services contribuant à une économie bas carbone	• CA 2016 Recy'go ^(a) : 8 m€ • CA 2016 Bemobi ^(b) : 3,9 m€ • CA 2016 Action Habitat ^(c) : 0,5 m€
	Proposer de nouveaux services de proximité	• CA 2016 silver économie ^(d) : 3,6 m€ • CA 2016 proxy ^(e) : 19,2 m€
Utilisation responsable des données	Fixation des objectifs en cours	• Publication en 2016 des engagements dans la Charte Data.

(a) Recy'go : services de collecte, tri, acheminement de matières valorisables.

(b) Bemobi : services d'écomobilité pour les entreprises et les collectivités ; données sociales (chiffre d'affaires Mobigreen et Greenovia).

(c) Action Habitat : services pour la facilitation de la transition énergétique des habitations.

(d) Silver économie : services pour le maintien à domicile des personnes âgées, et services délivrés par les partenaires du groupe AXEO et Tikeasy.

(e) Proxy : gamme de services de proximité délivrés par les facteurs.

- Concernant **les collaborateurs**, les objectifs portent principalement sur La Poste, qui accueille 78,6 % des collaborateurs du Groupe. En outre, comme elle porte les activités historiques du Groupe, elle est la plus impactée par la transformation en cours du modèle économique de l'entreprise.

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2016
Santé et sécurité - Qualité de vie au travail	Baisse régulière du nombre et du taux de gravité des accidents du travail	• Après une baisse continue sur la période 2012 à 2014, une remontée de l'accidentologie a été mesurée en 2015 et 2016. Un plan contenant des mesures fortes sur la santé des postiers, « Bien dans son Travail » est en cours de déploiement en 2017.
Développement professionnel	80 % des collaborateurs de La Poste bénéficient d'une formation chaque année et 100 % sur deux ans	• En 2016, 76 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation et 93 % sur deux ans.
	100 heures de formation par postier sur cinq ans à partir de 2015	• En 2016, le renforcement de l'investissement formation s'est traduit par une sensible augmentation du nombre d'heures de formation par personne formée, qui passe de 27,5 heures à 33,6 heures en moyenne.
	10 000 parcours professionnels accompagnés par an	• 12 584 collaborateurs ont démarré un parcours qualifiant fin 2016.

Ces engagements font l'objet d'un dialogue social régulier avec les organisations syndicales (cf. chapitre 17).

- L'engagement de développement économique responsable des territoires se traduit envers les **communautés** par plusieurs objectifs :

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2016
Développement économique local	Développer le chiffre d'affaires auprès des collectivités publiques dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de projets visant à la modernisation de l'action publique	• CA Mise en œuvre de l'action publique : 5m€ (Epreuve Théorique Générale du code de la route après six mois d'activité)
Aménagement du territoire	Atteindre les objectifs fixés dans le contrat d'entreprise pour les missions de service public liées à l'aménagement du territoire	• 96,8 % de la population est à moins de 5 km et à moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact La Poste
Achats responsables	Développer les achats à l'économie sociale et solidaire. Objectif : 20 millions d'euros par an minimum (insertion + secteur adapté et protégé)	• Montant d'achats de 21,58 m€ (insertion + secteur adapté et protégé)

- L'engagement d'exemplarité du Groupe se traduit en matière de préservation de **l'environnement** par la volonté affirmée de contribuer à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique, notamment en contribuant fortement à la transition énergétique.

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2016
Climat	Réduction des émissions de GES des activités de La Poste de 15 % par rapport à 2013 Les principaux leviers d'action ont été objectivés : • détention d'une des toutes premières flottes mondiales de véhicules électriques, dont 10 000 véhicules utilitaires légers ; • desserte des 15 principales métropoles françaises par des dispositifs à faibles émissions (de gaz à effet de serre (GES) et de polluants atmosphériques) ; • approvisionnement en électricité 100 % renouvelable à horizon 2020 sur le périmètre des bâtiments gérés par Poste Immo.	Réduction de 16 % depuis 2013 • À fin 2016, Le Groupe La Poste détient 6 842 véhicules électriques utilitaires légers (VUL) soit 10,9 % de sa flotte de véhicules légers. • À fin 2016, 7 métropoles sont livrées par des dispositifs à faibles émissions. • Objectif atteint depuis le 1^{er} mai 2016.

5.8.2 Les axes clés de la mise en œuvre

L'atteinte des objectifs autant que la couverture du risque juridique et de réputation amène une stratégie de mise en œuvre qui s'articule autour de plusieurs axes transverses.

5.8.2.1 Le renforcement de la relation client

Basée sur l'esprit de service, la relation client (de la conception de l'offre jusqu'au service après-vente et à la fidélisation) fait l'objet d'une réflexion approfondie depuis le milieu de l'année 2016, afin de faire évoluer ses contours, son pilotage, et de mesurer la valeur créée pour les parties prenantes et la société.

Pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et à l'évolution des modes de consommation, le Groupe s'attache à proposer des offres innovantes, responsables, visant à renforcer le lien social et l'accès aux biens essentiels partout, pour tous, tous les jours. Il s'agit de maximiser la valeur ajoutée sociétale tout en minimisant les impacts négatifs.

Les axes d'action sont :

- généraliser l'éco-socio-conception (conception de l'offre de services, choix des produits utilisés pour la réalisation du service), tout en maintenant des prix concurrentiels ;
- accompagner les consommateurs et clients vers une consommation responsable en les informant sur les impacts de leur consommation ;
- veiller à l'accessibilité à tous des produits et services (de la conception à la distribution du service, ainsi que l'accès au service client), en s'attachant à leur utilité et à une tarification et une qualité de service compétitives ;
- renforcer la qualité de la relation entre les collaborateurs et les clients/consommateurs ;
- développer une offre innovante accompagnant les grands enjeux publics : la transition énergétique, l'accès à l'information et aux services publics, le vieillissement de la population, la fracture numérique, la responsabilité sociétale des entreprises, la santé ;
- disposer d'un service client facilement accessible à tous les clients permettant une réponse rapide aux éventuels dysfonctionnements et permettant une fidélisation du client ;
- disposer d'un dispositif de mesure de la satisfaction client pertinent, simple et permettant l'amélioration continue.

Résultats à fin 2016 :

- Le grand public et les clients entreprises et collectivités peuvent connaître l'empreinte carbone de leurs envois. Ils peuvent également connaître l'intensité carbone de certains fonds d'investissement ou encore orienter leur épargne vers des placements ISR ou solidaires proposés par La Banque Postale.
- Des programmes de mobilisation sur les attitudes de service et les gestes enrichissant la relation humaine ont été déployés.
- Des dispositifs ont été développés à tous les niveaux de l'entreprise visant une meilleure connaissance des clients afin de renforcer la personnalisation, l'efficacité du conseil et l'accompagnement offert.
- La mise en accessibilité des différents canaux de distribution progresse régulièrement. En outre, l'accès et l'utilisation des services de La Poste sont facilités pour tous grâce à la prise en charge et à l'accompagnement proposés par les collaborateurs du Réseau La Poste. En matière d'accessibilité bancaire, La Banque Postale propose, en association avec le livret A, une gamme de services adaptés (virements et prélèvements de base, chèques de banque, carte de retrait...).
- De nouvelles offres ont été déployées en 2016, à destination des particuliers : dépôt de colis retours directement dans la boîte à lettres du domicile, continuation du déploiement du service Predict (DPDgroup) permettant une livraison interactive des colis express ⁽¹⁾, déploiement de la gamme verte de La Banque Postale, lancement des services « Veiller sur mes parents » et « Action habitat », enrichissement pour les entreprises et les collectivités de l'offre d'écomobilité Bemobi avec de nouveaux services de covoiturage et d'autopartage, test par Recy'go de récupération pour recyclage de nouvelles matières valorisables, initiation de nouveaux services de management de l'énergie des bâtiments avec la création de la joint-venture SOBRE, liant Poste Immo avec la Caisse des Dépôts et sa filiale Egis.

5.8.2.2 La transformation sociale interne

Afin de poursuivre son 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. Depuis, le Pacte social fait l'objet d'un dialogue social intense (cf. chapitre 17, accords et avenants signés en 2016 et le suivi des engagements pris). La formation et l'accompagnement des parcours professionnels est un facteur clé de succès de cette transformation ; en 2016, La Poste a dépensé plus de 4 % de sa masse salariale pour son investissement formation.

L'internationalisation du Groupe demande par ailleurs une attention particulière en cohérence avec la volonté d'un haut niveau de respect des droits humains et de l'éthique des affaires (cf. section 5.8.4).

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques intègrent les risques sociaux liés à la transformation du Groupe.

5.8.2.3 La stimulation de l'économie de proximité

En tant qu'acteur important des échanges économiques, le Groupe est pleinement conscient que la stimulation de l'économie de proximité est clé et que la présence d'activités économiques dynamiques sur le territoire contribue à sa bonne santé. Il s'agit donc de développer des opportunités pour tous les acteurs économiques en créant de la valeur ajoutée pour les parties prenantes et en optimisant la rentabilité des activités du Groupe.

Les actions principales sont :

- le soutien à l'économie sociale et solidaire (ESS) ;
- le soutien à la création d'entreprises innovantes ;
- l'incitation des entreprises quant à l'intégration de leur propre responsabilité sociétale par l'adjonction de critères RSE dans les appels d'offres du Groupe et l'accompagnement des entreprises pendant la durée du contrat.

En 2016 :

- En matière de soutien à l'ESS, l'Alliance dynamique a fêté en 2016 ses trois ans de coopération avec 49 réseaux partenaires ESS, de différents secteurs professionnels, implantés partout en France. Les axes de coopération sont passés de cinq à huit. De premières réalisations ont eu lieu sur les axes d'origine (lieux partagés, produits bancaires, mobilités professionnelles, achats responsables, ressources humaines), les travaux ont débuté sur les trois nouveaux axes (le numérique, les offres aux salariés de l'ESS, les mobilités des biens et des personnes).
- S'agissant de soutien à la création d'entreprises innovantes, le Groupe s'implique dans plusieurs initiatives innovantes, par exemple le concours French IoT pour les jeunes pousses de l'internet des objets, ou le lancement du site internet « les élanceurs » pour les entreprises innovantes à forte valeur ajoutée sociale. La remise d'un trophée des élanceurs, outre la notoriété apportée aux postulants, a permis de soutenir financièrement trois jeunes pousses.
- Le Groupe s'investit par ailleurs dans l'accompagnement à la création d'entreprise avec son incubateur Start'Inpost et le microcrédit avec l'ADIE.
- Enfin, le Groupe stimule aussi l'intrapreneuriat au travers de la troisième édition du concours « 20 projets pour 2020 » organisée en 2016.

La politique d'achat du Groupe contribue au soutien à l'ESS qui progresse régulièrement en montants. Les informations distribuées aux réseaux et aux prescripteurs, la formation des acheteurs et les outils mis à leur disposition portent leurs fruits.

(1) Il permet de modifier le jour et le lieu de livraison en cours d'acheminement, tout comme la livraison en point relais ou consigne automatique Pickup.

Achats Groupe
(en millions d'euros HT)

	2014	2015	2016
Au secteur adapté et protégé	14,176	16,105	16,452
Au secteur de l'insertion par l'activité économique	2,419	2,975	5,638

5.8.2.4 Le développement d'opportunités pour tous

Les actions portent en priorité sur le personnel. Outre les engagements du Pacte social, La Poste a développé un dispositif d'action sociale afin d'accompagner les personnels en situation de vulnérabilité (cf. chapitre 17).

Les actions principales portent sur la santé, l'éducation et la culture. Elles consistent à faciliter l'accès des personnes à l'emploi et à leurs droits. La Poste développe des services accessibles à tous et soutient des associations de solidarité autant que l'engagement bénévole des postiers.

En 2016 :

- La mise en accessibilité tout handicap du réseau des bureaux de poste, des canaux numériques et des automates s'est poursuivie.
- La Poste a également continué ses actions en faveur de l'engagement citoyen pour l'accès à l'éducation puis à l'emploi. Son partenariat avec les E2C (Écoles de la deuxième chance) a connu un temps fort avec le soutien par la Fondation La Poste de la journée citoyenne. L'Envol, le « campus » de La Banque Postale qui permet l'accompagnement, par des collaborateurs bénévoles, de jeunes des quartiers, a permis le soutien à fin 2016 de 375 jeunes depuis sa création. Par ailleurs, le partenariat avec Nos quartiers ont des talents (NQT) permet l'accompagnement de jeunes diplômés ruraux et des quartiers dans leur recherche d'emploi. Le Réseau et La Banque Postale ont dispensé 5 formations, à Paris, Marseille et Bordeaux, portant sur l'animation d'ateliers à la pédagogie bancaire et budgétaire. Les 79 postiers bénévoles formés sont désormais en capacité de déployer ces formations au bénéfice de populations vulnérables au sein d'associations partenaires du Groupe.
- Dans le cadre du projet prioritaire commun du Groupe sur la « modernisation de l'action publique » une première offre a été lancée : l'organisation de la passation des épreuves théoriques du permis de conduire dans des sites postaux a permis à près de 180 000 candidats d'accéder aux épreuves quand ils le souhaitent et près de chez eux. Des expérimentations ont par ailleurs lieu pour faciliter la relation du citoyen avec les différents services des collectivités locales.

En matière d'emploi, Le Groupe La Poste a par ailleurs recruté 10 220 personnes en CDI en France en 2016.

5.8.2.5 La transition énergétique

L'énergie est un enjeu fort pour le Groupe, car l'optimisation, le prix du kilowatt-heure et la sécurisation de son alimentation en énergie est le garant de la continuité de ses services à un prix acceptable pour le client. C'est aussi l'occasion de développer de nouvelles activités rentables, comme des offres de management de l'énergie ou de production d'énergie sur les implantations territoriales du Groupe. L'ambition à long terme du Groupe est de contribuer au développement des territoires à énergie positive. La transition énergétique fait d'ailleurs l'objet d'un projet prioritaire commun dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ».

Les principaux axes d'action sont :

- optimiser et sécuriser la consommation d'énergie dans les bâtiments, les transports et le numérique.
- s'adapter et contribuer à une économie bas carbone.
- développer des services énergétiques et des projets de maîtrise énergétique rentables.
- entraîner les opérateurs postaux mondiaux dans la transition énergétique, avec l'IPC (*International Post Corporation*). Un engagement collectif du secteur postal a été pris pour se conformer à la « trajectoire des + 2 °C » au sein de l'UPU (Union postale universelle). La Poste française a par ailleurs été à l'initiative de la création du *Postal Carbon Fund* (fonds de compensation sectoriel) au sein de Post Europ (région de l'UPU) et elle anime un échange de bonnes pratiques RSE entre les postes européennes.

En 2016 les principales réalisations ont été :

- L'alimentation des bâtiments gérés par Poste Immo en électricité 100 % renouvelable garantie d'origine, depuis le 1^{er} mai 2016.
- Le lancement de la nouvelle gamme de services d'écomobilité Bemobi et l'expérimentation de solutions concrètes pour le management de l'énergie. L'extension de la certification ISO 50001 au Groupe est en cours d'instruction.
- La poursuite du déploiement et la diversification des véhicules à faibles émissions avec l'expérimentation de solutions GNV, bioGNV, hydrogène et de véhicules électriques à plus fort emport de charge.
- La réorganisation des architectures, l'amélioration des performances énergétiques des datacenters s'est poursuivie en 2016 suite à la première évaluation des émissions de GES (gaz à effet de serre) et de la consommation énergétique du parc informatique en 2015. De plus, le nombre de postes de travail diminue, et le parc évolue vers un parc moins énergivore.

- La reconduite du dispositif du Fonds carbone interne de La Banque Postale, ayant permis le financement de 11 projets internes de réduction d'émissions de CO₂ et d'un projet environnemental dans le sud-ouest de la France.
- Lors du congrès d'Istanbul, l'Union postale universelle (UPU) a acté la réalisation d'une étude sur les modalités et la faisabilité pour l'intégration par l'UPU du *Postal Carbon Fund* (fonds de compensation sectoriel) et le recensement de projets dans les 192 pays permettant de financer au moins 125 000 panneaux solaires et 1 500 véhicules alternatifs.
- Par ailleurs, dans le cadre des exigences de l'article 173 de la loi de transition énergétique et pour la croissance verte, La Banque Postale mesure de façon régulière son niveau d'exposition au risque climatique, autant pour ses actifs gérés pour le compte de ses clients que pour les actifs gérés en propre.

5.8.3 La gouvernance RSE

La gouvernance de l'engagement sociétal du Groupe passe par l'engagement sur des valeurs partagées, le respect des principes de l'éthique des affaires et de déontologie relatifs à ses activités, une gouvernance de la responsabilité sociétale dans l'organisation et un dispositif de mesure et de pilotage permettant de s'assurer de la réalité des progrès.

5.8.3.1 Le dispositif éthique

Le Groupe dispose d'un socle bien installé. Le Groupe a un déontologue depuis plusieurs années. Le Groupe a défini et diffusé ses valeurs et une Charte éthique. Un dispositif d'alerte a été mis en place. Un baromètre éthique a lieu tous les ans et montre que les postiers ont confiance dans le dispositif. Les principes éthique du Groupe sont déclinés dans des chartes ou guides déontologiques sectoriels. Le dispositif de communication est établi avec un site intranet, une application pour smartphone, une journée annuelle de l'éthique, des newsletters et des publications thématiques régulières.

En 2016 :

- L'année a été marquée par la définition d'un plan anticorruption :
 - élaboration d'un code de conduite anticorruption ;
 - cartographie des risques et plan de couverture ;
 - création d'un Comité anticorruption et de groupes de travail pour le déploiement.
- Le Groupe s'est engagé sur la sécurité et l'utilisation des données informatiques en publiant sa Charte Data et a mis en place un *Chief Data Officer* au sein de la branche Numérique pour l'ensemble du Groupe et un *Chief Data Officer* au sein de La Banque Postale.
- La prestation de serment des postiers a été mise à jour pour y intégrer la confidentialité des données.
- La décision a été prise de formaliser une lettre d'engagement pour les déontologues (mission, protection des lanceurs d'alerte et confidentialité des échanges...).
- La sensibilisation de tous les personnels et la formation à la conformité au droit de la concurrence des personnes les plus exposées se sont poursuivies.
- Deux questionnaires « conformité concurrence » et corruption ont été ajoutés au dispositif d'autoévaluation annuel dans le cadre du contrôle interne.

5.8.3.2 L'organisation de la gouvernance RSE

La gouvernance RSE, installée dans le Groupe depuis plus de 12 ans, est l'un des facteurs de succès de l'intégration de la responsabilité sociétale dans la stratégie, dans les actions et dans le pilotage du Groupe.

Les structures

Le Conseil d'administration examine trois fois par an les travaux du Comité qualité et développement durable (CQDD). Le CQDD a vu ses membres renouvelés en décembre 2015, conséquence du renouvellement de l'ensemble des membres du Conseil d'administration à cette même date. Le CQDD a consacré l'essentiel de ses travaux 2016 à la relation client.

Le Comex est l'instance de décision en matière de responsabilité sociétale.

Le Comité branche, qui rassemble les cinq branches et Poste Immo, a pour rôle de favoriser l'échange des pratiques et des informations et de coordonner le déploiement des objectifs et les axes clés de mise en œuvre exposés plus haut.

Le Comité tête de Groupe, qui rassemble les principales filières fonctionnelles, a pour objectif le partage de l'information sur la RSE et l'examen des méthodes et outils pouvant soutenir la mise en œuvre dans le Groupe.

En 2016, il a été décidé la création d'un Comité RSE présidé par le secrétaire général du Groupe, également membre du Comex. Ce Comité, qui rassemble les branches, Poste Immo et les principales directions fonctionnelles, a pour rôle de proposer la stratégie RSE du Groupe au Comex, d'examiner les engagements pris par chaque branche et direction du Groupe et d'assurer leur cohérence, d'examiner l'évaluation de la performance du Groupe et de prendre les mesures d'amélioration nécessaires, de garantir l'adéquation des compétences RSE dans le Groupe (filiale, réseau de correspondants, managers, experts, postiers) avec les engagements du Groupe, et de valider les grands messages de communication RSE et les plans de communication.

Les compétences

Le Groupe dispose d'une quarantaine de professionnels de la RSE répartis entre la tête de Groupe, les branches et Poste Immo. Ces professionnels préparent la politique RSE et la déploient. Les professionnels des branches et de Poste Immo s'appuient sur un réseau de correspondants qu'ils forment et qu'ils animent. Ils conçoivent des outils et des formations pour les managers et les postiers.

Les professionnels de la RSE veillent aussi à l'intégration de correspondants RSE dans les filières fonctionnelles, ils travaillent avec ces filières à la conception de formations et d'outils permettant d'avoir une pratique professionnelle responsable.

Le dispositif de pilotage

Le Groupe établit un reporting RSE annuel dans le document de référence et le rapport de gestion, qui est vérifié par l'un des Commissaires aux comptes désigné organisme tiers dépendant.

L'analyse de ce reporting annuel et du niveau 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. Les engagements et objectifs du Groupe sont partagés avec les différentes branches et filiales clés du Groupe en fonction de leurs activités. Les projets prioritaires communs « Transition énergétique », « Logistique urbaine » et « Modernisation de l'action publique » font l'objet de revues de performance régulières. Les branches et Poste Immo ont également installé leur propre dispositif de pilotage pour l'atteinte de leurs objectifs extra-financiers.

En 2016, le reporting RSE a été ajouté à l'agenda de l'audit interne.

Le programme annuel de l'audit de Groupe 2016 a conduit les auditeurs à examiner trois composantes importantes de la politique RSE du Groupe : le programme de neutralité carbone du Groupe, l'information RSE et la gestion des réclamations client.

La RSE est par ailleurs intégrée au dispositif de management des risques du Groupe. De même, le dispositif de contrôle interne intègre la RSE, et les questionnaires d'auto-évaluation destinés aux managers intègrent les problématiques liées à la responsabilité sociétale des organisations.

Enfin, une direction de l'engagement sociétal a été créée à la tête de Groupe le 2 janvier 2017.

5.8.3.3 Le dispositif de mobilisation des postiers

La mobilisation des postiers s'appuie sur plusieurs leviers :

- L'intégration d'un critère RSE dans l'intéressement à La Poste et à La Banque Postale.
- L'intégration généralisée d'objectifs visant à la qualité de vie au travail dans le dispositif de management de la performance individuelle. L'atteinte ou non de ces objectifs pèse pour un tiers dans l'attribution de la part variable de la rémunération.
- L'incitation à l'engagement au travers des médias du Groupe et des branches par la mise en valeur de bonnes pratiques internes ou externes et la célébration des récompenses, labels ou certifications obtenues.
- L'innovation collaborative : pratiquée dans le Groupe depuis 20 ans à tous les niveaux de structure. Depuis bientôt 10 ans, les trophées Qualiades récompensent les idées innovantes et transposables dans d'autres services du Groupe. Le personnel et parfois les clients sont parties prenantes dans les lieux d'expérimentations, pour améliorer les prototypes et ainsi faciliter leur usage et leur appropriation de ces innovations.
- Une information régulière par les divers canaux de communication interne et la mise à disposition d'outils facilitant la mise en œuvre quotidienne.
- La formation des collaborateurs sur la responsabilité sociétale des organisations.

5.8.4 Informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de l'activité, engagements sociétaux en faveur du développement durable

Les informations sont communiquées au titre des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

5.8.4.1 Informations sociales

Cf. chapitre 17.

5.8.4.2 Informations environnementales

Les questions centrales et domaines d'action clé issus de l'analyse de matérialité sont centrés sur l'énergie, l'économie circulaire (gestion des ressources), les émissions de gaz à effet de serre et les polluants atmosphériques locaux.

a) Politique générale en matière environnementale

— 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

La gouvernance RSE du Groupe est décrite dans la section 5.8.3. La direction RSE intègre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans la stratégie, les politiques et plans d'actions et définit la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe. Le directeur de l'environnement de la DRSE pilote une structure de pilotage et de travail de la transition énergétique interne du Groupe.

La commission de l'Afnor présidée par La Poste a permis l'élaboration et la publication de la norme n° NF R14-711 sur l'éco-conduite.

La Poste, membre du club Green IT, travaille avec des partenaires et avec l'Afnor pour stabiliser la définition de l'éco-conception des services numériques.

Sur le plan de la certification, l'engagement dans les démarches de certification environnementales relève des politiques des branches :

- Renouvellement de la certification ISO 14001 sur 100 % du périmètre Colis en septembre 2016.
- La branche Services-Courrier-Colis (BSCC) a mis en place un système de pilotage opérationnel du management : Système de management de l'excellence.
- Depuis 2015, DOCAPOST est certifié ISO 9001 ⁽¹⁾ pour l'ensemble de ses 40 sites, OHSAS 18001 ⁽¹⁾ pour 8 de ses sites et ISO 14001 ⁽¹⁾ pour 12 sites représentatifs de ses métiers. Les sites hébergeant les prestations d'archivage à vocation probatoire, les prestations de traitement de données à haut niveau de sécurité ainsi que le site de gestion externalisée de documents contraventionnels sont certifiés ISO 27001 ⁽¹⁾.
- La BSCC et la BNUM ont obtenu en 2016 un avis externe (Afnor) sur leur niveau de maturité relatif à l'intégration de la RSE dans les processus de conception, de réalisation et de commercialisation des offres. Les critères RSE sont intégrés à chaque étape du processus qualité dans la construction des nouvelles offres et des offres revues.

— Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement

En 2016, La Poste a poursuivi la sensibilisation des salariés sur le développement durable :

- déploiement d'un module de formation en présentiel « Le management carbone, un levier de performance » à destination des directeurs d'établissements de la BSCC ;
- déploiement d'un module d'e-learning « Tous acteurs et ambassadeurs de la RSE » à destination de 140 000 collaborateurs de la BSCC ;

- proposition par La Banque Postale de deux modules de formation à la RSE dans le catalogue de l'École de La Banque et du Réseau ;
- conception et déploiement d'un cycle de formation *Green Days* à destination des filières commerciales par la BSCC.

Les branches SCC et Numérique ont également associé un jury de 60 collaborateurs postiers au choix d'un nouveau projet de compensation dans le cadre du renouvellement de son portefeuille de projets de compensation carbone et fait voter les consommateurs via Facebook. Le projet vainqueur est « Asianbiogas » (production d'énergie locale et renouvelable au Vietnam, grâce au biogaz).

— Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions sont détaillés ci-après, mais n'ont pas fait l'objet pour l'exercice 2016 d'une valorisation financière consolidée au niveau du Groupe.

— Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours

Les activités de La Poste n'ont pas nécessité en 2016 de provisions ou garanties pour risques en matière d'environnement, ni suscité d'actions ou décisions judiciaires dans ce domaine.

b) Pollution

Les principaux impacts des activités du Groupe sur l'écosystème sont liés aux émissions de gaz à effet de serre, aux polluants atmosphériques, à la consommation de ressources liées à ses besoins d'équipement ainsi qu'au bruit.

— Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

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.

Des actions significatives ont été déployées pour réduire ces émissions (véhicules à très faibles ou faibles émissions, suppression des deux-roues thermiques, remplacement des véhicules anciens, réduction des kilomètres parcourus, etc.).

En 2015, une étude menée en collaboration avec Air Sûr, bureau d'études spécialisé dans la mesure des polluants atmosphériques intérieurs et extérieurs, a permis de réaliser une première estimation des émissions de polluants selon la typologie de véhicules, sur les quatre polluants réglementés dans le cadre des normes Euro. L'impact sur les polluants atmosphériques des activités transport du Groupe est désormais mesurable.

(1) Normes relatives aux managements de l'organisation (ISO 9001), de la santé et de la sécurité au travail (OHSAS 18001), des impacts environnementaux (ISO 14001) et de la sécurité de l'information (ISO 27001).

En matière de bâtiments, concernant l'amiante friable, les travaux de retrait ont été réalisés sur l'ensemble des sites du parc patrimonial géré par Poste Immo. Aucune disposition n'imposait le traitement de l'amiante non friable, néanmoins le choix a été fait de procéder au retrait ou à l'encapsulation dans les cas de dégradation. Les autres actions vont s'inscrire dans le cadre des actions de prévention et de gestion des déchets de chantier.

Poste Immo travaille sur l'intégration de la performance environnementale sur les grands programmes immobiliers tertiaires de La Poste comme le Village La Poste, ou le schéma directeur territorial.

Le dernier recensement comptait neuf sites occupés par les branches faisant l'objet d'une autorisation ICPE, dont l'Imprimerie des timbres-poste. Les risques environnementaux concernant ces sites sont gérés par la certification ISO 140001.

La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

Les nuisances sonores inhérentes à l'activité logistique du Groupe sont adressées par trois grands types d'actions : le renouvellement régulier du parc de la flotte interne aux dernières normes européennes, le développement de transports alternatifs au transport aérien et l'acquisition en nombre de véhicules électriques.

En complément, Le Groupe La Poste et ENGIE, à travers la filiale GNVert, ont signé en juillet 2016 un accord de coopération visant à développer différents projets d'écomobilité privilégiant le recours au gaz naturel carburant (GNV) et à l'hydrogène (33 véhicules GNV à fin 2016), et à concevoir des solutions d'avitaillement de certaines flottes de véhicules de La Poste au GNV/bioGNV et hydrogène. L'objectif pour Le Groupe La Poste est d'affirmer son leadership dans le domaine de la mobilité durable en privilégiant une utilisation massive de véhicules à émissions de CO₂ réduites, qui contribueront significativement à réduire la pollution et les nuisances sonores dans les villes.

c) Économie circulaire

i) Prévention et gestion des déchets

Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, les autres formes de valorisation et d'élimination des déchets

Afin de diminuer ses impacts environnementaux, La Poste développe l'économie circulaire pour ses propres consommations.

Le Groupe La Poste renouvelle régulièrement certains de ses matériels – comme les véhicules, les téléphones mobiles, les matériels informatiques... – afin d'assurer une bonne qualité de service. Ses activités génèrent également des déchets d'une grande variété (déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), papier de bureau usagé, déchets d'emballage, cartons, palettes, plastiques).

Des plans d'action sont déployés en vue de réduire le gaspillage et d'assurer la valorisation en fin d'utilisation (collecte et tri, réemploi ou recyclage).

Les équipements électriques et électroniques

Fin 2016, un guide achat des équipements informatiques et location de serveurs a été diffusé auprès des acheteurs afin de traiter la dimension technique intégrant des préconisations de labels environnementaux.

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 (Entreprises de secteur adapté et protégé : EA et ESAT).

Indicateurs	La Poste		Le Groupe	
	2015	2016	2015	2016
Aliénations d'équipements électriques et électroniques (en tonnes) ^(a)	602	767	ND	885
Taux de valorisation des DEEE (hors dons et ventes) ^(b)	85 %	89 %	ND	ND

(a) et (b) Voir note méthodologique section 5.8.4.4.

La collecte de papier aux fins de recyclage

L'offre de collecte de papier et de tri en vue du recyclage continue de se développer. En 2016, 30 970 tonnes ont été collectées par La Poste et sa filiale Nouvelle Attitude, dont 99 % recyclés par des papetiers en France.

Les véhicules

Pour les véhicules qu'elle détient en propre et ceux qu'elle loue, La Poste a le souci de prolonger leur durée de vie, et de promouvoir leur réutilisation. 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. Plus de 10 000 véhicules restitués en 2016 par La Poste à l'issue de la période de location ont été revendus en 2016.

Ces actions s'appuient également sur des partenaires locaux issus le plus souvent de l'économie sociale et solidaire et sur des acteurs spécialisés dans le recyclage en France. En 2016, Véhiposte a organisé une vente spécialisée de véhicules d'occasion à destination de l'Économie Sociale et Solidaire.

Autres actions de prévention et de gestion des déchets

Le réemploi des matériels postaux : La Poste intègre de plus en plus des démarches de réemploi de ses mobiliers lors de déménagement de sites postaux. Les équipements sont alors principalement redéployés au sein de l'entreprise ou donnés à des structures de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, dans le cadre de la création de son nouveau siège – le Village La Poste – l'entreprise a cherché à valoriser les mobiliers de l'un des bâtiments qu'elle quittait. (4 400 équipements réutilisés).

La Poste a également mis en place avec le constructeur Lexmark une solution de collecte de cartouches d'imprimantes usagées et a développé un process de retour simple. En 2016, 8 007 cartouches ont été ainsi collectées pour être ré-encreées ou recyclées.

Un test de recyclage des gilets des chargés de clientèle a été conduit en partenariat avec Recy'go. Plus de 27 000 gilets, soit plus de 9 tonnes de tissu, ont été collectés et transformés en plastique biosourcé. Ce plastique est ensuite utilisé pour des usages industriels comme la fabrication de pièces pour l'industrie automobile. Il permet de diminuer significativement l'apport en pétrole pour la fabrication de ces pièces.

Les bâtiments

La prévention et la gestion des déchets de chantier est un axe de la politique RSE de Poste Immo pour la période 2015-2020. En 2016, un kit « gestion des déchets de chantiers » a été élaboré et mis à disposition des collaborateurs.

Un tour de France de présentation de la démarche et des outils a été réalisé. Poste Immo ambitionne un taux de valorisation des déchets de chantier de 80 % à 2020, au-delà de la réglementation actuelle (qui se situe à 70 % d'ici 2020).

Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

L'offre de restauration composée de restauration collective et de titres-restaurant représente une moyenne de 97 000 bénéficiaires par jour.

Le cahier des charges sur la prestation de restauration collective intègre des exigences RSE, notamment en matière de lutte contre le gaspillage. Cela se traduit par la mise en place de process et de méthodes visant à éviter le gaspillage et les pertes alimentaires quotidiennement et la sensibilisation des équipes en cuisine.

En 2016, des expérimentations d'approvisionnement en local ont été conduites. Deux campagnes de sensibilisation au gaspillage alimentaire (environ 70 points de restauration, soit entre 8 000 et 10 000 convives/jour pendant 10 jours) ont été réalisées. Lors de la clôture d'un restaurant, le matériel de restauration a été donné pour un projet de cantine solidaire au Secours populaire.

ii) Utilisation durable des ressources

La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

En raison de la nature de son activité, 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 et ne subit pas de contraintes locales particulières. Poste Immo, lorsque cela est possible, utilise l'eau de pluie pour l'alimentation des toilettes, comme dans l'immeuble du Lemnys du Village La Poste en limite de Paris et d'Issy-les-Moulineaux.

Indicateur	La Poste		Le Groupe	
	2015	2016	2015	2016
Consommation d'eau (en dam ³) ^[a]	1 372	1 413	1 693	1 775

[a] Voir note méthodologique section 5.8.4.4.

La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

La principale matière première employée dans les processus du Groupe est le papier, pour lequel s'est engagée depuis 2007 une démarche d'optimisation des consommations et d'achat responsable. Toutes les entités sont mobilisées pour privilégier le recours à l'utilisation de papier responsable (papier recyclé, écolabellisé ou issu de forêts gérées durablement). En 2016, 21 656 tonnes ont été consommées, et la part de papier responsable consommée représente 90,2 %.

Dans le cadre du baromètre 2016 du PAP 50 (réalisé par Riposte Verte et le WWF France), La Poste s'est classée 5^e sur 53 entreprises/collectivités/institutions concernant sa politique papier responsable et ressort 1^{re} de son secteur.

La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Le Groupe joue sur plusieurs leviers pour réduire la facture énergétique et diminuer l'empreinte environnementale des bâtiments et des transports.

Les bâtiments durables

Indicateurs	La Poste		Le Groupe	
	2015	2016	2015	2016
Consommations énergétiques des bâtiments (en GWh) ^(a)	993	984	1 349	1 364

(a) Voir note méthodologique section 5.8.4.4.

Le Groupe La Poste a réduit, dès le mois de mai 2016, son empreinte carbone en approvisionnant l'ensemble de ses sites, gérés par sa foncière Poste Immo, en électricité 100 % d'origine renouvelable à travers le système des garanties d'origine. Le marché de fourniture d'électricité a été négocié pour la période jusqu'au 31 décembre 2019. Les filiales de Viapost (VLC, STP et Neolog) se fournissent également en électricité d'origine renouvelable.

Poste Immo met à disposition son expertise pour conduire la transition énergétique et écologique du parc immobilier du Groupe La Poste, via :

- une gestion durable des bâtiments : agir sur les comportements :

Pour l'édition 2016, Poste Immo a reconduit sa participation au challenge Cube 2020, en devenant partenaire du concours. Cube 2020, qui signifie « Concours usages bâtiment efficace 2020 », mesure pendant un an les économies d'énergie réalisées par rapport aux trois années précédentes. Le périmètre du concours représentait 40 sites engagés, 378 800 mètres carrés et 16 600 collaborateurs. Lors de ce challenge, 11 sites postaux ont été récompensés avec une première place pour le site de Caen Quai Vendeuvre (Calvados), qui enregistre un score de 38,5 % d'économie d'énergie grâce aux changements de comportements de ses occupants. En 2016, 98 comités se sont tenus dans le cadre de la charte tertiaire et/ou du bail vert. Une vingtaine de comités supplémentaires ont été réalisés sur la base d'une démarche volontaire en local ;

- 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 (au minimum le niveau BBC-Effinergie rénovation pour les opérations de rénovation globale), grâce à l'adjonction progressive de baux verts, etc.

Poste Immo, dans le cadre de sa nouvelle politique RSE, s'est également engagé à réaliser un bâtiment BEPOS (dont la production d'énergie est supérieure à ses propres consommations) sur une construction neuve tertiaire. Cette action s'est confirmée en 2016, par l'acquisition en VEFA du programme immobilier OPALE qui se développe sur 16 900 mètres carrés en cours de construction. Ce programme répond également des certifications HQE et BREEAM au niveau « excellent ». Cet immeuble s'intègre dans le programme du Village La Poste ;

- un nouveau modèle énergétique :

L'alimentation électrique en énergies renouvelables (ENR) et le développement des sources d'approvisionnement en énergies renouvelables des projets de construction sont systématiquement étudiés. Depuis 2009, Poste Immo a installé sur ses bâtiments 45 installations photovoltaïques réalisées dans le cadre d'un partenariat représentant 44 000 mètres carrés de panneaux photovoltaïques. Leur production représente plus de 5 GWh en 2016 et plus de 25 GWh en cumulé sur les années d'exploitation des centrales. La réflexion s'oriente désormais vers l'extension à des solutions au sol, centrales au sol ou ombrières de parking pour travailler sur l'autoconsommation des bâtiments.

En 2015, l'adhésion du Groupe au RE100 traduit également son engagement sur les énergies renouvelables ;

- l'innovation et l'ouverture au cœur de l'activité :

Poste Immo a signé un accord de développement sur le coworking avec StartWay. En complément d'offres déjà existantes au sein du Groupe, l'objet est de proposer des surfaces pour exploiter des lieux en coworking à Paris.

Par ailleurs, avec sept autres entreprises, Poste Immo a rejoint le programme d'incubation immobilier de demain lancé par Paris&CO dans le cadre de sa plate-forme d'innovation. Six projets expérimentaux sont développés dans ce cadre, dont une solution de visite virtuelle dynamique d'un bâtiment en rénovation : Realize 3D, pour aider à la commercialisation et utiliser cette solution comme un outil d'aide à la décision.

Les transports

La Poste étend sa flotte de véhicules électriques, l'une des plus importantes au monde à fin 2016 : 6 842 voitures et véhicules utilitaires, 1 051 quads, 3 094 trois-roues Staby en cours de déploiement, 24 604 vélos à assistance électrique, 865 chariots de distribution. L'alimentation des bâtiments en énergie d'origine renouvelable permet à La Poste d'alimenter sa flotte de véhicules électriques en électricité d'origine renouvelable et de diminuer l'empreinte carbone du parc informatique du Groupe sur la phase d'usage.

Pour ce qui concerne les déplacements de ses collaborateurs, La Poste demande à son sous-traitant voyage de privilégier les modes de déplacement à faible impact carbone et promeut le covoiturage y compris sur le trajet domicile-travail. Le Groupe déploie en France de nombreux plans de déplacement d'entreprise (60 actifs en 2016). Le dernier en date concerne le nouveau siège du Groupe, le Village La Poste, concernant plus de 4 000 collaborateurs.

d) Changement climatique

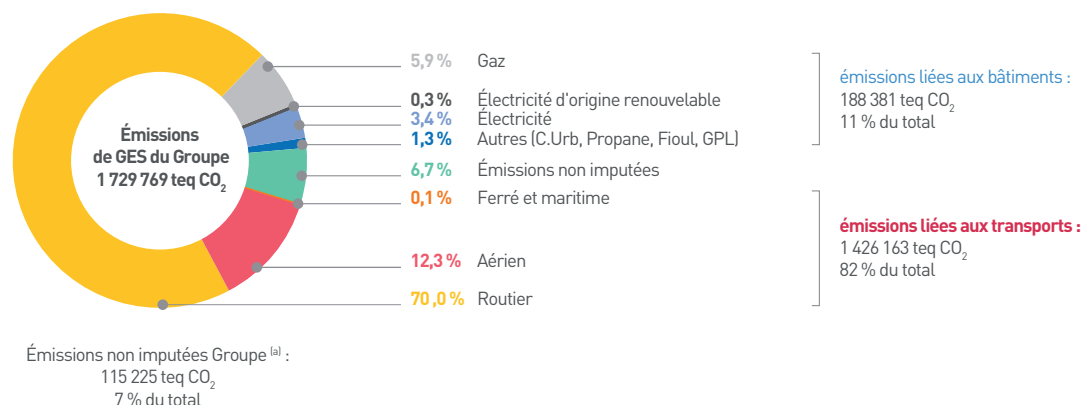
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

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		Le Groupe	
	2015	2016	2015	2016
Émissions de GES de types 1 et 2 ^(a)	311 814	266 383	496 872	456 755
Émissions de GES de type 3 ^(a)	351 734	346 549	1 188 632	1 273 014
Émissions totales de GES liées aux transports et aux bâtiments ^(a)	663 548	612 932	1 685 504	1 729 769

^(a) Voir note méthodologique section 5.8.4.4.

Répartition des émissions totales (bâtiments, transports) en 2016



^(a) Voir note méthodologique section 5.8.4.4.

L'adaptation aux conséquences du changement climatique

L'adaptation aux conséquences du changement climatique a été identifiée dans le plan de maîtrise des risques du Groupe.

Le Groupe s'est fixé trois objectifs pour s'adapter aux conséquences en matière de logistique urbaine : la desserte des quinze principales villes françaises par des dispositifs à faibles émissions (7 réalisées en 2016 et 8 lancés), un approvisionnement d'électricité 100 % d'origine renouvelable réalisé depuis mai 2016 et la détention d'une des premières flottes de véhicules électriques.

Le projet prioritaire commun « Transition énergétique » vise à préparer le Groupe au passage vers une économie bas carbone. Cela passe notamment par la dévulnérabilisation dans l'alimentation en énergie et par la sécurisation du prix.

Les désordres climatiques sont intégrés au processus de gestion de crise du Groupe. Ce dispositif fait régulièrement l'objet de stress test.

Les personnels de La Poste victimes de ces désordres sont appuyés dans le cadre de l'action sociale de l'entreprise.

⁽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.

e) Protection de la biodiversité

— Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

Le parc immobilier engendre des impacts notamment en termes d'utilisation des sols et des dépendances.

Poste Immo, filiale immobilière du Groupe La Poste, a été sollicitée par le Plan Bâtiment Durable ⁽¹⁾ pour copiloter un groupe de travail sur les interactions entre le bâtiment durable et la biodiversité. En 2015, près de 70 acteurs ont participé à ces travaux de recherche sur trois échelles distinctes : la ville, le bâtiment et la biodiversité grise (cumul des impacts (positifs comme négatifs) sur les écosystèmes et la biodiversité de l'ensemble du cycle de vie d'un matériau ou d'un produit). Le groupe de travail a remis un rapport qui formule 20 propositions pour reconnaître et mieux prendre en compte la biodiversité au service du bâtiment durable.

Poste Immo met également à disposition du Groupe un kit de déploiement pour l'installation de ruches sur les toits des immeubles postaux, avec une convention d'installation type et

des outils de communication. De nombreux sites en Bretagne et Pays de la Loire, Île-de-France ou Paca Corse accueillent des ruches.

Enfin, un site postal de la ville de Rennes a été reconnu refuge LPO (Ligue de protection des oiseaux) suite à la mise en place de nichoir à hirondelles et de ruches.

La filiale foncière du Groupe, Poste Immo, a répondu à l'appel à test HQE performance Biodiversité (lancé par l'association HQE) pour tester le nouveau référentiel sur le projet de rénovation lourde du site de Paris La Boétie.

Dans le cadre de l'appel d'offres Parisculteurs, le jury a retenu un site postal dans le 18^e pour accueillir un projet d'agriculture urbaine sur la toiture du bâtiment – Les permaculteurs de La Chapelle – proposé par l'association Communauté Facteur Graine. Il intègre une participation active des salariés de La Poste : vente des produits aux postiers, animations et événements. Il s'agit d'un projet *low-tech* de cultures en bacs dont les techniques s'inspirent des principes de la permaculture. Une production de fruits et légumes ainsi que de pots de miel est prévue.

5.8.4.3 Informations sociétales

L'engagement relatif au développement économique durable des territoires et de l'emploi a conduit à la fixation de trois objectifs : la bonne exécution du contrat d'entreprise dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », le développement des achats responsables, et le développement des solutions pour une économie durable.

a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

— En matière d'emploi et de développement régional

Indicateurs ^(a)	La Poste		Le Groupe	
	2015	2016	2015	2016
Montant des achats <i>(en m€ HT)</i> ^(a)	3 205,7	3 463,8	ND	ND
<i>dont montant des achats (en m€ HT) effectués auprès :</i>				
• du secteur adapté et protégé	14,41	14,76	ND	16,45
• du secteur de l'insertion	2,19	4,65		5,64
Dépenses d'intérim <i>(en m€ HT)</i> ^(b)	196	221,01	ND	221,17

^(a) et ^(b) Voir note méthodologique section 5.8.4.4.

Le contrat de présence postale 2014-2016 a permis d'accélérer le dispositif de transformation du réseau en milieu rural. Cette transformation a été faite en concertation avec les élus et sans dégradation de la confiance avec les élus. Le contrat signé en janvier 2017 s'inscrit dans la continuité de ces actions.

Le projet prioritaire commun « Modernisation de l'action publique » vise à tirer parti de la présence territoriale du Groupe, pour accompagner le programme gouvernemental de modernisation de l'action publique. Suite au partenariat

signé en 2015 avec l'État, 500 maisons de service au public développées par La Poste sont ouvertes fin décembre 2016. Ce sont des points d'accueil qui permettent d'accéder à une offre polyvalente d'information et de réunir les premiers éléments d'un dossier. Elles remplissent des missions variées, pour le compte de partenaires nationaux (Pôle emploi, les caisses d'assurance maladie, de retraite, d'allocations familiales, de mutualité sociale agricole) : accueil, information, orientation, facilitation numérique, accompagnement administratif.

⁽¹⁾ Organisme regroupant des acteurs du bâtiment et de l'immobilier chargé par l'État de mettre en œuvre et piloter le plan de performance énergétique des bâtiments.

— Sur les populations riveraines ou locales

Le Groupe a mis en place un service de désintermédiation de la demande d'immatriculation d'un véhicule par le développement d'un applicatif (Carte Grise Liberté) qui permet de réaliser la déclaration de cession d'un véhicule (d'occasion) et la demande d'immatriculation pour celui qui l'acquiert. Cette application est téléchargeable à tout moment et permet de réaliser la demande d'immatriculation du véhicule de bout en bout.

En mai 2016, La Poste a obtenu un agrément d'une durée de 10 ans pour mettre en œuvre l'épreuve théorique générale de l'examen du permis de conduire. Fin 2016, 300 sites collectifs ont été déployés et près de 180 000 personnes ont passé cette épreuve dans un site postal.

b) 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

— Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

Les conditions du dialogue avec les différentes parties prenantes sont exposées dans la section 5.8.1.2.

Cf. Analyse de matérialité dans la section 5.8.1.3.

— Les actions de partenariat ou de mécénat

Pour contribuer au développement durable des territoires, le Groupe crée, anime et soutient des initiatives de solidarité dans l'objectif de désenclaver les zones rurales et les quartiers défavorisés des villes, prévenir toute forme d'exclusion financière (Club Initiative), de détérioration du lien social, d'éloignement de l'emploi... Ces initiatives visent principalement à un meilleur accès des personnes vulnérables à la culture, à l'éducation et à l'emploi. Ainsi, la Fondation La Poste soutient des projets liés à la maîtrise de l'écriture ; L'Envol (le campus de La Banque Postale) favorise l'accès à l'éducation ; les partenariats avec les Écoles de la deuxième chance et avec Nos quartiers ont des talents (NQT) favorisent l'accès à l'emploi. Par ailleurs, le Groupe soutient également l'entrepreneuriat via des partenariats avec des structures comme Kisskissbankbank, Les Éclaireurs, ou encore Ashoka...

Le Groupe encourage l'engagement bénévole de ses collaborateurs sur le territoire (Pièces jaunes, Téléthon, trophée de la DNAS...).

Le Groupe soutient la conservation du patrimoine historique postal avec le Musée de La Poste, la recherche historique avec le Comité pour l'Histoire.

La Poste, La Banque Postale et GeoPost ont versé, au titre de 2016, plus de 12 millions d'euros de mécénat à leurs différents partenaires. La fondation La Poste a développé des actions dans le cadre d'un budget de 1 million d'euros.

c) Sous-traitance et fournisseurs

— La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

2016 a été une année de consolidation de l'analyse des risques liés à la RSE sur les achats. L'examen de trois natures d'achat prioritaires (transport, travaux immobiliers et intérim) a été conduit afin d'élaborer des plans d'actions ad hoc pour ces natures d'achat. La consultation relative au contrat-cadre sur l'intérim intègre des exigences RSE et des critères d'attribution. Un travail auprès de la filière RH et des opérationnels est lancé pour contrôler l'adéquation de la prestation aux exigences du contrat, notamment en matière de sécurité au travail.

En parallèle, La Poste poursuit sa politique d'intégration de critères environnementaux et sociaux dans ses appels d'offres et ses contrats en fonction de chaque nature d'achat.

Des travaux préparatoires ont été conduits en 2016 pour renforcer la sensibilisation des acheteurs aux droits de l'homme chez les fournisseurs et sous-traitants.

— 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

Vis-à-vis de ses fournisseurs, Le Groupe La Poste agit à trois niveaux :

- transparence et équité dans ses procédures pour permettre un accès à tous à ses marchés : espace fournisseur dédié sur le site de La Poste ;
- accompagnement des fournisseurs : La Poste est vigilante au risque de dépendance et au respect des délais de paiement, elle suit et appuie les plans de progrès RSE de ses prestataires ;
- facilitation des relations d'affaires : utilisation de la plateforme Provisis pour la collecte des documents légaux obligatoires.

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 développe ses achats en direct auprès de ces organisations mais également au travers de la rédaction de clauses sociales adaptées aux prestations et territoires. Une analyse des achats réalisés auprès de l'ESS par région est effectuée.

En 2016, la formation sur l'insertion par l'activité économique a continué à se déployer en régions, et La Poste a commencé un travail avec l'AVISE de recensement des structures de l'ESS et de construction d'une base de données pouvant répondre aux besoins des acheteurs.

d) Loyauté des pratiques

— Les actions engagées pour prévenir la corruption

La Poste a anticipé la conformité au paragraphe anti-corruption de la loi Sapin en mettant en place une politique « Cadeaux et invitations » ainsi que la Charte de représentation d'intérêts qui encadre les actions de lobbying.

En février 2016, l'action contre la corruption s'est poursuivie par une feuille de route avec 10 actions définies par le Comex.

Une cartographie des risques corruption a été réalisée avec identification des actions et des populations prioritaires sur la base d'une matrice commune à tout le Groupe. Après l'adoption en 2015 de sa politique « cadeaux et invitations » et de la charte de représentation d'intérêts qui encadre les actions de lobbying, Le Groupe La Poste a mis en place en 2016 son plan de prévention de la corruption. Ce plan a été conçu dans l'objectif de protéger l'entreprise et ses collaborateurs pour préserver les activités de La Poste. Les grands principes de la politique anticorruption du Groupe : tolérance zéro, tous engagés, tous vigilants.

Neuf référents anticorruption ont été nommés au sein des branches ou filiales.

Un code de conduite anticorruption est en cours d'achèvement et sera intégré dans un kit avec la politique cadeaux, la Charte de représentation d'intérêts et le référentiel déontologique, destiné aux populations prioritaires dans un premier temps (acheteurs, juristes, SI, Comité du management, audit contrôle interne, commerciaux, marketeurs, collaborateurs en charge de la représentation d'intérêt).

Concernant l'ensemble des collaborateurs, un *memo pocket* diffusera les principes anticorruption. Une deuxième journée sur l'éthique s'est tenue en novembre 2016 abordant sous forme de table ronde et de radio éphémère les thèmes suivants : protection des lanceurs d'alerte, protection des données et média sociaux, l'usage des valeurs en entreprise, la prévention de la corruption, la concurrence loyale, le climat éthique comme levier de performance, l'éthique dans la notation extra-financière.

Enfin, le système d'alerte « déontologie » est utilisé pour la corruption.

— Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

La protection de la vie privée des consommateurs est une préoccupation historique de La Poste, notamment par le serment professionnel. En 2016, le serment a été actualisé pour intégrer la protection des données numériques. La Poste et La Banque Postale disposent d'un correspondant informatique et liberté (CIL) commun à l'intérieur du Groupe, et un *Chief Data Officer* au Groupe et à La Banque Postale.

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.

e) Actions en faveur des droits de l'homme

La Poste et ses filiales opèrent très majoritairement en France et sont régies par le droit du travail qui intègre les conventions fondamentales de l'OIT. Le Groupe est 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 (cf. chapitre 17 pour les actions et les résultats des engagements du Groupe concernant 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 en 2016 à EDH (Entreprises pour les droits de l'homme).

5.8.4.4 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, 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 2016) pour le calcul des émissions liées aux consommations d'électricité à l'étranger (moyenne des trois dernières années).

- Cas particuliers :

- Facteurs d'émission de l'électricité d'origine renouvelable :
Les facteurs d'émission en équivalents CO₂ relatifs à la consommation d'électricité d'origine renouvelable sont fournis directement par les fournisseurs d'électricité.
À défaut, le facteur appliqué correspond au facteur moyen d'émission du mix énergétique renouvelable du pays de la consommation.

Période de référence

La période de référence du reporting social 2016 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016) 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 2015 à fin novembre de l'année 2016 à l'exception des consommations de papier et du nombre de véhicules (31 décembre 2016).

Périmètre de reporting

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.

Depuis l'exercice 2015, le périmètre des indicateurs sociaux est élargi aux sociétés de messagerie express françaises (branche GeoPost, sociétés DPD France et Chronopost). En 2016, le périmètre des indicateurs sociaux s'étend à toutes les filiales françaises du Groupe.

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. Pour l'exercice 2016, ces indicateurs sont étendus à l'ensemble des sociétés du Groupe (dont les filiales internationales).

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.

Extrapolation des indicateurs

Afin de répondre au souci de cohérence du reporting avec le périmètre de consolidation des entités du Groupe, une extrapolation des sociétés non encore incluses dans le reporting est effectuée à partir de l'exercice 2016 au niveau des données consolidées du Groupe. Les données 2015 ont fait l'objet d'une extrapolation à posteriori afin de permettre la comparaison sur le même périmètre. L'extrapolation des données est calculée soit à partir d'un ratio en émissions de GES par colis pour GeoPost, soit à défaut à partir d'un ratio : émissions en keq.CO₂ pour mille euros de chiffre d'affaires. Par convention, les données extrapolées sont imputées sur le type 3 dans le tableau des émissions du Groupe et sont non imputées dans le graphique des émissions totales.

Taux de couverture des indicateurs

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
Périmètre d'engagement du Groupe à horizon 2020 (environnement)		45 %	83 %
La Poste	Indicateurs environnementaux	45 %	75 %
Le Groupe	Consommations énergétiques des bâtiments Émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments	100 %	100 %

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, chargée 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.

Indicateurs environnementaux

Objectifs du Groupe concernant la baisse des émissions de GES

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), de l'activité numérique 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 routier, aérien, ferré et maritime.

Émissions de gaz à effet de serre

- 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.
- Émissions de GES de type 3 : incluant principalement les sous-traitants de transport et les déplacements professionnels sous-traités des collaborateurs.

Les transports pris en compte sont les transports routiers, ferrés, aériens et maritimes. 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 » sont inclus à partir de l'exercice 2016.

Les déplacements professionnels effectués par les collaborateurs avec leur véhicule sont exclus du périmètre de l'indicateur.

Les données environnementales de GeoPost sur les consommations énergétiques des bâtiments et les émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments sont calculées sur une période glissante (4^e trimestre 2015 - 3^e trimestre 2016).

Kilomètres parcourus

Il s'agit des kilomètres parcourus ou achetés routiers, aériens et ferroviaires de la flotte détenue ou opérée et des sous-traitants.

Consommation d'énergie des bâtiments

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 est basé sur les montants facturés du 1^{er} décembre 2015 au 30 novembre 2016 ; les prix moyens utilisés pour convertir ces montants en kilowatts-heures sont soit issus des bases statistiques, soit calculés à partir d'échantillons représentatifs de factures. Pour certains bâtiments, les consommations ont été extrapolées sur la base des surfaces occupées.

Par exception, les données 2015 ont été 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.

Les consommations d'électricité et les émissions de GES associées pour les véhicules électriques sont comptabilisées au niveau des bâtiments.

Déchets

Le périmètre correspond aux équipements informatiques, de sûreté et de télécommunications traités par la filière spécialisée ou, pour 12,4 tonnes, ayant fait l'objet de dons ou de ventes.

Depuis 2014, le taux de valorisation est extrapolé pour l'ensemble du périmètre à partir des résultats sur des matériels représentant 89,3 % du total des DEEE traités par la filière spécialisée.

Consommation de papier

Les produits (timbres, Prêt-à-Poster, autres emballages commercialisés), les cartons et les articles mixtes comme les enveloppes à bulles n'entrent pas dans le périmètre de l'indicateur.

Consommation d'eau

Une partie des consommations d'eau est estimée sur la base des dépenses facturées au cours de l'exercice et d'un prix moyen.

Indicateurs sociétaux

Achats

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.

Les montants sont calculés en HTND pour La Poste, en HT pour les autres entités du Groupe.

Le périmètre d'engagement concerne La Poste et ses filiales Poste Immo et La Banque Postale. L'impact territorial (données Groupe) présente les données de La Poste et ses filiales Poste Immo, La Banque Postale, Docapost et Mediapost.

5.8.4.5 Tableau de correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce

Ce tableau est consultable dans l'annexe 5.

5.8.5 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion (exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société La Poste S.A., 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 2016, 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. 822-11-3 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 et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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 octobre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ dix-sept 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention 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 une trentaine d'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 ^[3] :

- 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 ;

[3] *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 des accidents de travail, Taux de gravité des accidents de travail, 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 : Les politiques mises en œuvre en matière de formation, Les conditions de santé et de sécurité au travail, Les rémunérations et leur évolution, Les conditions de santé et de sécurité au travail, 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, L'adaptation aux conséquences du changement climatique, Les actions de partenariat ou de mécénat, Les actions engagées pour prévenir la corruption, Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées ⁽⁴⁾ 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 25 % des effectifs considéré comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 33 % et 100 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques ⁽⁵⁾ du volet environnemental.

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 ces 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 28 février 2017

KPMG S.A.

Anne Garans

Éric Amato

Associée Sustainability Services

Associé

5.9 Événements exceptionnels

Néant.

5.10 Dépendance à l'égard des brevets

Néant.

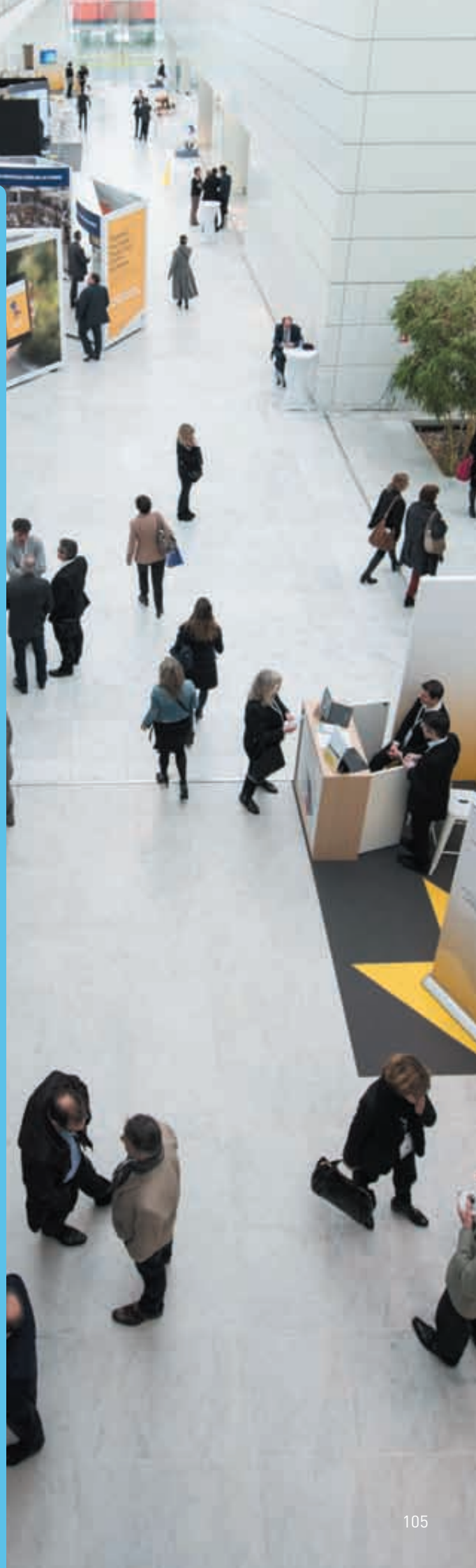
⁽⁴⁾ *Indicateurs sociaux* : Centres de Services des Ressources Humaines (CSRH) de Limoges, Montpellier et Monts-et-Volcans, Siège social La Poste, Mediapost S.A.S.

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, Chronopost France et GeoPost siège social.

⁽⁵⁾ *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).*

6

Organigramme simplifié

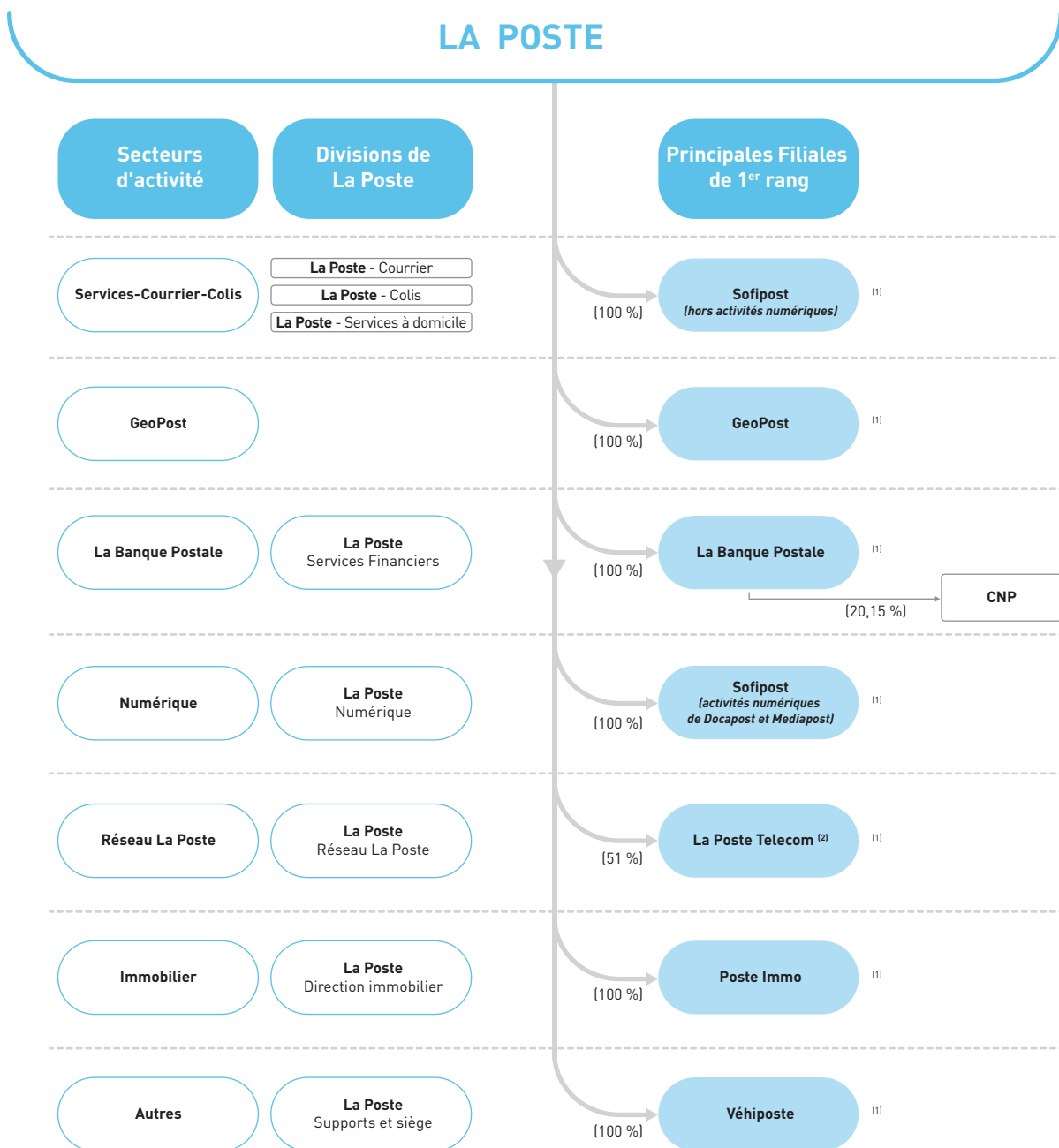


L'organisation du Groupe est articulée autour de secteurs opérationnels, décrits dans la note 5 de l'annexe des états financiers consolidés (compte de résultat et principaux éléments du bilan).

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.

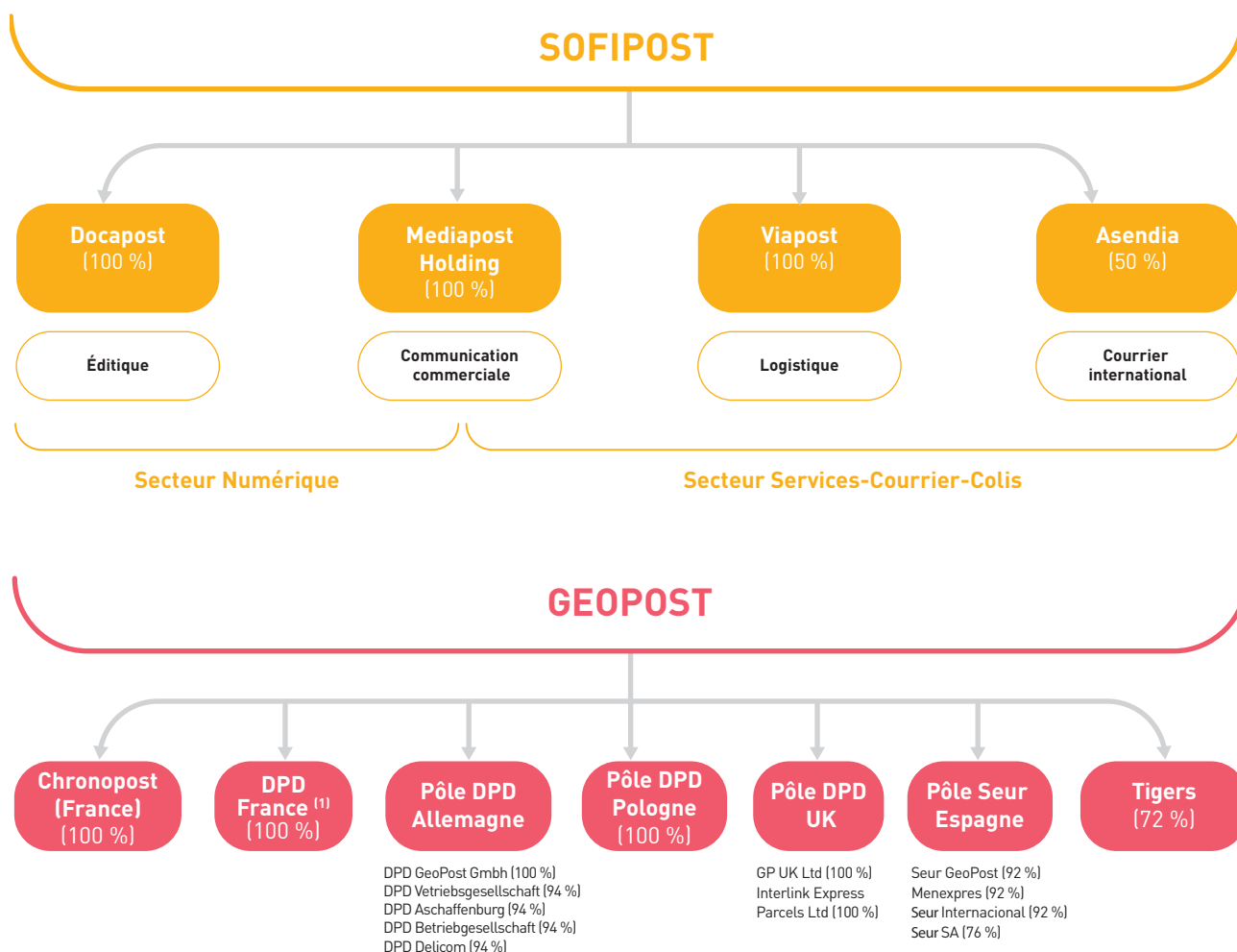
Un organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2016 est présenté ci-dessous. Les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt dans le capital.



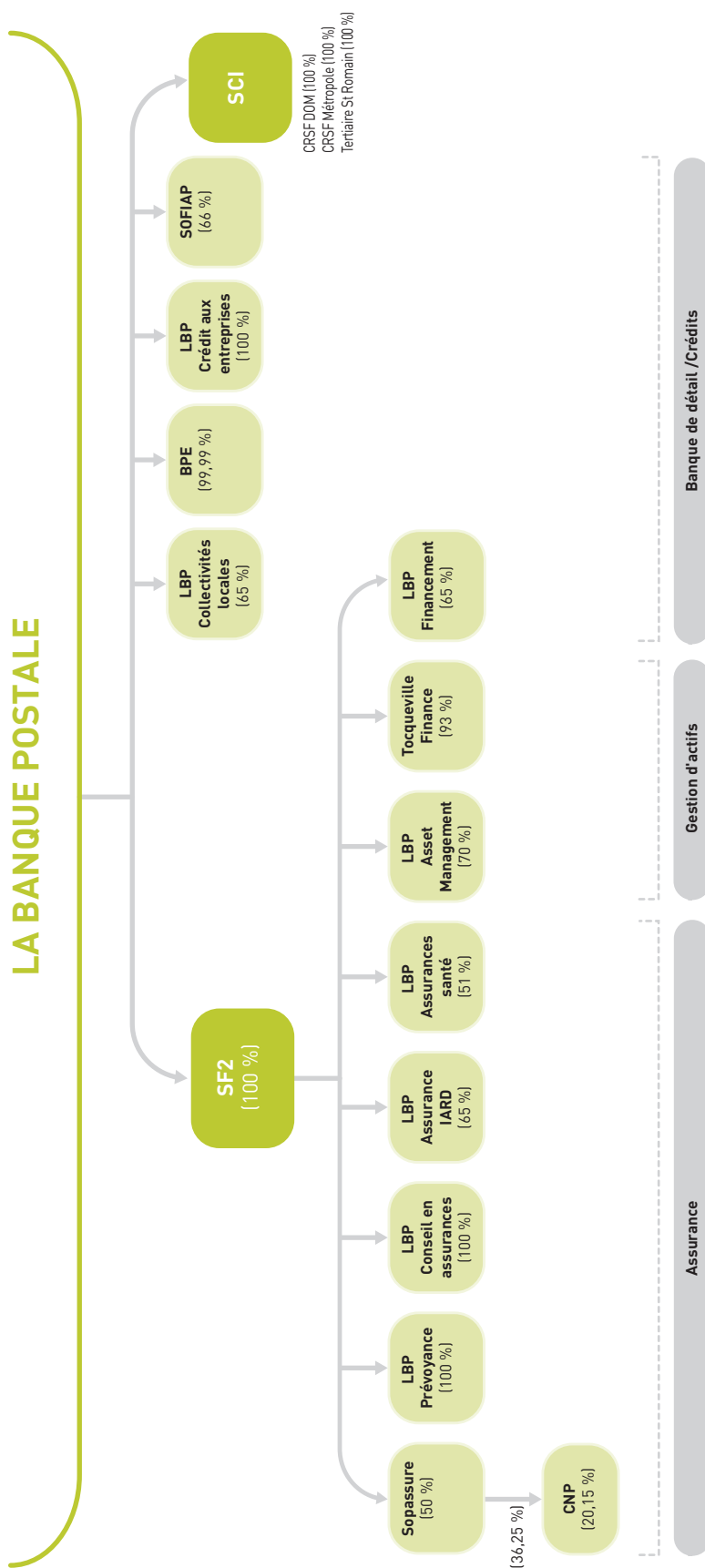
(1) Cf. détail des filiales de chaque secteur dans le périmètre de consolidation présenté dans la note 42 de l'annexe consolidée.

(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) :



(1) Ex-Exapaq.



Relations intragroupe

Les principaux flux entre La Poste et ses filiales sont décrits dans la section 19.2 du chapitre 19 et 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 176 millions d'euros d'intérêts correspondant principalement aux prêts, apports et garanties consentis 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 371 millions d'euros de dividendes en 2016 (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 2016 et revenant à la Société au 31 décembre 2016, 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)	1 130	1 094	2 796	2 775	900	8 696
Endettement financier hors Groupe	6 739		139		21	6 900
Trésorerie au bilan et autres éléments d'actifs entrant dans le calcul de la dette nette	2 920		202		59	3 180
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	660	7 027	436	188	165	8 476
Dividendes reçus par La Poste ^(a)		318	53	0	0	

(a) Hors les produits d'intérêts reçus sur les titres subordonnés à durée indéterminée de La Banque Postale (64 millions d'euros).

7

Propriétés immobilières,
usines et équipements

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 6 577 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 6 640 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 2016 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	252	134	361	123	10	33	4	916
Terrains et constructions	18	502	408	8	0	2 485	0	3 421
Matériels et installations	221	231	48	20	39	0	5	564
Matériel de transport	23	33	0	(0)	0	0	434	490
Autres immobilisations corporelles	169	102	111	15	90	341	24	854
Actifs en cours de construction	24	58	22	1	0	227	0	333
TOTAL	706	1 059	951	167	140	3 086	468	6 577

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 12 363 immeubles pour 10 063 milliers de m², dont 4 064 milliers de m² en pleine propriété. Ils se répartissent ainsi au 31 décembre 2016 :

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	522	1 156	745	1 934
Plates-formes GeoPost	15	177	107	354
Centres financiers	83	414	123	135
Bureaux de poste	1 961	1 153	7 060	1 166
Bâtiments administratifs	176	630	613	612
Autres implantations	271	535	688	1 797
TOTAL	3 027	4 064	9 336	5 999

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	2 978	3 769	8 501	4 148
Europe	48	295	680	1 665
Autres continents	1	0	155	186
TOTAL	3 027	4 064	9 336	5 999

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 3 600 milliers de m² pour le parc patrimonial et 2 784 milliers de m² pour le parc locatif à fin décembre 2016.

Occupation des immeubles patrimoniaux et locatifs par secteur d'activité

	en milliers de m ²	%
Services-Courrier-Colis	3 817	38 %
GeoPost	2 677	27 %
La Banque Postale	442	4 %
Numérique	121	1 %
Réseau La Poste	1 866	19 %
Supports et structures	308	3 %
Clients extérieurs	129	1 %
Surfaces vacantes	703	7 %
TOTAL	10 063	100 %

Le taux de vacance patrimonial brut ⁽¹⁾ est de 14,75 % au 31 décembre 2016. Il représente 599 milliers de m², dont 224 milliers de m² en cours de cession et environ 45 milliers de m² en travaux ou démolition. Le taux de vacance net ⁽²⁾ de ces surfaces est de 8,13 %.

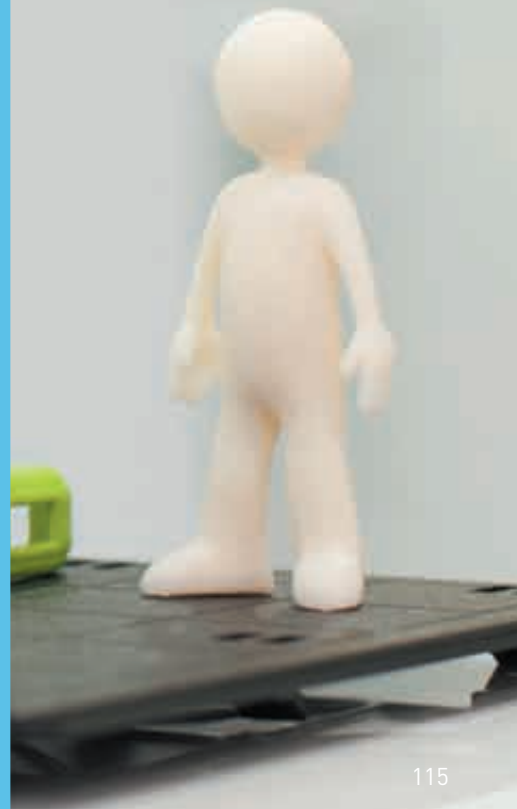
(1) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées.

(2) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées hors surfaces en cession ou en travaux.

8

Innovation et propriété intellectuelle

8.1	Accélérer la transformation par des innovations de services	116
8.2	Développer l'excellence opérationnelle	117
8.3	Promouvoir la culture de l'innovation	117
8.4	Politique de propriété intellectuelle	118



L'économie de la donnée et du numérique (aussi appelée « la quatrième révolution industrielle ») bouleverse l'économie traditionnelle. Les métiers du Groupe n'échappent pas à cette tendance : la baisse des volumes de courrier et de la fréquentation des bureaux de poste ou la transformation profonde des usages et des paysages concurrentiels sur les marchés du colis et de la banque en sont des illustrations directes.

Le renouvellement du modèle économique du Groupe et l'agilité, la dynamique autour de l'innovation sont donc indispensables pour s'adapter et anticiper les nouveaux besoins et les nouvelles formes de concurrences.

Principal levier de transformation, l'innovation, fortement intégrée dans la stratégie du Groupe, s'appuie sur quelques principes fondateurs :

- la prise en compte systématique des nouveaux usages clients ;
- la coexistence de plusieurs dispositifs internes : l'innovation est portée par chacune des branches, qui bénéficient de l'accompagnement de la branche Numérique, pour assurer la proximité avec le métier et en garantir l'efficacité ;
- la communication en interne et en externe permet d'assurer une bonne visibilité sur les initiatives du Groupe.

S'appuyant sur ces trois principes, l'innovation est conçue pour :

- accélérer la transformation par des innovations de services : répondre aux nouveaux usages en utilisant la puissance du Groupe, en lien avec l'écosystème ;
- développer l'excellence opérationnelle : intégrer les nouvelles technologies pour améliorer l'expérience client ;
- promouvoir la culture de l'innovation : permettre à chacun de développer des outils, des services et d'échanger des méthodes et des bonnes pratiques.

8.1 Accélérer la transformation par des innovations de services

8.1.1 Identifier de nouveaux besoins, comportements, usages clients

Dans un environnement en forte transformation, la capacité à capter et identifier les évolutions structurelles et les signaux faibles en s'appuyant sur une analyse prospective forte et une proximité avec les écosystèmes innovants est essentielle. Le Groupe La Poste a choisi de décliner cette démarche autour de :

- **la prospective**, en lien avec le monde universitaire, identifie les enjeux en prenant en compte 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 2016, une réflexion sur les tendances 2030 ainsi que les enjeux liés aux différents modes de ruralités 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, notamment avec :
 - les associations et *think tanks* ⁽¹⁾, où les idées transformantes des acteurs de l'innovation se rencontrent et s'échangent avec une dominante autour du digital (Fing, Alliance pour la confiance numérique) de la silver économie (Silver Valley) et du e-commerce (PICOM) ;
 - 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'identification de solutions innovantes** est effectuée grâce aux partenariats que le Groupe a développés sur l'ensemble du territoire :
 - avec les Pôles de compétitivité (Cap Digital, Systématique),
 - avec des incubateurs (E-santé, Logistique et Mobilité Urbaines Durables, Immobilier de Demain avec Paris&Co, La Mêlée à Toulouse, BIC à Montpellier, Digital Aquitaine, etc.),
 - via la participation à des concours de start-ups (Grands Prix de l'innovation de la Ville de Paris, le Moovjee ⁽²⁾,
 - via la création de BigUpForStartUp, programme de détection de start-ups innovantes en régions co-construit avec la Caisse des Dépôts et Consignations, CISCO et Orange,
 - au travers de la participation à Data City, programme d'innovation sur les *smart cities* porté par le NUMA ⁽³⁾,
 - ou encore grâce à la participation de La Poste au capital de Siparex (10 %) qui permet d'accéder au *deal flow* de cette structure de capital investissement.

(1) Écosystèmes ayant pour ambitions d'identifier de nouveaux usages.

(2) Moovjee : Mouvement des jeunes et étudiants entrepreneurs.

(3) NUMA : accélérateur de start-ups parisien.

8.1.2 Mettre en œuvre des projets innovants

Le Groupe ambitionne de créer de nouveaux services correspondants aux attentes de l'ensemble de ses clients en lien avec les axes de développement fixés dans son plan stratégique. Plus de 60 expérimentations sont ainsi en cours au sein des différentes branches, par exemple sur :

- les nouveaux services de logistique : en témoignent les prises de participation fin 2015 dans deux start-ups actives dans le marché de la course urbaine urgente (Stuart et Resto In, cf. chapitre 5, section 5.2) ; ou encore l'optimisation des retours colis en boîte aux lettres (cf. chapitre 5, section 5.1) ;
- les objets connectés : la 2^e édition du programme French IoT en 2016 (cf. chapitre 5, section 5.5) a permis d'identifier 16 start-ups lauréates qui font l'objet d'expérimentations présentées au *Consumer Electric Show* (CES) de Las Vegas en janvier 2017 ;
- le bien-être des seniors : Med-E-Post, pilulier connecté qui assure un suivi et une analyse de la prise de médicaments d'un patient ;

- la technologie Blockchain : La Banque Postale a ainsi intégré en 2016 le programme Blockchain porté par la CDC.

Toutes les expérimentations menées peuvent prendre appui sur des moyens dédiés, dont le Groupe s'est doté pour accélérer les projets innovants :

- une communauté de clients (La Poste & Vous), qui permet d'imaginer et de co-construire les services de demain ;
- une plate-forme projets (Yellow ID) constituée de designers et développeurs, qui propose une expertise technique et un soutien financier aux projets innovants ;
- une équipe de créativité (Innov'Up) pour imaginer les services de proximité de demain ;
- Start'inPost, l'accélérateur industriel du Groupe La Poste, pour expérimenter les projets sur le terrain (en 2016, 12 start-ups innovantes, dont 10 pour lesquelles les projets sont actuellement en cours d'expérimentation. Cf. chapitre 5, section 5.5).

8.2 Développer l'excellence opérationnelle

La qualité de service est l'objet de l'attention de toutes les branches, qui ont pour ambition l'excellence de service.

Outre la modernisation industrielle en cours depuis plus de 10 ans, le Groupe intègre également dans ses processus existants de nouvelles technologies qui permettent de développer l'efficacité opérationnelle, diminuer l'impact environnemental et contribuer à l'amélioration effective du service client. Quelques exemples significatifs récents :

- le projet LED, expérimentation d'éclairage à basse fréquence qui a permis de limiter l'utilisation d'énergie au niveau Groupe ;

- le développement, au sein de La Banque Postale, de la communication digitale avec son conseiller bancaire via Facebook, ainsi que la dématérialisation des dossiers de crédits ;
- Smarteo, le terminal numérique des guichetiers (cf. chapitre 5, section 5.4) ;
- l'utilisation de Building Information Modeling, la maquette numérique qui permet de réaliser des bâtiments qui consomment moins d'électricité, sont chauffés et climatisés plus efficacement, et protègent mieux leurs occupants.

8.3 Promouvoir la culture 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 le Groupe.

Pour accompagner cette transformation, plusieurs dispositifs complémentaires existent :

- La communication interne et externe pour accroître la visibilité des initiatives du Groupe :
 - le Lab Postal, organisé par la branche Numérique, a ainsi réuni en 2016 120 start-ups et 1 900 visiteurs en 2016 ;

- les soirées « prospective et innovation » organisées par GeoPost qui mettent en scène des start-ups et des industriels de la logistique ;
- la présentation au siège de La Poste de 20 start-ups « bien-être et santé » en juin avec l'appui de Paris&Co ;
- L'innovation participative, qui vient de fêter ses 10 ans au sein du Groupe, contribue à l'amélioration des process en s'appuyant sur les idées des collaborateurs. Chaque année, les meilleures propositions sont récompensées par les trophées Qualiades.

- Le programme d'intraprenariat « 20 projets pour 2020 » répond à deux enjeux majeurs du Groupe : son développement et sa transformation. La 3^e édition du concours a eu lieu en 2016. Au total, depuis sa première édition en 2014, près de 3 000 collaborateurs ont soumis des propositions de projets.
 - « Oh My Keys », lauréat de l'édition 2014 et qui s'inscrit pleinement dans le marché en plein essor de l'économie collaborative, 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. Après une phase d'expérimentation, le service a été lancé, est désormais disponible dans huit villes au sein des bureaux de poste, et accélère son déploiement avec la mise en place de partenariats (consignes, parking...). Cette activité, filialisée début 2017, est portée par l'équipe projet initiale.
 - Les lauréats de l'édition 2015 sont en phase d'expérimentation : *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 *Box Temporis* (offre d'envoi de capsule temporelle).
 - L'édition 2016 vient de se terminer avec quatre lauréats : *Activ'Habitat* (plate-forme pour l'habitat participatif), *Moovie* (plate-forme d'aide à la mobilité et à l'accompagnement pour les seniors), *Social Pick Up* (réseau de point relais chez des particuliers), *Duo City Shop* (*Marketplace* spécialisé dans le commerce de bouche local).

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, essentiellement sur la chaîne industrielle du courrier (traitement et tri, transport et stockage, distribution et collecte).

Deux brevets ont été publiés par l'INPI sur les deux dernières années dans les domaines du courrier et de la logistique. Un troisième brevet a été déposé en 2016 et est en cours d'examen par l'INPI.

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 1 152 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 : plus de 100 noms de domaine ont été enregistrés en 2016, ce qui porte à plus de 5 000 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	120
9.2	Risques stratégiques	121
9.3	Risques opérationnels	123
9.4	Risques financiers	125
9.5	Risques juridiques et réglementaires	129
9.6	Politique de couverture de certains risques par l'assurance	131



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 particulier en cas de matérialisation simultanée de plusieurs d'entre eux. 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. De tels risques peuvent se révéler notamment à la lumière d'événements exogènes imprévisibles et de forte ampleur.

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 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, RSE, etc.). Les plans d'audit sont définis notamment 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 se poursuit 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 (nouveaux services de proximité, services aux seniors/silver économie, renforcement des capacités de ciblage du média courrier physique et dématérialisé, offres aux professionnels, logistique du commerce en ligne), d'une part, et l'adaptation 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 Colissimo France sur le domicile, les points de retrait et le retour en boîte aux lettres, la distribution en soirée, le colis export, 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 sur des zones géographiques de forte densité. 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 organique et externe et sur le lancement de nouvelles solutions innovantes et à valeur ajoutée (livraison de produits frais et de repas). Le réseau de relais Pickup est aujourd'hui l'un des plus denses en Europe, et le système de prise de rendez-vous Predict est progressivement étendu à l'ensemble des filiales locales.

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 professionnels, clientèle naturelle de ce canal de vente.

Cette évolution se traduit par une baisse importante et rapide du nombre de transactions au guichet et désormais, dans une moindre mesure, sur les automates. 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). Très avancée en zones rurales, cette adaptation monte en puissance en zones urbaines.

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 2016 un ratio de solvabilité globale de 19,4 %, et un ratio *Common Equity Tier 1* de 13,7 %.

La qualité des actifs de la Banque ainsi que l'augmentation de ses fonds propres, de 500 millions d'euros en 2016, lui permettent d'afficher en 2016 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 notamment 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). Il en est de même des modalités d'application de la réglementation relative aux « grands risques » qui ont aussi des conséquences sur le niveau requis de fonds propres.

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 260 % au 31 décembre 2016.

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 (59 milliards de dépôts à vue) ou des dépôts dont le taux ne suit pas les évolutions des marchés (32 milliards d'épargne logement). La Banque Postale prêtant à partir de ces ressources, dont le coût varie peu, à ses clients, particuliers et entreprises, principalement à des taux fixes corrélés aux taux « longs » de marché, son PNB s'appuie donc fortement 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 a un effet négatif cumulé important à horizon de trois ans, d'autant plus que la situation économique mondiale a conduit à 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 compétiteurs, 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 concernent principalement GeoPost et, dans une moindre mesure, la branche Services-Courrier-Colis, La Banque Postale et la branche Numérique, dont une partie du développement repose sur de telles opérations. 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. Des acquisitions ciblées complètent ces partenariats.

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 2016, une dépréciation des écarts d'acquisition de 69 millions d'euros a été comptabilisée (cf. chapitre 20.1, note 15.3 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 le cas échéant 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, croissance économique modeste 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 nouveaux services de proximité du facteur et 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. À cet égard, 80,69 % des postiers ont été formés en 2015 et 76 % en décembre 2016, conformément aux accords signés avec les organisations syndicales.

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, environ 200 000 personnes ⁽¹⁾ distribuent chaque jour des dizaines de millions d'objets, réalisent des millions d'opérations bancaires et accueillent 1,56 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.) sont 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 inadapté 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). Le développement des activités numériques du Groupe accroît l'exposition à ce risque.

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 Service de lutte contre la cybercriminalité, dont les effectifs sont en cours de renforcement et qui fonctionne 24 h/24, 7 j/7. Le réseau et les différentes composantes du système d'information font 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 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 dans le réseau des bureaux de poste mais aussi dans les autres services au contact avec le public (facteurs, centres d'appels).

La vigilance et les programmes de sécurisation sont en permanence maintenus à un haut niveau.

(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 depuis trois ans, 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 une nouvelle baisse du coût net de la fraude entre 2015 et 2016 (- 17,58 %), malgré une augmentation de l'activité commerciale. La baisse cumulée depuis 2013 est de 36 %.

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 financières et de la trésorerie.

Un rapport d'exécution du Cahier des Limites est présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2016, 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 toujours 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 actuellement que sur des montants très modestes au regard de la taille du Groupe, mais l'internationalisation croissante du Groupe hors zone euro pourrait entraîner des effets de change plus importants à l'avenir.

Au 31 décembre 2016, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à - 177 millions d'euros, dont principalement - 142 millions d'euros sur la livre sterling. L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation est de - 22 millions d'euros en 2016 (effet essentiellement de la livre sterling consécutivement au vote sur le Brexit).

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, le placement privé en US dollars réalisé en novembre 2016 (émission hybride de 500 millions de dollars US de titres subordonnés placés auprès d'un investisseur) a fait 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 du 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. 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 et du Développement 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.

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.

La grande majorité des instruments dérivés de La Poste a La Banque Postale comme contrepartie.

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 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⁾).

La responsabilité du pilotage du risque de liquidité et de taux incombe au Comité ALM dans le respect des principes et limites validés par le Comité de pilotage des risques du groupe Banque Postale.

Cette responsabilité est en partie déléguée au service en charge de l'ALM pour ce qui concerne le pilotage de la liquidité globale à moyen et long terme, et à l'équipe de trésorerie de la salle des marchés pour le risque de liquidité tactique lié à la gestion de la trésorerie de la banque.

La production des ratios réglementaires de liquidité est dévolue à la direction des risques de La Banque Postale.

Bien que la banque dispose de réserves de liquidité abondantes, le dispositif de maîtrise du risque de liquidité a été enrichi au cours de l'année 2016 afin de répondre aux nouvelles exigences réglementaires en termes de maîtrise des risques. Ainsi, les principales réalisations sont :

- la mise en œuvre d'un dispositif de ratio LCR ⁽²⁾ prévisionnel fin de mois à la disposition de la Trésorerie pour améliorer le pilotage de l'atterrissage du LCR fin de mois ;
- la déclinaison du processus ILAAP (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*) ⁽³⁾, par la réalisation :
 - de stress de liquidité court terme sur deux scénarios idiosyncratiques et deux scénarios systémiques,
 - d'un plan de financement d'urgence qui a été présenté en Comité ALM en avril 2016,
 - d'un document méthodologique ILAAP LBP décrivant l'ensemble des indicateurs de liquidité de la Banque.

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 octroyées.

De plus, suite au décret de février 2016, La Banque Postale n'est plus autorisée à centraliser que 50 % des LEP contre 100 % initialement, ce que représente la restitution de 4 milliards d'euros de fonds sur livrets qui sont replacés à ce stade auprès de la BCE.

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.

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).

Le dispositif de maîtrise du risque général de taux a été adapté pour prendre en compte les nouvelles exigences réglementaires (issues des lignes directrices de l'autorité bancaire européenne « ABE/GL/2015/08 » en matière de gestion du risque de taux d'intérêt inhérent aux activités autres que de négociation) :

- réalisation d'un Guide méthodologique ALM validé ;
- ajustement des hypothèses et contraintes sur le plancher, l'écoulement des fonds propres à un jour, courbe d'actualisation swap, variabilité des encours aux chocs de taux ;

(1) Gestion de bilan (actif/passif).

(2) Le LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) est un ratio mensuel de liquidité à court terme qui mesure la capacité de la banque à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique.

(3) Processus ILAAP (*Internal liquidity Adequacy Assessment Process*) : processus qui permet de détecter, de mesurer, de gérer et de suivre le risque de liquidité, mis en œuvre par l'établissement en vertu de l'article 86 de la directive 2013/36/UE.

- validation des modèles de RA dont l'impact est particulièrement important dans le contexte actuel par le Comité de Validation des Modèles ;
- mise en œuvre de l'*outlier test* (EBA 2015/08).

Si le risque de taux d'intérêt global (RTIG) au sens « OT EBA ⁽¹⁾ » reste maîtrisé, La Banque Postale est fortement sensible à une baisse massive de taux (- 100 bp) en termes de marge nette d'intérêt ainsi qu'à une hausse et une baisse en termes de valeur actuelle nette.

Sur l'exercice 2016, les limites en termes de RTIG ont été respectées.

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.

L'ensemble des filiales de La Banque Postale sont soumises à la Politique de maîtrise 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 auprès des 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 (dépos, 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 2016, l'exposition directe et indirecte de La Banque Postale aux GIPE (Grèce, Irlande, Italie, Portugal, Espagne) s'élève à 1 203 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.

Outre l'utilisation des indicateurs de risque issus du programme modèle interne dans ses processus de pilotage des risques de crédit aux personnes physiques, La Banque Postale tient compte de ces mêmes indicateurs pour le calcul du coût du risque.

Hors changement de méthode, le coût du risque est stable à 181 millions d'euros, ce qui illustre l'efficacité opérationnelle du programme.

Le coût du risque lié à la fraude sur les CCP est en baisse de 18 % par rapport à l'année précédente.

Les seuils de validation et de délégation ont été revus pour accompagner la croissance de l'activité de financement aux personnes morales. Les seuils de délégation ont été abaissés, afin de suivre le rythme de la production et pour tenir compte de la maturité des équipes de la direction des risques sur les activités de financement aux entreprises et secteur public local.

Au cours de l'année 2016, la direction des risques s'est renforcée pour sécuriser le déploiement de l'offre de financement aux professionnels. De plus, une nouvelle offre de promotion immobilière a été élaborée pour démarrer au deuxième semestre 2016.

Les niveaux de risques sont maîtrisés et en ligne avec les objectifs d'appétit aux risques du groupe La Banque Postale.

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).

(1) « OT EBA » (Outlier Test EBA) correspond au stress test imposé par le superviseur européen pour l'année 2016. Ce dispositif de stress test a pour objectif une analyse comparative des différentes banques de la place en leur imposant des paramètres et des métriques de stress commun.

La Banque Postale a démarré son activité de « repos tripartites » qui tient compte de l'évolution du marché du refinancement interbancaire et des besoins croissants de liquidités.

Risque 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 » (VaR) et de simulations de crises (*stress-scenarii*).

Conformément à la politique de maîtrise des risques validée par le Conseil de surveillance, la limite en VaR servant à encadrer l'ensemble des positions marquées au marché (incluant le portefeuille de négociation et les actifs disponibles à la vente) ne doit pas excéder 0,75 % des fonds propres (CET1) de l'établissement.

En cours d'année, la VaR a été particulièrement impactée par le résultat du referendum britannique sur l'appartenance à l'Union européenne. La volatilité des marchés s'est brusquement et fortement accrue, ce qui explique l'augmentation importante de la VaR à fin juin. Celle-ci est revenue aux niveaux habituels sur le deuxième semestre.

La sensibilité au change a baissé significativement sur le premier trimestre 2016 en lien avec la réduction des positions.

Aucun dépassement de limite n'a été constaté.

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.

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.

Conformément aux engagements pris à l'égard de l'Autorité de la concurrence, La Poste a déployé 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, les membres du Comex ont été formés et l'un d'entre eux a été nommé responsable de ce programme, et des actions de communication et de formations sont dispensées aux collaborateurs du Groupe. Un dispositif de signalisation des dysfonctionnements aux règles de concurrence est à leur disposition.

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 et est désormais rattaché à la direction juridique et de

la conformité. Une Charte « Data » a en outre été adoptée, et le CIL travaille en liaison avec le responsable de la gestion des données (ou « *Chief Data Officer* », fonction récemment créée).

Le Groupe se prépare à l'entrée en vigueur du nouveau Règlement européen sur la gestion et la protection des données personnelles.

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 a fait 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 2016.

L'évolution de la réglementation et celle de la jurisprudence renforcent constamment les obligations des banques en matière de devoir de conseil et de protection des clients (nouvelle directive sur les marchés d'instruments financiers, loi Eckert).

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. La procédure de l'AMF s'est traduite par une sanction en 2016 de 1,5 million d'euros, et la décision de l'ACPR est attendue prochainement. 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). Elle a été complétée par le décret d'août 2016 sur la transition énergétique.

La Poste et ses filiales ont pris les mesures nécessaires à une mise en conformité avec ces règles. S'agissant du respect des normes elles-mêmes, toutes les nouvelles constructions immobilières les prennent en compte.

La Poste a pour objectif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 15 % entre 2013 et 2020.

Les premières mesures d'émissions de SO₂, NO₂ et particules fines ont été mises en place avec des calculs effectués sur le

parc automobile lors de la campagne de reporting 2015 (février 2016). La précision des mesures est en constante amélioration, y compris sur les immeubles, même s'il manque aujourd'hui l'inventaire des gaz utilisés pour la climatisation.

La Banque Postale a développé une « gamme verte » pour les particuliers, qui sera complétée pour les clientèles professionnelles.

Par ailleurs, une démarche d'identification et d'évaluation des risques RSE dans le processus d'achat a été menée en avril 2016 suivi d'une analyse spécifique des risques sur l'intérêt, le transport et les travaux immobiliers en octobre 2016. Le plan d'actions en cours de validation à fin 2016.

Réglementation anticorruption

La loi Sapin 2 sur la prévention de la corruption se traduit par l'obligation de mettre en place un dispositif de prévention et de lutte contre la corruption. La Poste et ses filiales ont lancé un programme d'action en ce sens en 2016 afin de se mettre en conformité avec cette loi d'ici son entrée en vigueur.

9.6 Politique de couverture de certains risques par l'assurance

Le Groupe estime bénéficier 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 (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 rencontre, 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 Dommages aux biens personnels des agents (QPV) 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	136
10.2	Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste	147
10.3	Résultats opérationnels par secteur d'activité	151
10.4	Autres agrégats clés du compte de résultat	163
10.5	Endettement et solidité financière	165
10.6	Analyse des comptes sociaux	173
10.7	Événements post-clôture	176

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 Regroupement des sièges

Annoncé lors du Conseil d'administration du 24 février 2015, le projet de regroupement des sièges du Groupe et des branches est un des leviers du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ». Son ambition est de renforcer la coopération entre les sièges et l'unité du Groupe La Poste afin de favoriser sa transformation et son développement au service de ses clients.

Plus de collaboration pour plus de performance : en unissant leurs forces, leurs ressources et en développant les synergies, les sièges du Groupe et des branches ont l'occasion de contribuer, de manière exemplaire, à la transformation du Groupe.

Ce regroupement se traduit par l'installation des équipes des sièges avec plus de 4 200 collaborateurs concernés sur les trois sites constituant le « Village La Poste » : Lemnys, Brune et Crossing situés dans le sud-ouest parisien.

Au cours de 2016, près de 2 000 collaborateurs sont installés sur l'immeuble du Lemnys, pierre angulaire du projet.

Conformément à ses engagements en matière de qualité de vie au travail, La Poste a mené ce projet en concertation avec les organisations syndicales et les postiers concernés.

10.1.2 Environnement économique et financier

Compte tenu de son positionnement sur des activités de services, le Groupe est influencé dans ses différents métiers par la conjoncture économique et par l'évolution du coût du travail, notamment en France. Les cours du pétrole et les taux de change, vis-à-vis du dollar US et de la livre notamment,

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.

La croissance mondiale a légèrement décéléré en moyenne annuelle mais s'est raffermie en cours d'année

Depuis 2012, la croissance mondiale oscille autour d'un rythme de 3 % l'an. En 2016, elle a atteint 2,9 % en moyenne annuelle avec une accélération en cours d'année. Ce profil reflète notamment celui de l'économie américaine. Décevante au premier semestre malgré une consommation des ménages dynamique, la croissance s'est en effet renforcée aux États-Unis au troisième trimestre. L'activité dans le secteur pétrolier a cessé de reculer, les entreprises ont mis fin à leur déstockage et les exportations ont moins souffert de l'appréciation du dollar. En Chine, l'activité s'est raffermie à partir du printemps. Les autorités ont apporté un soutien sans faille à l'activité, en utilisant la politique budgétaire et en permettant une expansion du crédit. La croissance du PIB (estimée à 6,7 %) est finalement conforme à l'objectif du gouvernement. Les autorités ont poursuivi dans le même temps leurs efforts de restructuration et de rééquilibrage de l'économie (moins d'industrie lourde, plus de services). Par ailleurs, des pays qui avaient connu une sévère récession en 2015 ont donné, pour des raisons diverses, des signes de stabilisation. C'est le cas de la Russie, qui a bénéficié de la remontée du cours du pétrole. La situation du Brésil est restée plus délicate malgré le changement de gouvernement. Enfin, le Japon a de nouveau peine à s'extirper de la déflation, mais la croissance s'est raffermie en 2016, grâce à une demande intérieure plus soutenue et, au second semestre, à un redressement des exportations.

Consolidation de la reprise en zone euro

La croissance de la zone euro, forte en début d'année, a décéléré aux deuxième et troisième trimestres, suite à la ponction sur le pouvoir d'achat des ménages qu'a exercée la remontée du cours du pétrole à partir de fin janvier. En fin d'année, le climat des affaires a donné des signes d'amélioration encourageants. Au total, le PIB a progressé de 1,7 % en moyenne annuelle. L'Espagne a atteint la croissance la plus forte, avec une progression du PIB de plus de 3 %. En dehors de la zone euro, la Pologne a connu une croissance plus faible cette année (estimée à 2,3 % après 3,9 % en 2015), malgré une consommation encore soutenue.

Au Royaume-Uni, le résultat du référendum qui conduira le pays à quitter l'Union européenne n'a pas eu l'impact négatif redouté à court terme sur l'activité, ce qui ne veut pas dire qu'il sera sans effet à moyen terme. La nomination rapide d'un nouveau gouvernement, qui a contribué à clarifier la situation politique, et la mise en œuvre résolue d'un assouplissement monétaire par la Banque d'Angleterre ont permis d'éviter un choc de confiance. La livre a toutefois fortement baissé jusqu'en octobre (avant de se ressaisir ensuite), ce qui a commencé à se traduire par un surcroît d'inflation.

Une reprise modérée en France

Après un bon début d'année, la croissance de l'économie française a un peu déçu aux deuxième et troisième trimestres, les dépenses des ménages pâtissant de la remontée du prix du pétrole. Par ailleurs, les entreprises avaient anticipé certains investissements au premier trimestre pour bénéficier de la mesure permettant un suramortissement. Cette dernière devait arriver à échéance au 1^{er} avril mais a finalement été prolongée d'un an. Point positif, le marché immobilier est redevenu dynamique grâce aux taux d'intérêt très bas et aux mesures incitatives (aide à l'investissement locatif, refonte du prêt à taux zéro). Au total, la croissance du PIB est restée de 1,1 % en 2016, après 1,2 % en 2015. Le taux de chômage a néanmoins un peu reculé.

Une remontée très graduelle de l'inflation suite à la hausse du prix du pétrole

Le prix du pétrole a touché un point bas fin janvier 2016 à moins de 30 dollars pour le baril de *Brent*. Il est ensuite remonté par paliers, pour terminer l'année autour de 55 dollars. Très excédentaire en 2015, le marché pétrolier a commencé à se rééquilibrer au printemps 2016. Cependant, l'offre restant trop abondante, l'Opep et d'autres pays producteurs, dont la Russie, ont conclu un accord fin novembre visant à réduire leur production, ce qui a soutenu les cours en fin d'année. À noter toutefois qu'au-dessus de 50 dollars le baril, une partie des puits américains semblent redevenus rentables, comme en témoigne un début de redressement de la production de pétrole de schiste.

En Europe, l'inflation a été très faible, mais elle a accéléré en cours d'année, suivant la remontée du cours du pétrole. En moyenne annuelle, elle a atteint 0,2 % en France comme dans la zone euro (respectivement + 0,6 % et + 1,1 % sur un an en décembre).

Retournement à la hausse des taux d'intérêt après l'été ; ressaut des bourses en fin d'année

Les taux d'intérêt à moyen-long terme dans la zone euro ont connu un point d'inflexion à la fin de l'été. Ils avaient touché un niveau extrêmement bas suite à l'annonce du résultat du référendum britannique, qui pouvait laisser attendre des turbulences économiques et financières, donc des politiques monétaires encore plus accommodantes. Ils se sont redressés par la suite, sous l'impulsion notamment des taux américains. L'élection de Donald Trump a accéléré le mouvement, car elle a conduit les investisseurs à revoir à la hausse leurs anticipations d'inflation. En effet, le futur Président a promis lors de sa campagne de nettes réductions d'impôts (pour les ménages et les entreprises) ainsi qu'un montant ambitieux d'investissements en infrastructures. Même si ce programme n'est pas appliqué dans son intégralité, cette relance économique interviendrait dans un pays quasiment au plein emploi, ce qui devrait conduire à davantage d'inflation. Au total, le taux à 10 ans américain a gagné environ 100 points de base au cours de la seconde moitié de l'année, ce qui s'est accompagné d'une hausse du dollar. Le rendement du Bund allemand, devenu négatif mi-juin, est remonté à 0,29 % en décembre. De son côté, le taux de l'OAT 10 ans a atteint 0,75 % en décembre 2016 (contre 0,93 % fin 2015) après avoir touché un point bas à 0,10 % durant l'été. À noter que l'écart entre le taux français et le taux allemand s'est un peu creusé en fin d'année. Deux raisons à cela : tout d'abord certains investisseurs (anglo-saxons surtout) commencent à intégrer une prime de risque politique pour la France en raison des échéances électorales du printemps 2017 ; par ailleurs, la France émet un montant de dette souveraine nettement supérieur à celui de la dette allemande, ce qui renchérit la dette allemande (et donc diminue son rendement).

En revanche, les taux d'intérêt à court terme sont restés négatifs, sous l'effet de la politique monétaire menée par la BCE. Après la baisse en mars, à - 0,4 %, du taux sur les dépôts des banques commerciales auprès de la Banque centrale, qui est pour l'instant le véritable taux directeur pour la zone euro, l'Eonia s'est ajusté à la baisse puis stabilisé à - 0,35 % environ. De son côté, l'Euribor 3 mois a convergé vers - 0,32 % en fin d'année. Pendant un temps, les investisseurs ont bien anticipé un nouvel abaissement du taux des dépôts mais les effets collatéraux négatifs sur les banques ont dissuadé la BCE d'agir en ce sens, d'autant que la remontée, certes graduelle, de la variation des prix a dissipé les craintes de déflation.

Les places boursières européennes ont connu une année très contrastée, marquée par des périodes de recul lors des poussées d'incertitudes économiques et politiques, notamment avant le référendum au Royaume-Uni. Toutefois, la résistance de l'économie britannique, au moins à court terme, et le raffermissement de la croissance mondiale ont conduit à un retour à la hausse, que la victoire de Donald Trump a amplifiée de façon inattendue. En effet, les investisseurs ont rapidement fait leur choix dans son programme, en retenant avant tout les promesses favorables aux résultats des entreprises (baisses d'impôts) et à la marche des affaires (déréglementation). Au total, le CAC 40 a progressé sur l'année de 4,9 %, à 4 862 points.

Hausse du dollar et baisse de la livre

Malgré le nouvel assouplissement monétaire de la BCE début mars, l'euro s'est plutôt apprécié sur les premiers mois de 2016 face au dollar, la Réserve fédérale américaine se montrant très réticente à poursuivre le relèvement de son taux directeur, face à une activité économique décevante aux États-Unis. Après avoir été secoué par le Brexit, l'euro est resté ferme vis-à-vis du billet vert durant l'été, se maintenant au-dessus de la ligne de 1,10 dollar. À l'automne, l'euro s'est affaibli contre le dollar sur fond d'asymétrie des politiques monétaires de part et d'autre de l'Atlantique. En novembre, notamment après l'élection de Donald Trump, l'euro a continué à s'affaiblir dans la perspective d'une accélération de l'inflation outre-Atlantique, synonyme de taux d'intérêt américains plus élevés. L'euro a terminé l'année à 1,05 dollar, contre 1,09 dollar en décembre 2015.

La thématique du Brexit a largement conditionné l'évolution du taux de change de la livre face à l'euro en 2016. Au premier semestre, la livre sterling s'est progressivement dépréciée car les sondages ont indiqué un pourcentage élevé d'électeurs en faveur d'une sortie du pays de l'Union européenne. La victoire des pro-Brexit a fait chuter la livre, les cambistes redoutant les conséquences économiques et politiques du scrutin et anticipant une réaction de la Banque d'Angleterre (baisse du taux directeur, reprise des achats de titres) qui a effectivement eu lieu en août. Puis, comme le choc sur la confiance des entreprises britanniques s'est révélé très bref et l'activité économique plus robuste qu'attendu, la livre s'est raffermie. Après avoir franchi la barre de 0,90 livre sterling courant octobre, l'euro est redescendu à 0,84 livre sterling en décembre, une parité toutefois bien plus élevée que fin 2015 (0,73 livre sterling).

10.1.3 Environnement réglementaire

Mission de transport et de distribution de la presse

Une décision interministérielle rendue le 5 septembre 2016 a fixé le niveau des augmentations tarifaires ainsi que le montant de la compensation accordée par l'État à La Poste pour les années 2016 à 2020.

Ainsi, il est prévu d'allouer au titre de la contribution de l'État au service public du transport et de la distribution de la presse : 121 millions d'euros en 2017, puis 123 millions d'euros en 2018, puis 120 millions d'euros en 2019 et enfin 119 millions d'euros en 2020.

Évolution des tarifs en 2016

Des évolutions tarifaires nationales, outre-mer et internationales du courrier et du colis ont eu lieu au 1^{er} janvier 2016 suite à l'avis favorable de l'Arcep rendu le 21 juillet 2015 (n° 2015-0918). 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.

Au 1^{er} janvier 2016, La Poste a augmenté les tarifs de 3,8 % en moyenne sur l'ensemble des produits du service universel. La première tranche de poids de la Lettre verte passe ainsi de 0,68 à 0,70 euro et la Lettre prioritaire de 0,76 à 0,80 euro.

Afin de soutenir la compétitivité du média courrier et inciter à l'émergence de nouveaux usages, les tarifs de base du marketing direct n'ont pas augmenté. Les gammes de courrier industriel connaissent des hausses moyennes de 2,6 %. Les tarifs du colis métropole ont diminué de plus de 10 % sur la tranche 0-250 grammes tandis que le colis international garde ses tarifs inchangés.

Évolution de l'environnement bancaire

Le Mécanisme de Résolution Unique (MRU) est opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2016 et met en œuvre dans la zone euro la Directive sur le redressement et la résolution des crises bancaires (BRRD). Ce mécanisme doit garantir une résolution ordonnée des banques défaillantes en minimisant le coût pour l'économie réelle. Il est constitué d'une autorité de résolution à l'échelon européen, le Conseil de Résolution Unique, et d'un Fonds de Résolution Unique abondé par le secteur bancaire. Ce fonds sera constitué progressivement sur une période de huit ans pour atteindre 1 % des dépôts couverts. Le montant sera alors de l'ordre de 55 milliards d'euros. Il ne sera fait appel à ce fonds qu'après activation de la règle de renflouement interne (*bail-in*) qui prévoit que les actionnaires et créanciers de dette dite éligible de l'établissement en difficulté absorbent en priorité les pertes, sous réserve du respect par l'établissement des conditions d'accès au Fonds.

Dans le cadre du Mécanisme de Surveillance Unique, la Banque centrale européenne a mené l'exercice annuel de revue et d'évaluation (SREP) et fixé l'exigence de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) pour La Banque Postale. Pour l'année 2016, l'exigence avait été fixée à 9,3125 %. Suite à l'exercice SREP 2016, marqué par une séparation en deux du niveau pilier 2 antérieur, cette exigence est abaissée à 7,625 % au 1^{er} janvier 2017 (exigence dite « P2R »), niveau auquel s'ajoute désormais une recommandation dite « P2G » (Pilier 2 *Guidance*) dont le non-respect n'impacte pas la capacité des établissements à distribuer des dividendes et des coupons de dette subordonnée hybride AT1. L'exigence publiée comprend un coussin au titre du classement de la banque en « Autre établissement systémique » (O-SIB) de 0,125 %, un coussin de conservation du capital (CCB) de 1,25 % et une exigence au titre du pilier 2 (« P2R », Pilier 2 *Requirement*) de 1,75 %. L'exigence globale de solvabilité (« Total capital ») s'élève pour sa part à 11,125 % pour 2017. À fin décembre 2016, le ratio CET1 de La Banque Postale s'élève à 13,7 % et son ratio global de solvabilité à 19,4 %, niveaux très supérieurs aux exigences minimales fixées.

Dans le domaine des assurances, la directive européenne « Solvabilité II » est entrée officiellement en vigueur au 1^{er} janvier 2016. Cette réforme vise notamment à mieux adapter l'exigence de fonds propres des compagnies d'assurances aux risques qu'elles encourent avec leurs activités.

10.1.4 Développements, partenariats et acquisitions

10.1.4.1 Services-Courrier-Colis

Livraison du soir

Après une phase de test plébiscitée par plus de 90 % des clients, La Poste met en place un nouveau modèle de livraison des colis avec une distribution le soir dans les villes de plus de 50 000 habitants. Afin d'optimiser le taux de livraison à la première présentation, les colis sont désormais répartis en trois catégories :

- les petits colis tenant dans la boîte aux lettres sont distribués par les facteurs durant la tournée du matin ;
- les colis n'entrant pas dans la boîte aux lettres et nécessitant d'être emportés avec des moyens spécifiques (voiture, camionnette) sont distribués dans des tournées dédiées jusqu'à 20 heures, moment où les particuliers sont chez eux ;
- les colis des entreprises, des commerçants et ceux destinés aux zones urbaines sensibles restent distribués le matin.

Ce nouveau modèle de distribution permet à La Poste de profiter de l'essor du e-commerce et de s'adapter aux exigences du secteur en matière de réduction des délais et des coûts de livraison, attentes majeures des clients expéditeurs comme destinataires.

La Lettre recommandée mobile

La Poste a lancé, en septembre 2016, la « LR mobile » afin de simplifier les démarches des clients. Cette lettre recommandée, qui s'active via l'application mobile La Poste, est déjà timbrée, sans liasse manuscrite, directement connectée au smartphone et à déposer en bureau de poste sans passer au guichet. Les preuves et le suivi sont accessibles sur l'application et le site internet.

Développement de la silver économie

La branche Services-Courrier-Colis poursuit les développements de services pour rester au plus près des préoccupations et des attentes de ses clients. Après les premiers partenariats conclus en 2015, La Poste élargit ses services en direction des personnes âgées et renforce sa présence quotidienne au domicile des particuliers mais aussi chez les professionnels, par :

- l'acquisition de la société Tikeasy en avril 2016. Cette société a développé pour La Poste et le magazine *Notre Temps* (mensuel dédié aux seniors), la tablette tactile Ardoiz, spécialement conçue pour faciliter l'accès à internet des seniors. La tablette est commercialisée dans tous les bureaux de poste depuis octobre 2016 ;

- la prise de participation majoritaire d'Axeo en septembre 2016, réseau de 185 agences franchisées. Ce réseau proposant des services à la personne (entretien, ménage, bricolage, jardinage...) est le quatrième groupe français multi-spécialiste et réalise également 25 % de son chiffre d'affaires auprès des entreprises via des offres dédiées de nettoyage, petits travaux et services ;
- la création de la filiale Veiller sur mes parents. Cette filiale lance un service de visites régulières du facteur à domicile, couplée à un dispositif de téléassistance. Le facteur effectue des visites hebdomadaires – deux, quatre ou six passages – au rythme et aux jours choisis par le souscripteur. Celui-ci est informé sur son smartphone, via une application dédiée, du bon déroulement de la visite et des éventuels besoins exprimés par le bénéficiaire. Les seniors concernés disposent également d'un équipement connecté à un centre de veille et d'écoute. Cette offre est accessible en ligne et via les facteurs depuis octobre 2016 et sera accessible dans tous les bureaux de poste à partir de mars 2017.

Lancement d'un nouveau schéma directeur industriel Courrier-Colis

Face à la baisse des volumes du courrier et à la croissance du Colis, la branche Services-Courrier-Colis a engagé un nouveau schéma directeur visant à optimiser son réseau industriel et de distribution à horizon 2020 :

- augmenter le niveau de capacité de traitement des plates-formes du colis et accompagner l'essor du marché e-commerce ;
- optimiser le réseau de distribution et de logistique actuel ;
- accompagner les innovations de la branche en matière de nouveaux services et conforter sa qualité de service.

Examen du Code de la route

La Poste, en poursuivant sa stratégie d'innovation et de facilitateur de la vie de tous, permet à des dizaines de milliers de candidats partout en France de passer l'examen théorique général. Depuis juin 2016, près de 180 000 examens du Code de la route ont été réalisés avec La Poste dans les 334 sites ouverts à fin 2016.

L'objectif de cette réforme, réduire le délai d'attente, est en voie d'être atteint puisque le délai moyen est d'ores et déjà de 65 jours en moyenne, contre 98 jours auparavant.

10.1.4.2 GeoPost

GeoPost, numéro 2 du marché du colis-express en Europe via son réseau DPD Groupe, poursuit sa stratégie de développement international et se positionne sur de nouveaux marchés.

Une position renforcée en Russie

Prise de contrôle de DPD Russie après l'acquisition des 50 % de capital non encore détenus dans Armadillo (cf. document de référence 2015). Cette opération a conduit à une réévaluation des titres d'Armadillo pour un montant de 60 millions d'euros. Expressiste opérant principalement sur le marché russe, la société réalise un chiffre d'affaires annuel de 104 millions d'euros, et est consolidée par intégration globale depuis le 1^{er} janvier 2016.

Par ailleurs, une opération de fusion de DPD Russie et SPSR Express est en cours et devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2017 après validation par l'autorité russe de la concurrence. Cette nouvelle entité deviendra le deuxième opérateur en Russie.

Une position renforcée au Royaume-Uni

Le 1^{er} mars 2016, Worldnet Direct, filiale anglaise de GeoPost, a pris le contrôle de l'entité Worldnet TPC via le rachat des 40 % de parts restants. Worldnet TPC, qui intervient dans le secteur de la livraison de colis, réalise un chiffre d'affaires annuel de 12 millions d'euros et est désormais consolidée par intégration globale.

Acquisition sur le marché du transport sous température dirigée

Le 1^{er} août 2016, Chronopost, filiale française de GeoPost et premier acteur national de la livraison express de colis jusqu'à 30 kg aux entreprises et aux particuliers, a acquis la société Biologistic. Ce rachat permet d'élargir l'offre de livraison de produits sous température dirigée après le lancement en 2015 de l'offre Chronofresh (livraison expresse de produits alimentaires sous température dirigée : - 18 °C ; 0 °C/4 °C). Biologistic est l'un des principaux acteurs en France dans le domaine du transport sous température dirigée (- 25 °C ; 2 °C/8 °C et 15 °C/25 °C) de produits sensibles dans les secteurs de la santé, de la pharmacie et de l'environnement. Consolidée par intégration globale, Biologistic réalise un chiffre d'affaires annuel de 26 millions d'euros.

Prise de contrôle de 100 % des franchisés de DPD en Allemagne

DPD GeoPost GmbH a acquis en octobre 2016 le dernier franchisé minoritaire allemand, DPD Zeitfracht, permettant ainsi de détenir 100 % des franchisés allemands à fin 2016 et de garantir son développement.

Un partenariat stratégique en Italie avec BRT

Acquisition le 16 janvier 2017 de 37,5 % du capital de BRT, leader italien du marché de l'express qui a réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros en 2016 avec la livraison de plus de 650 000 colis chaque jour.

Implantation en Amérique du Sud

Acquisition, fin décembre, de 60 % de JadLog, numéro 2 du marché de colis-express au Brésil avec un chiffre d'affaires de plus de 110 millions d'euros en 2016 pour 7 millions d'expéditions.

Nouveau service de livraison en soirée et en week-end

DPD France propose aux particuliers et aux entreprises un service premium « Mister Pasha » pour fidéliser une clientèle active et exigeante : la livraison de 1 à 10 colis en semaine de 18 heures à 24 heures, mais aussi le samedi entre 9 heures et 14 heures. Le consommateur réalise ses achats en ligne comme d'habitude, et renseigne comme adresse de livraison celle de la conciergerie de Mister Pasha. Après réception des colis à la conciergerie Mister Pasha, le consommateur en planifie la livraison en choisissant la date et l'heure qui lui conviennent.

10.1.4.3 La Banque Postale

Renouvellement du partenariat entre La Banque Postale et CNP Assurances

La Banque Postale et CNP Assurances, partenaires historiques en assurances, ont officiellement renouvelé leur partenariat en mars 2016 pour une durée de 10 ans.

Ce partenariat comprend les volets suivants :

- le renouvellement du partenariat de distribution 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 sur les affaires nouvelles ;
- 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. Cette opération n'entraîne pas de changement dans la méthode de consolidation de La Banque Postale Prévoyance, l'entité étant déjà consolidée par intégration globale.

Fusion de La Banque Postale Asset Management et de Fédéris Gestion d'Actifs

À la suite de l'accord conclu le 2 février 2015 entre Malakoff Médéric et La Banque Postale concernant le rapprochement de leurs filiales de gestion d'actifs, La Banque Postale Asset Management (LBPAM) et Fédéris Gestion d'Actifs (FGA) ont fusionné leurs activités le 30 avril 2016 (avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2016). Grâce à cette opération, LBPAM renforce sa place de cinquième acteur français sur le marché de la gestion d'actifs, avec plus de 179 milliards d'euros d'actifs sous gestion, une gamme de fonds enrichie des fonds anciennement FGA, et des effectifs supérieurs à 200 collaborateurs.

LBPAM élargit également sa plate-forme de dette privée à la dette corporate, FGA ayant développé une expertise de premier plan à travers ses fonds d'EuroPP (placements privés), et devient l'un des rares acteurs du marché à offrir à ses clients institutionnels une plate-forme globale de dette privée sur les secteurs corporate, infrastructure et immobilier.

Mutualisation des systèmes de paiement avec la Société Générale

La Banque Postale et la Société Générale ont signé le 21 juin un protocole d'accord destiné à élargir les activités de leur filiale commune Transactis. Créée en 2007 afin de mutualiser l'exploitation et les investissements dans leur système d'information monétique, Transactis élargit son champ d'action au traitement des opérations de virements et de prélèvements européens et internationaux. Ce nouveau partenariat, innovant et unique en Europe, répond à trois objectifs :

- constituer une plate-forme de gestion de systèmes informatiques mutualisée, performante et innovante adressant les nouveaux besoins du marché tels que l'*Instant Payment* ou la mobilité bancaire ;
- mutualiser dès 2018 les coûts techniques de gestion de toutes les opérations de paiement sur un modèle proche de la monétique ;
- proposer les services de cette plate-forme sur le marché européen avec l'ambition de faire de Transactis un acteur majeur sur le marché des offres de traitement informatique des paiements destinées aux acteurs financiers.

Transactis opère aujourd'hui 22 % des cartes bancaires et des transactions monétiques en France.

Rapprochement entre Ciloger et AEW Europe

La Banque Postale et Natixis (groupe BPCE) ont finalisé le 27 octobre le rapprochement entre leurs filiales de gestion d'actifs immobiliers Ciloger et AEW Europe. Cet accord renforce la position du nouvel ensemble comme l'un des leaders européens de la gestion d'actifs immobiliers en Europe avec des encours combinés dépassant 24 milliards d'euros. Le nouveau groupe devient ainsi le troisième acteur du marché grand public français. L'objectif est d'unifier les plates-formes françaises pour la gestion de fonds immobiliers destinés à la clientèle des particuliers (SCPI et OPC) grand public). Cette plate-forme disposerait ainsi d'une capacité d'investissement européenne pour servir l'ensemble des réseaux de banques de détail et assurances du groupe BPCE et de La Banque Postale ainsi que la clientèle externe, en particulier les conseillers en gestion de patrimoine indépendants.

À l'issue de cette transaction, La Banque Postale détient 40 % du capital d'AEW Europe et Natixis Global Asset Management, les 60 % restants. AEW Europe est désormais mis en équivalence dans les comptes de La Banque Postale et de La Poste.

10.1.4.4 Le Réseau La Poste

Les maisons de service au public

La Poste contribue à la réduction des disparités territoriales en termes de services de proximité avec ses maisons de service au public (MSAP) en zone rurale ou de montagne dans lesquelles un chargé de clientèle accompagne le citoyen dans ses démarches : 500 MSAP sont ouvertes ou en cours d'aménagement fin 2016.

La Poste Relais

La Poste continue l'adaptation de son réseau avec l'ouverture de Relais Poste qui assurent les prestations Courrier/Colis ainsi que des dépannages financiers (en option dans les relais urbains). Ainsi, elle a ouvert 26 « La Poste Relais » en rural au cours de l'année 2016 et 162 en zone urbaine où ces structures plus légères, équipées de services numériques, sont installées dans des lieux de passage importants (gares, commerces...) avec des horaires d'ouverture plus larges qui correspondent aux besoins des citoyens.

Le Wi-Fi accessible gratuitement en bureau de poste

La Poste accélère sa transformation numérique pour renforcer son attractivité notamment auprès des clientèles jeunes et professionnelles en offrant un *hot spot* en accès libre et gratuit dans 750 points de contact dont 235 au sein des bureaux de poste en ville et 500 dans les maisons de service au public (MSAP).

Le facteur-guichetier

Le facteur-guichetier propose une offre de services de La Poste innovante en zone rurale : il réalise la distribution du courrier ainsi que les services de proximité le matin, avant l'ouverture du bureau l'après-midi. Il assure la tenue du guichet, permettant de redynamiser des bureaux à faible activité et de garantir la pérennité du réseau en zone rurale ou périurbaine. Ainsi, 564 facteurs-guichetiers sont en activité à fin 2016 avec un objectif de 1 000 d'ici fin 2017.

Préparation du contrat tripartite de présence territoriale

Le quatrième contrat de présence postale territoriale prévoit une accessibilité renforcée en mettant l'accent sur les actions visant à améliorer l'accessibilité numérique et en pérennisant les partenariats (APC, RP) et les nouvelles formes de mutualisation (MSAP et facteurs guichetiers en bureaux de poste). Le montant des ressources allouées augmentent et permettent de financer 75 % de la mise en place des 500 MSAP accueillies dans les bureaux de poste. Ce contrat a été signé le 11 janvier 2017 entre L'État, l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité et La Poste.

Une nouvelle offre de cash

Dans le cadre de la primaire de novembre, La Poste a mobilisé 2 200 bureaux, une *hotline* de 12 personnes et organisé des tournées exceptionnelles de transporteurs de fonds pour collecter les pièces récoltées dans les bureaux de vote (40 000 sacs scellés et un volume estimé à 80 tonnes).

Depuis le mois d'avril, La Poste assure, dans certains de ses bureaux situés dans les villes préfectorales et pour le compte de la Banque de France (50 bureaux à fin 2016), le service d'accueil des particuliers qui demandent le remboursement de billets endommagés en leur possession. Ces billets sont déposés dans des pochettes pour envoi à la Banque de France en vue d'une expertise et d'un remboursement.

10.1.4.5 La Poste Mobile

Déploiement de l'offre fibre

Depuis février 2016, La Poste Mobile déploie son offre d'accès à Internet en très haut débit, à la téléphonie fixe, et à la télévision dans près de 1 800 bureaux de poste situés dans les zones couvertes par la fibre. L'offre est commercialisée sur l'ensemble des territoires éligibles à la très haute définition : près de 21 000 box ont ainsi été vendues à fin 2016.

10.1.4.6 Le Numérique

Acquisition d'Applicam

Docapost, filiale du Groupe La Poste spécialisée dans l'accompagnement des entreprises et des administrations dans leur transformation numérique et mobile, a fait l'acquisition en mai 2016 d'Applicam, une entreprise spécialisée dans la gestion des aides et subventions et de la monétique privative, qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 15 millions d'euros.

Cette acquisition s'intègre dans le projet du Groupe La Poste d'être un acteur de la modernisation de l'action publique, avec des solutions opérationnelles dédiées. Cette stratégie de croissance vise à renforcer la position d'acteur majeur de Docapost à l'échelle nationale sur le marché des collectivités et à l'international avec la monétique privative.

Acquisition de CDC Fast

Docapost a conclu en janvier un accord avec la Caisse des Dépôts portant sur l'acquisition de CDC Fast, devenue depuis Docapost Fast.

Docapost Fast accompagne depuis 2006 la transformation digitale des collectivités locales et établissements publics à travers une large gamme de services de confiance numérique. La société dispose aujourd'hui de plus de 5 300 clients et de 36 000 utilisateurs et réalise un chiffre d'affaires annuel de 5 millions d'euros.

Acquisition de ProbaYes

Mediapost Communication, filiale du Groupe La Poste spécialisée dans la maîtrise des médias digitaux et le traitement des datas, a fait l'acquisition en mai de l'entreprise ProbaYes. Cette société développe des solutions prévisionnelles et d'optimisation à travers l'analyse de données. L'acquisition de cette société permet à La Poste de renforcer ses compétences d'analyse de *big data*.

Lancement de Digiposte+

La mise à disposition d'une application qui permet aux clients de consulter sur leur téléphone le stockage et l'archivage de documents numérisés et donc de simplifier leur vie au quotidien a été bien accueillie depuis octobre 2016. Une progression de 9 % des clients de Digiposte à fin 2016 dont 118 000 ouvertures de compte Digiposte+.

10.1.4.7 Le pôle Immobilier

Poste Immo, foncière du Groupe La Poste, s'est associée courant 2016 avec la Caisse des Dépôts (CDC) et Egis (filiale de la CDC en ingénierie et en conseil) pour créer une société commune, Sobre, afin de répondre aux enjeux du Groupe en termes de transition énergétique et, dans un second temps, de proposer cette offre à l'externe. Ainsi Poste Immo fera bénéficier les clients de cette joint-venture de son expérience en matière d'optimisation de la performance énergétique des parcs immobiliers. Poste Immo détient 47,5 % de cette société à fin 2016.

Par ailleurs, Poste Immo a également confirmé son ambition de développer de nouveaux services en entrant au capital de Start-Way, société pionnière et expérimentée dans le domaine du *coworking* en première couronne parisienne.

10.1.5 Émission de 500 millions de dollars de titres subordonnés

Le Groupe La Poste a lancé avec succès sa première émission hybride via un placement privé de 500 millions de dollars de titres subordonnés RegS placés auprès d'un unique investisseur.

Les titres arriveront à échéance le 1^{er} décembre 2043 avec une première date possible de remboursement anticipé au 1^{er} décembre 2023. Le coupon est fixé à 5,3 %, pour la durée de vie de l'instrument, représentant un taux d'intérêt de 2,89 % après couverture en euro.

Cette dette est dite hybride, se comportant à la fois comme un instrument de capital et comme une dette, La Poste

bénéficiant d'une grande flexibilité dans ses obligations. En effet, le paiement des coupons peut être reporté sans créer d'événement de défaut sur la dette, et le remboursement est possible tous les six mois entre la 7^e et la 27^e année.

Cette souplesse dans les conditions se reflète dans le traitement par les agences de notation : Standard & Poor's considère que cette levée de fonds vient à 50 % augmenter les capitaux propres du Groupe et à 50 % augmenter la dette (contre 100 % dette pour une dette classique). Cette opération a pour objectif de renforcer le bilan de La Poste, de soutenir sa notation et d'aider le Groupe à financer son plan de développement.

10.1.6 Engagement du Groupe en faveur du développement responsable

La prise en compte de la responsabilité sociétale du Groupe est au cœur du plan stratégique : « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ». Le Groupe a poursuivi ses actions pour répondre aux deux engagements envers ses parties prenantes qui sont l'exemplarité et la contribution au développement responsable des territoires et de l'emploi.

10.1.6.1 Transition énergétique et Logistique urbaine

Le Groupe La poste réduit son empreinte carbone en approvisionnement, depuis le 1^{er} mai 2016, l'ensemble de son parc immobilier ⁽¹⁾ en électricité d'origine renouvelable et bénéficiera d'une économie de 10 % de sa facture énergétique totale. Ce dispositif permet également d'alimenter l'ensemble des véhicules du Groupe, soit la plus importante flotte de véhicules électriques du monde.

En plus des initiatives communes menées conjointement avec la Caisse des Dépôts et Consignations (cf. section 10.1.4.7), plusieurs nouvelles offres de services ont été lancées dans le courant de l'année par la branche Services-Courrier-Colis dans le domaine de la transition énergétique :

- Bemobi, nouvelle gamme sur l'écomobilité au service des entreprises et des collectivités publiques, axée sur le conseil, la gestion, la formation et deux offres de mobilité collaborative : le covoiturage avec WayzUp et l'autopartage avec Mobility Tech Green ;
- lancement de l'unité d'affaires Action Habitat pour accélérer la rénovation énergétique des logements en France.

La diversification des véhicules à faibles émissions se déploie dans le Groupe avec le GNV (gaz naturel pour véhicule). Les tests de différents véhicules à hydrogène se poursuivent (deux-roues, quatre-roues et Kangoo). En partenariat avec des acteurs majeurs du domaine (Engie, Renault), La Poste poursuit dans ce domaine ses recherches en matière de conception de solutions d'avitaillement et de véhicules innovants.

Le projet du « Village La Poste » (cf. section 10.1.1) constitue une étape majeure dans la conception de plans de mobilité des collaborateurs visant à réduire l'impact environnemental des déplacements, et dans l'exemplarité en matière de recyclage et de tri des déchets plastiques, des canettes, des gobelets, du tri des cartons, des fournitures de bureau, des accessoires informatiques et des piles), de l'utilisation d'eau de pluie pour les toilettes et de chauffe-eau solaire pour les cuisines.

10.1.6.2 Exemplarité en matière de sécurité des données

En tant que tiers de confiance, le Groupe souhaite aujourd'hui offrir une proposition numérique globale et sécurisée autour de son rôle d'opérateur universel d'échanges transposé au numérique. Avec le lancement de sa Charte dédiée à la data, Le Groupe La Poste pose le point de départ d'un plan d'action concret qui permettra de parfaitement répondre aux attentes des Français sur le sujet. L'une des pierres angulaires du projet est la nouvelle prestation de serment des postiers, qui intègre désormais la notion de respect des données personnelles électroniques. Portant des valeurs historiques de proximité, de confiance et d'éthique, La Poste s'engage, par le biais de cette Charte data à apporter toujours plus de transparence, d'assistance, de confidentialité et de sécurité à ses clients, dans sa politique de gestion des données personnelles.

(1) À l'exception de quelques filiales.

10.1.6.3 Développement des territoires et de l'emploi

La Poste, à travers son Réseau, obtient le renouvellement du label « Enseigne Responsable » ⁽¹⁾, récompensant la démarche d'amélioration continue engagée par le Groupe en matière de développement durable. L'enseigne est reconnue pour sa démarche d'achat responsable et son travail pour l'emploi des personnes en situation de handicap.

Lors de la rencontre annuelle qui s'est déroulée le 23 octobre, L'Alliance Dynamique, partenariat du Groupe La Poste avec l'ESS, s'est étendue à 49 réseaux de l'économie sociale et

solidaire. Forte des premiers résultats sur les cinq thèmes initiaux, trois nouveaux thèmes se sont ouverts : le numérique, offres aux salariés de l'ESS, mobilités des biens et des personnes.

En matière de solidarité, le Réseau a lancé un projet test avec Emmaüs Connect de formation des clients de La Banque Postale à l'usage du site internet de La Banque Postale Mabanque en ligne sur Saint-Denis.

Le Groupe La Poste a partagé l'expérience acquise lors de l'organisation de la COP21 avec les postiers de la poste marocaine dans le cadre de la COP22, à la fois sur les prestations postales pour les congressistes et pour la sensibilisation de la société civile aux enjeux du climat.

10.1.7 La Poste, un employeur responsable

10.1.7.1 Dialogue social

Après la signature de nombreux accords en 2015, dont « Un avenir pour chaque postier », qui est le cadre principal des mesures d'accompagnement social du plan stratégique du Groupe pour 2015 à 2020, l'année 2016 a été marquée par la conclusion de plusieurs accords incluant notamment :

- l'accord majoritaire relatif au dispositif d'accompagnement social dans le cadre du projet Village La Poste, projet de regroupement des sièges du Groupe (signé le 8 janvier dernier par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord social majoritaire sur les guichetiers/chargés de clientèle (signé le 1^{er} mars par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord relatif aux mesures salariales pour l'année 2016 (signé le 15 mars par la CFDT et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'avenant majoritaire à l'accord d'intéressement à La Poste pour la période 2015-2017 (signé le 27 juin par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord majoritaire relatif à l'insertion des jeunes et l'emploi des seniors pour 2016-2018 (signé le 3 octobre par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA).

En outre, sept nouvelles négociations majeures ont été engagées :

- une négociation sur le dialogue social lui-même, ayant pour objectif de réaffirmer l'importance du dialogue social à tous les niveaux de l'entreprise par le développement de l'information, de la concertation et de la négociation entre La Poste et les organisations syndicales représentatives. Cet accord viendra remplacer l'accord sur le dialogue social à La Poste du 21 juin 2004 ;
- une négociation sur le droit syndical, ayant pour objectif de définir les droits et les moyens permettant aux représentants syndicaux d'exercer leur mandat en lien avec l'accord sur le dialogue social, et de conduire un dialogue social de qualité ;
- une négociation sur la mise en place d'une « instance de Groupe » en vue de permettre à la Direction et aux représentants syndicaux d'examiner et de discuter des questions stratégiques relatives à l'ensemble du Groupe ;
- une négociation sur l'amélioration des conditions de travail et sur l'évolution des métiers des facteurs et de leurs encadrants dans la distribution ; cette négociation a débouché sur un accord signé le 7 février 2017 ;
- une négociation sur l'évolution des régimes de protection complémentaire santé et prévoyance, afin notamment d'assurer leur adaptation aux évolutions législatives et réglementaires ;
- une négociation sur les conditions de travail des conseillers bancaires et une négociation sur l'accompagnement de la mise en place en 2017 des futures directions régionales du Réseau.

⁽¹⁾ Mis en place par le Club Génération Responsable et soutenu par le ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, ce label est dédié aux enseignes du commerce organisé qui se sont engagées dans une politique de développement durable en démarche d'amélioration continue.

10.1.7.2 Formation et évolution professionnelle

La formation et l'évolution professionnelle sont un enjeu majeur. À ce titre, les mesures issues de l'accord « Un avenir pour chaque postier » en matière d'évolution professionnelle continuent d'être mises en œuvre. À noter en 2016, en matière de formation :

- le nombre de postiers ayant engagé ou achevé un parcours qualifiant s'élève à 19 271 (soit 12 584 nouveaux parcours démarrés en 2016, contre 6 687 fin 2015) ; l'objectif total était de 20 000 parcours qualifiants au total avant fin 2016 ;
- plus de 60 000 postiers ont suivi au moins l'une des quatre formations de l'offre numérique (*e-learning*, passeport numérique, voyages numériques, COOC), lancée en 2015 ;
- la proportion de postiers ayant bénéficié d'une formation, en légère baisse après la hausse de 2015, s'est établie à 76 % à La Poste ;
- le programme de développement managérial, porté par l'Institut du management, a pris toute son ampleur avec, fin 2016, 20 programmes de formation en présentiel, un parcours pour les nouveaux managers, 50 formations en ligne et en libre-service, un cycle de conférences et une chaîne de ressources vidéo sur le management. En 2016, six instituts déconcentrés ont été installés en région, permettant de dupliquer les formations dispensées à Paris.

Cette politique dynamique et ambitieuse doit permettre à chacun de maintenir les compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission et de développer de nouveaux savoir-faire en lien avec les nouvelles activités du Groupe.

En matière d'évolution professionnelle :

- 10 nouveaux Espaces Mobilité Groupe, destinés à développer l'évolution professionnelle des postiers à l'échelle du Groupe, ont été installés, ce qui porte leur nombre total à 12 ;
- la bourse d'emploi a connu en 2016 un quasi-doublement du nombre d'offres et de candidatures proposées sur le site ; tous les postiers y ont accès ;
- les mobilités internes et externes ont été en augmentation par rapport à l'année précédente ; plus de 31 000 postiers ont connu une évolution professionnelle, fonctionnelle ou géographique, dans le Groupe en France en 2016 (évolutions fonctionnelles et/ou géographiques) ;

- les travaux de GPEC se sont approfondis avec une approche fine des compétences permettant d'identifier les métiers de demain. L'Observatoire des métiers, des compétences et des qualifications a tenu ses troisième et quatrième réunions.

10.1.7.3 Santé et qualité de vie au travail

La Poste a engagé un programme de mise à niveau des locaux qui le nécessitent (programme BOLOCO), afin de garantir à tous les postiers un cadre de vie professionnelle adéquat en matière de santé et sécurité au travail, une bonne hygiène de vie au travail et des équipements standards adaptés pour les espaces de pause ou de restauration ainsi que les bureaux des cadres et les salles de réunion. 1 100 sites ont été concernés en 2016 dans le cadre de ce projet prévu sur deux ans.

En lien avec la CNSST de La Poste, le projet « Bien dans son travail » a été engagé pour promouvoir la santé des postiers, autour de cinq axes : la prévention des risques liés aux postures pénibles, le soutien renforcé aux postiers confrontés aux incivilités dans le cadre de leur travail, les relations de travail et l'expression des postiers, la création de nouveaux parcours professionnels adaptés à la santé des postiers et une attention particulière aux collaborateurs en situation d'absence.

Une formation importante a démarré pour les préventeurs ainsi que des programmes sur la prévention pour les directeurs d'établissement et les présidents de CHSCT.

La Poste a mis en œuvre le droit à la déconnexion. Ce droit s'appuie sur un temps de déconnexion de référence et de nouveaux usages de la messagerie. Il concerne tous les postiers. Une large communication a été effectuée auprès des managers et des postiers sur les attitudes à adopter.

La mise en place d'Espaces de discussion au travail, qui visent l'autonomisation et la responsabilisation des acteurs sur le terrain, a fait l'objet de premières expérimentations. Celles-ci ont donné des résultats positifs et vont être étendues.

Fin 2016, La Poste compte 1 604 télétravailleurs dans le cadre de l'accord signé en 2013.

10.2 Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste

10.2.1 Résultats consolidés du Groupe La Poste

Les informations financières présentées sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2016 du Groupe La Poste.

			Variation (vs n-1)		Évolution à périmètre et change constants (vs n-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	(en m€)	(en %)	(en m€)	(en %)
Performance opérationnelle du Groupe						
Produits opérationnels	23 294	23 045	+ 249	+ 1,1 %	+ 219	+ 1,0 %
Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	975	875	+ 100	+ 11,5 %	+ 115	+ 13,6 %
Marge opérationnelle	4,2 %	3,8 %	-	+ 0,4 pt	-	+ 0,5 pt
Résultat net part du Groupe	849	635	+ 214	+ 33,6 %	+ 219	+ 35,3 %
Marge nette	3,6 %	2,8 %	-	+ 0,9 pt	-	+ 0,9 pt
Flux de trésorerie disponible	355	730	- 375	- 51,4 %		
Indicateur de Santé Économique ^(a)	233	498	- 264	- 53,1 %		
Chiffres clés – La Banque Postale						
Produit net bancaire ^(b)	5 602	5 745	- 143	- 2,5 %	- 163	- 2,8 %
Coefficient d'exploitation	82,4 %	82,1 %	-	+ 0,3 pt		

(a) Se reporter à la section 10.5.1.3.

(b) PNB sectoriel.

			Variation (vs n-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	(en m€)	(en %)
Indicateurs financiers clés				
Dette nette ^(a)	3 719	3 657	+ 62	+ 1,7 %
Capitaux propres part du Groupe	10 917	9 723	+ 1 194	+ 12,3 %
Dette nette/CP	34,1 %	37,6 %	-	- 3,5 pts
Résultat net/CP	7,8 %	6,5 %	-	+ 1,2 pt
Common Equity Tier 1 ^(b)	13,7 %	13,2 %	-	+ 0,5 pt
Ratio crédits sur dépôts	74 %	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) Ratio CET1 avec application des mesures transitoires.

10.2.1.1 Produits opérationnels

Les produits opérationnels du Groupe La Poste s'établissent à 23 294 millions d'euros à fin décembre 2016, en progression de 249 millions d'euros par rapport à décembre 2015. Cette hausse, qui est portée par le dynamisme de GeoPost, est

partiellement amoindrie par le recul du PNB de La Banque Postale pénalisé par un environnement de taux difficile et par la poursuite de la baisse des volumes subie par la branche Services-Courrier-Colis.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)		Évolution à périmètre et change constants (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)	(en m€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	11 354	11 461	- 107	- 0,9 %	- 110	- 1,0 %
GeoPost	6 166	5 675	+ 490	+ 8,6 %	+ 511	+ 9,3 %
La Banque Postale	5 602	5 745	- 143	- 2,5 %	- 163	- 2,8 %
Numérique	609	560	+ 49	+ 8,7 %	+ 32	+ 5,8 %
Autres secteurs et intercos	(436)	(396)	- 40	+ 10,2 %	- 52	+ 13,6 %
PRODUITS OPÉRATIONNELS	23 294	23 045	+ 249	+ 1,1 %	+ 219	+ 1,0 %

La progression de 249 millions d'euros des produits opérationnels du Groupe se décompose de la façon suivante :

- une croissance à périmètre et change constants de 219 millions d'euros, soit + 1,0 % ;
- des effets périmètre à hauteur de 208 millions d'euros, qui proviennent pour l'essentiel de GeoPost avec 156 millions d'euros (Armadillo et DPD Systemlogistik notamment), de La Banque Postale pour 20 millions d'euros (Fédéris et Ciloger) et de la branche Numérique pour 16 millions d'euros (Docapost Fast, Tikeasy et Applicam) ;
- des effets change négatifs pour 177 millions d'euros, avec un impact de 142 millions d'euros sur la livre sterling (GBP).

Les produits opérationnels de l'année 2016 sont marqués par les éléments suivants :

- baisse du chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis à 11 354 millions d'euros (soit une diminution de 107 millions d'euros, représentant une baisse de 0,9 %) :
 - le chiffre d'affaires des Services et Courrier baisse de 186 millions d'euros par rapport à décembre 2015 et s'établit à 9 147 millions d'euros. La poursuite de la baisse structurelle des volumes de courrier adressé (- 5,2 % à jours ouvrés équivalents) induit un impact en chiffre d'affaires de - 481 millions d'euros. L'augmentation tarifaire intervenue au 1^{er} janvier 2016 compense en partie la baisse des volumes à hauteur de + 276 millions d'euros. L'absence de chiffre d'affaires élections au cours de l'année 2016 (incidence défavorable de 54 millions d'euros) est neutralisée par la croissance du chiffre d'affaires international (46 millions d'euros), en particulier en provenance de Chine et par la progression des services facteurs de proximité (10 millions d'euros),

- les filiales positionnées sur les activités de logistiques, e-logistiques et marketing direct enregistrent une hausse de 22 millions d'euros de leur chiffre d'affaires qui s'élève à 548 millions d'euros. Cette progression est portée par les filiales publicitaires. Elle est renforcée par les filiales Silver et Nouveaux services dont le chiffre d'affaires progresse de 4 millions d'euros,
- le Colis enregistre une progression de son chiffre d'affaires de 57 millions d'euros qui s'établit à 1 659 millions d'euros (1 602 millions d'euros en 2015). Cette évolution est portée par la croissance des volumes (+ 6,6 %/112 millions d'euros) et par un effet jours ouvrés favorable (6 millions d'euros) compensés partiellement par un effet prix mix défavorable (- 51 millions d'euros) ;

- le chiffre d'affaires de GeoPost progresse de 490 millions d'euros pour s'établir à 6 166 millions d'euros. Retraité des effets périmètre et change, la progression organique s'établit à 511 millions d'euros, soit 9,3 %. Cette croissance est portée par une progression des volumes (514 millions d'euros, soit + 9,4 % d'effet volume y compris impact positif des jours ouvrés) ;
- le PNB de La Banque Postale s'établit à 5 602 millions d'euros, soit une diminution de 143 millions d'euros (2,5 %). À périmètre constant et après retraitement de la provision épargne logement, le PNB baisse de 6,3 %, soit 368 millions d'euros, subissant les effets persistants d'un contexte de taux historiquement bas mais incluant en contrepartie de la cession des titres Visa Europe, une plus-value de 107 millions d'euros. Hors provision épargne logement, le PNB de la banque de détail affiche une baisse de - 6,9 %, soit - 378 millions d'euros. Le PNB du pôle Assurance progresse de 6,3 % en lien avec le dynamisme commercial des offres IARD et santé. À périmètre constant, le PNB du pôle gestion d'actifs recule de 0,9 %, l'année 2015 ayant bénéficié d'un effet marché favorable ;

- le chiffre d'affaires de la branche Numérique, à 609 millions d'euros, progresse de + 8,7 %, soit 49 millions d'euros, dont 22 millions d'euros pour la direction numérique, dont la mission est de contribuer au développement numérique des branches du Groupe. Le chiffre d'affaires de Docapost, qui profite notamment des apports de Docapost Fast (acquis en janvier 2016) et d'Applicam à hauteur de 17 millions d'euros sur les activités de l'e-administration, progresse de 24,4 millions d'euros. Le chiffre d'affaires du pôle Mediapost communication est en progression de 2,2 millions d'euros.

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 fin décembre 2016 à 975 millions d'euros, en hausse de 100 millions d'euros par rapport à décembre 2015.

Les performances du Groupe au cours de l'année 2016 ont été marquées par un environnement économique défavorable avec un contexte de taux bas qui pèse sur les performances de La Banque Postale et la poursuite de la baisse des volumes de courrier. Le dynamisme commercial de GeoPost et les programmes de maîtrise des charges engagées par l'ensemble des branches et l'effet favorable d'éléments exceptionnels permettent toutefois d'atteindre une progression de 11,5 % par rapport à 2015.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)		Évolution à périmètre et change constants (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)	(en m€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	584	697	- 113	- 16,2 %	- 111	- 15,9 %
GeoPost	438	268	+ 170	+ 63,6 %	+ 192	+ 78,0 %
La Banque Postale	834	851	- 17	- 2,0 %	- 23	- 2,7 %
Réseau La Poste	28	(14)	+ 42	n.s.	+ 42	n.s.
Numérique	(6)	(14)	+ 8	- 55,2 %	+ 5	- 32,2 %
Immobilier	18	27	- 8	- 30,6 %	- 8	- 30,6 %
Supports et Structures	(176)	(221)	+ 44	- 20,0 %	+ 44	- 20,0 %
Non affecté et éliminations	(745)	(719)	- 26	+ 3,6 %	- 25	+ 3,5 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	975	875	+ 100	+ 11,5 %	+ 115	+ 13,6 %

n.s. : non significatif.

Les éléments marquants du résultat d'exploitation par branche d'activité sont les suivants :

- Services-Courrier-Colis : le résultat d'exploitation de la branche s'établit à 584 millions à fin décembre 2016. Il diminue de 113 millions d'euros par rapport à 2015, sous l'effet notamment des coûts induits par le programme d'évolution du réseau industriel de la branche ;
- GeoPost affiche un résultat d'exploitation de 438 millions d'euros en hausse de 170 millions d'euros par rapport à l'année 2015, dont 63 millions d'euros provenant notamment d'une réévaluation de titres opérée conformément à la norme IFRS 3 à la suite de la prise de contrôle par GeoPost de la société Armadillo en Russie et 99 millions d'euros provisionnés en 2015 au titre de l'amende notifiée par l'Autorité de la concurrence suite à l'enquête sur le secteur du transport de colis. À périmètre et change constant, le résultat hors réévaluation des titres et amende notifiée par l'Autorité de la concurrence progresse de 9,4 % (33 millions d'euros) ;

- la branche La Banque Postale affiche un résultat d'exploitation de 834 millions d'euros, soit une baisse de 17 millions d'euros par rapport à 2015. La baisse des frais de gestion (3,1 %), qui incluent des éléments non récurrents favorables mais aussi les coûts induits par la mise en œuvre progressive des grands programmes de transformation de la banque et le développement de ses filiales, compense pour une bonne part la baisse du PNB grâce aux efforts complémentaires de maîtrise des charges ;
- le résultat d'exploitation du Réseau, à 28 millions d'euros à fin décembre 2016, progresse de 42 millions d'euros par rapport à décembre 2015 avec une baisse des charges opérationnelles (117 millions d'euros) en grande partie restituée aux branches du Groupe par une baisse du chiffre d'affaires interne du Réseau ;
- le résultat d'exploitation de la branche Numérique progresse de 8 millions d'euros par rapport à décembre 2015, le résultat d'exploitation demeure cependant négatif de 6 millions d'euros ;

- autres secteurs d'activité :
 - l'Immobilier affiche un résultat d'exploitation de 18 millions d'euros, en diminution de 8 millions d'euros, avec notamment un résultat de cessions en baisse de 27 millions d'euros en raison de la vente d'un ensemble d'immeubles peu attractifs (portefeuille de cessions AZUR) ayant généré une moins-value de cession,
 - le déficit du secteur Supports et structures se réduit de 44 millions d'euros pour afficher un résultat d'exploitation négatif de 176 millions d'euros à décembre 2016, le premier semestre 2015 ayant été marqué par l'enregistrement de coûts exceptionnels provisionnés dans le cadre du projet de déménagement des sièges,
 - les charges du secteur « Non affecté et éliminations » augmentent de 26 millions d'euros essentiellement en raison d'une hausse des charges transitoires liées aux dispositifs de fin de carrière considérés comme transverses au Groupe.

10.2.1.3 Résultat financier

Le résultat financier qui se dégrade de 15 millions d'euros par rapport à décembre 2015 atteint une charge totale de 169 millions d'euros. La dégradation du résultat financier provient essentiellement de la variation de la juste valeur de la dette et des dérivés qui induit un écart défavorable de 15 millions d'euros par rapport à 2015. La charge nette d'intérêts diminue en revanche de 7 millions d'euros grâce aux effets conjugués des baisses de la dette brute moyenne (393 millions d'euros) et du coût moyen de la dette estimé à quatre ans (2,44 %, contre 2,65 % à fin décembre 2015). On note en outre une augmentation de 7 millions d'euros des autres éléments du résultat financier provenant essentiellement de la charge de désactualisation de la dette sociale.

10.2.1.4 Résultat net

Le résultat net part du Groupe, à 849 millions d'euros, progresse de 214 millions d'euros par rapport à décembre 2015. Cette hausse se décompose de la manière suivante :

- un résultat courant avant impôt en hausse de 85 millions d'euros qui s'établit à 806 millions d'euros avec un résultat

d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint en hausse de 100 millions d'euros et une dégradation du résultat financier de 15 millions d'euros ;

- une diminution de la charge d'impôt de 150 millions d'euros ⁽¹⁾ sous l'effet d'une moindre assiette fiscale du fait de produits non taxables ;
- une baisse de 16 millions d'euros de la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, essentiellement la CNP Assurances ;
- une hausse de la quote-part attribuée aux intérêts minoritaires de 5 millions d'euros.

10.2.1.5 Flux de trésorerie disponible et variation de la dette nette

Le flux de trésorerie disponible est positif de 355 millions d'euros. Il baisse de 375 millions d'euros par rapport à décembre 2015, sous l'effet notamment d'une hausse de 249 millions d'euros des décaissements de trésorerie sur activités d'investissements et d'une variation défavorable de 117 millions d'euros des flux sur Impôts versés et CICE imputés.

Après prise en compte notamment des intérêts financiers versés à hauteur de 145 millions d'euros, en baisse de 1 million d'euros par rapport à décembre 2015, et des dividendes versés aux actionnaires du Groupe (171 millions d'euros), la dette nette ⁽²⁾ du Groupe augmente de 62 millions d'euros au cours de l'année 2016. Elle atteint 3 719 millions d'euros.

10.2.1.6 Ratios financiers

Le ratio « dette nette/capitaux propres » est de 34,1 %. Il baisse de - 3,5 points sous l'effet de la hausse des capitaux propres part du Groupe de 1 194 millions d'euros et malgré une hausse de la dette nette de 62 millions d'euros.

(1) Détails section 10.4.2.

(2) La dette nette du Groupe ne prend pas en compte La Banque Postale, pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.

10.3 Résultats opérationnels par secteur d'activité

10.3.1 Synthèse des résultats opérationnels par secteur d'activité

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 d'activité 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.

Données au 31 décembre 2016

(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	11 050	6 105	5 598	491	37	11	3			23 294
CA & PNB Intersecteurs	304	61	4	118	4 096	833	731		(6 147)	
Produits opérationnels	11 354	6 166	5 602	609	4 133	843	734		(6 147)	23 294
Résultat d'exploitation avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	580	439	834	(6)	37	18	(176)	(745)	(0)	981
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	4	(1)			(9)	1	(0)			(6)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION après résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	584	438	834	(6)	28	18	(176)	(745)	(0)	975
Marge opérationnelle	5,1 %	7,1 %		- 1,0 %		2,2 %				4,2 %

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				23 045
CA & 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 résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	694	264	851	(14)	(9)	25	(221)	(719)		871
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	3	4			(5)	2				3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION après résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	697	268	851	(14)	(14)	27	(221)	(719)		875
Marge opérationnelle	6,1 %	4,7 %		- 2,5 %		3,2 %				3,8 %

10.3.2 Services-Courrier-Colis

La branche Services-Courrier-Colis comprend :

- l'activité Services et Courrier constituée de :
 - l'activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicité et de presse) ainsi que les nouveaux services de proximité assurés par La Poste SA,
 - les filiales intervenant sur les marchés du marketing direct (principalement Mediapost France et Sogec), des solutions logistiques et e-logistiques (Viapost,

STP et Neolog pour l'essentiel), de la silver économie (Tikeasy, Axéo, Veiller sur mes parents) et de la transition énergétique (Mobigreen, Greenovia), 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 ;

- l'activité Colis de La Poste SA, spécialiste de la livraison rapide (J+2) et des colis de moins de 30 kg aux particuliers, BtoC ou CtoC en France.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Chiffre d'affaires	11 354	11 461	- 107	- 0,9 %
<i>Dont CA hors Groupe</i>	<i>11 050</i>	<i>11 192</i>	<i>- 142</i>	<i>- 1,3 %</i>
Charges opérationnelles	(10 774)	(10 766)	- 7	+ 0,1 %
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	580	694	- 114	- 16,4 %
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	4	3	+ 1	+ 44,1 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	584	697	- 113	- 16,2 %
<i>Marge opérationnelle</i>	<i>5,1 %</i>	<i>6,1 %</i>		<i>- 0,9 pt</i>

10.3.2.1 Activité Services et Courrier

Le chiffre d'affaires s'élève au 31 décembre 2016 à 9 695 millions d'euros, en retrait de 164 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

- Le chiffre d'affaires des Services et Courrier, à 9 147 millions d'euros, diminue de 186 millions d'euros, soit - 2,0 %. Cette variation provient principalement de :
 - la baisse du trafic de - 5,2 % à jours ouvrés équivalents, soit un impact net de - 481 millions d'euros sur le chiffre d'affaires 2016, dont 25 millions d'euros d'effet jours ouvrés. Cette diminution s'explique par la poursuite de la rationalisation et de la dématérialisation des envois des secteurs bancaires, publics et téléphonie et par les difficultés du marché publicitaire cependant moins prononcées que sur l'année 2015 ;
 - l'augmentation tarifaire du 1^{er} janvier 2016 de 3,4 % ⁽¹⁾ en moyenne, soit un effet estimé à + 276 millions d'euros sur le chiffre d'affaires ;
 - l'absence de chiffre d'affaires élections (54 millions d'euros en 2015) ;
 - la croissance de l'international de + 46 millions d'euros grâce à la bonne activité, notamment avec la Chine, des petits paquets import (inférieurs à 3 cm d'épaisseur). Avec un niveau annuel de 123 millions d'objets, ces derniers augmentent de 51 millions d'objets, soit + 71 % ;

- le développement des services facteurs de proximité de + 10 millions d'euros, soit un total de 19 millions d'euros à fin décembre ; de Recy'go de + 2 millions d'euros, soit 8 millions d'euros à fin décembre et de nouveaux services tels que l'examen du Code de la route à + 5 millions d'euros sur l'année.

La qualité de service reste à un niveau élevé avec un taux de distribution de la Lettre verte à J+2 de 95 % au 31 décembre 2016.

- Le chiffre d'affaires des filiales s'élève à 548 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit une progression de 22 millions d'euros par rapport à 2015 :
 - filiales publicitaires à + 17 millions d'euros grâce notamment à l'activité imprimés publicitaires en France avec un effet volume à + 13 millions d'euros (+ 3,6 %) partiellement compensé par un effet prix négatif à - 6 millions d'euros (- 1,8 %) du fait d'un marché très concurrentiel ; à la progression des activités promotion et logistique de + 4 millions d'euros en Roumanie ;
 - filiales logistiques à + 1 million d'euros répartis sur l'ensemble des filiales ;
 - filiales Silver et Nouveaux services à + 4 millions d'euros grâce à la commercialisation des tablettes Ardoiz et des services à la personne sur 2016.

10.3.2.2 Activité Colis

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 est de 1 659 millions d'euros, en augmentation de 57 millions d'euros (soit + 3,6 %).

Le volume des colis distribués s'établit à 293 millions d'objets, en progression de + 6,6 % à jours ouvrés équivalents avec un impact sur le chiffre d'affaires de 112 millions d'euros, dont 6 millions d'euros d'effet jours ouvrés.

Hors impact JO, les volumes BtoC affichent une forte progression sur le Colissimo national (+ 9,7 %), principalement sur les livraisons au domicile (+ 10 %). Le volume de produits Coliéco (- 12 %) poursuit toutefois le repli déjà constaté depuis plusieurs années, en lien avec la baisse d'activité des véricistes traditionnels. Sur le marché national, les volumes CtoC sont quant à eux en diminution de 4,5 % par rapport à 2015, décroissance observée depuis plusieurs années du fait d'une modification des pratiques des clients qui achètent en ligne et font livrer directement le colis au destinataire en lieu et place d'un achat physique suivi d'un envoi au destinataire. À noter également la progression toujours satisfaisante des volumes internationaux (+ 24,5 %) sur toutes ces catégories.

L'effet prix joue favorablement sur l'évolution du chiffre d'affaires pour + 10 millions d'euros, alors que l'évolution du mix impacte négativement ce dernier pour - 61 millions d'euros, notamment en lien avec la croissance forte des très grands comptes et le retrait du CtoC.

Enfin, l'impact du fuel est de - 6 millions d'euros alors que les autres prestations progressent de 2 millions d'euros.

La qualité de service reste un point d'attention majeur pour le Colis. Au 31 décembre 2016, le taux de distribution à J+2 est de 94,7 %, en légère progression par rapport à 2015 (94,3 %).

10.3.2.3 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis s'élève à 584 millions d'euros au 31 décembre 2016, en diminution de 113 millions d'euros par rapport à 2015, soit - 16,2 %. La baisse des volumes Courrier associée aux coûts d'évolution du réseau industriel contribue à cette diminution du résultat. En effet, le résultat comprend des charges de mise en œuvre de nouveaux services et d'optimisation du réseau pour répondre à l'essor du marché du e-commerce au colis et aux projets de synergies en matière de distribution.

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 : DPD Group dans les pays européens, Chronopost en France, Seur en Espagne et Tigers 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 (part de 34 %, contre 30 % du CA en 2015).

L'effet report des acquisitions intervenues en 2015 (achat de franchises Seur, de Systemlogistik en Allemagne, de WorldLink en Australie, de Resto In en France et cession d'IBC), ainsi que l'impact des mouvements de périmètre de 2016 (acquisition de franchises Seur, prise de contrôle du groupe Armadillo en Russie, Worldnet TPC au Royaume-Uni, Biologicistic en France et de DPD Zeitfracht en Allemagne et mise en œuvre du contrôle conjoint d'Alturing entre GeoPost et la branche Services-Courrier-Colis) conduisent à un effet périmètre positif sur le chiffre d'affaires de GeoPost de 156 millions d'euros à fin 2016.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Chiffre d'affaires	6 166	5 675	+ 490	+ 8,6 %
Dont CA hors Groupe	6 104	5 606	+ 498	+ 8,9 %
Charges opérationnelles	(5 727)	(5 411)	- 315	+ 5,8 %
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	439	264	+ 175	+ 66,2 %
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(1)	4	- 5	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	438	268	+ 170	+ 63,6 %
Marge opérationnelle	7,1 %	4,7 %		+ 2,4 pts

n.s. : non significatif.

10.3.3.1 Poursuite du développement accéléré des ventes

Le chiffre d'affaires de GeoPost à fin décembre 2016 est de 6 166 millions d'euros, en croissance de + 490 millions d'euros (+ 9 %) par rapport à fin décembre 2015. Retraité des effets périmètre (156 millions d'euros) et change (- 177 millions d'euros, dont - 142 millions d'euros sur la livre), la croissance organique est de 511 millions d'euros, soit + 9,3 %.

Cette bonne performance est portée par la forte croissance des volumes traités. En 2016, GeoPost a livré 1 119 millions de colis, soit une évolution organique de 6,5 % par rapport à 2015. Sur le chiffre d'affaires, l'effet volume se traduit par une progression de 514 millions d'euros (+ 9,4 %) intégrant un impact positif des jours ouvrés. L'effet prix et mix est défavorable sur l'évolution du chiffre d'affaires pour 50 millions d'euros, alors que l'impact des autres prestations est de + 47 millions d'euros.

Les évolutions organiques du chiffre d'affaires sur l'année 2016 sont en grande majorité positives sur les différentes zones géographiques :

- au Royaume-Uni, la progression du chiffre d'affaires de 13,3 % est portée par l'impact favorable des volumes lié principalement à la mise en service d'un nouveau *hub* à Birmingham mais également par l'évolution du prix/mix ;
- en France, l'activité poursuit son développement avec 8,4 % sur DPD France et 10,7 % sur Chronopost. L'augmentation des volumes est notamment favorisée par la montée en puissance des clients BtoC grâce au développement des solutions de livraisons (points relais, offre Predict, consignes automatiques « Stations Pickup »). Ce développement des volumes est néanmoins accompagné par la baisse du prix/mix ;

- le Benelux voit son chiffre d'affaires progresser de + 9,1 % en raison de la hausse des volumes ;
- les filiales espagnoles enregistrent une progression de leur chiffre d'affaires de 14,8 % portée par l'augmentation des volumes par rapport à 2015. Elles bénéficient également d'une bonne activité sur le business international export et du développement du réseau Seur ;
- l'Allemagne affiche une croissance de 6,8 % par rapport à 2015 favorisée par l'effet volume. Les travaux engagés l'année dernière ont permis de renforcer la position de l'Allemagne sur le secteur domestique du BtoC et les synergies déployées suite à l'intégration de Systemlogistik ;
- le chiffre d'affaires en Pologne connaît une progression de 7,4 % par rapport à 2015 portée par l'intégration du réseau Sodiemka et une progression des volumes internationaux ;
- l'activité de Tigers est en retrait par rapport à 2015 avec - 21,7 millions d'euros (- 8,5 %), en raison du ralentissement du marché consécutif à la crise asiatique depuis l'été 2015.

10.3.3.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de GeoPost en 2016 atteint 438 millions d'euros (résultat d'exploitation y compris quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint de - 1 million d'euros), en progression de 170 millions d'euros par rapport à 2015.

Cette évolution s'explique par la progression des volumes et la bonne maîtrise des coûts, notamment en Grande-Bretagne, en France et à l'acquisition réussie de plusieurs entités permettant à GeoPost de poursuivre une croissance sur des marchés historiques du BtoB et de consolider ses ambitions sur le BtoC.

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

L'année a été marquée par l'atteinte de nouveaux planchers historiques pour les taux longs, le vote fin juin en faveur du « Brexit » ayant provoqué un mouvement massif de « *flight to quality* »⁽¹⁾ après un premier semestre déjà inscrit dans une

tendance baissière. L'OAT 10 ans est ainsi tombée pendant l'été aux alentours de 0,10 % et le Bund allemand s'est, pour sa part, inscrit en territoire négatif. Leur rendement s'est ensuite redressé, sous l'impulsion notamment des taux américains, eux-mêmes portés par l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis. En moyenne sur l'année, l'OAT 10 ans s'est affichée à 0,46 %, en baisse par rapport à 2015 (moyenne à 0,85 %). Ces niveaux bas, conjugués à la politique accommodante de la Banque centrale européenne, ont fait chuter au plus bas depuis la Libération les taux offerts aux clients pour des crédits immobiliers⁽²⁾. La BCE a en effet abaissé en mars une nouvelle fois son taux de dépôt qui s'est établi ainsi à - 0,40 %, et augmenté son montant d'achat mensuel de titres. Après avoir perdu 10 points de base supplémentaires suite à ces annonces, l'Eonia s'est stabilisé autour de - 0,35 %.

(1) « Fuite vers la qualité » : mouvements de capitaux vers des placements sûrs.

(2) Observatoire Crédit Logement/CSA du Financement des Marchés Résidentiels.

Dans cet environnement incertain, le CAC 40 s'est maintenu jusqu'à l'automne à des niveaux bas, très inférieurs aux niveaux de 2015, avant de se relever en fin d'année sous l'effet des élections américaines pour atteindre fin décembre 4 862 points, en hausse de 4,9 % sur l'année (cf. section 10.1.2).

10.3.4.2 Organisation

La Banque Postale a poursuivi en 2016 la mise en œuvre de son plan stratégique dont la priorité est le développement commercial de tous ses métiers. Ainsi La Banque Postale et Le Réseau La Poste ont finalisé l'organisation managériale du réseau entamée depuis deux ans avec la mise en place au 1^{er} janvier 2016 de 1 600 directeurs de secteurs et de leurs équipes (cf. section 10.3.5). Accompagnée d'un dispositif ambitieux de développement des compétences bancaires, cette organisation apporte plus d'efficacité au service des clients.

Dans ce cadre également, La Banque Postale a fait évoluer sa gouvernance en élargissant son Directoire avec l'entrée d'Anne-Laure Bourn, directrice générale adjointe du Groupe en charge du Réseau et désormais directrice déléguée des services financiers, renforçant ainsi les liens avec son réseau de distribution.

10.3.4.3 Activités commerciales

Avec l'installation durable d'un contexte de taux bas, les placements liquides subissent des retraits au profit des dépôts à vue et des placements à plus long terme à la rémunération plus attractive, ce mouvement étant cependant moins marqué que l'an passé. Au global, les encours d'épargne progressent sur un an de 4,7 milliards d'euros pour atteindre 309,7 milliards d'euros (+ 1,6 %) :

(en milliards d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en mdt)	(en %)
Dépôts à vue	58,9	54,0	+ 4,9	+ 9,0 %
Épargne ordinaire	80,5	81,1	- 0,6	- 0,8 %
Livret A	59,6	60,2	- 0,6	- 1,0 %
LEP	7,8	7,9	- 0,2	- 2,2 %
LDD	7,3	7,3	+ 0,0	+ 0,5 %
Autres livrets	5,8	5,7	+ 0,1	+ 2,2 %
Épargne logement	31,9	30,6	+ 1,4	+ 4,5 %
OPCVM ^(a)	11,9	13,4	- 1,5	- 11,1 %
Assurance-vie ^(a)	125,9	124,6	+ 1,3	+ 1,1 %
Autres ^(b)	0,6	1,3	- 0,7	- 54,6 %
ÉPARGNE CLIENTÈLE	309,7	305,0	+ 4,7	+ 1,6 %

(a) Produits distribués par le réseau de La Banque Postale et de ses filiales.

(b) Comptes à terme et PEP.

Les encours d'épargne de bilan ⁽¹⁾ sont en hausse de 2,9 % soutenus par la progression des encours de dépôts à vue et l'attractivité des plans épargne logement.

Les encours de dépôts à vue, à 58,9 milliards d'euros, affichent une croissance significative de 4,9 milliards d'euros (+ 9,0 %). La clientèle des entreprises contribue fortement à cette progression avec des encours de 6,8 milliards d'euros en hausse de 33,9 % par rapport à décembre 2015, illustrant la stratégie de développement de La Banque Postale sur ce segment de clientèle.

Malgré les abaissements successifs cette année à 1,5 % et 1,0 % du taux des nouveaux contrats, les plans d'épargne logement restent privilégiés par les épargnants dans cet

environnement de taux bas. L'épargne logement atteint 31,9 milliards d'euros d'encours à fin décembre 2016, en progression de 1,4 milliard d'euros (+ 4,5 %).

Bien que le taux du livret A soit devenu plus attractif en 2016 avec un niveau maintenu à 0,75 %, les encours d'épargne ordinaire décroissent de 0,6 milliard d'euros (- 0,8 %).

Les OPCVM pâtissent également de l'environnement défavorable de taux courts négatifs et de la volatilité des marchés. Sur un an, les encours s'affichent en recul de 11,1 % à 11,9 milliards d'euros.

Les encours d'assurance-vie, à 125,9 milliards d'euros, sont pour leur part en hausse de 1,3 milliard d'euros (+ 1,1 %).

(1) Dépôts à vue et épargne hors OPCVM et assurance-vie.

La Banque Postale, qui a célébré ses 10 ans d'existence, confirme son rôle croissant dans le financement de l'économie avec des encours de crédits à la clientèle en progression de 6,8 milliards d'euros (+ 9,8 %) à 75,9 milliards d'euros au 31 décembre 2016 :

(en milliards d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation	
			(en m€)	(en %)
Crédits immobiliers	55,9	54,1	+ 1,8	+ 3,2 %
Crédits à la consommation	4,9	4,5	+ 0,4	+ 8,4 %
Autres crédits ^(a)	0,7	0,8	0,0	- 6,5 %
Crédits aux personnes morales ^(b)	14,4	9,7	+ 4,7	+ 48,2 %
CRÉDITS CLIENTÈLE	75,9	69,2	+ 6,8	+ 9,8 %

(a) D.A.V. débiteurs et différés cartes bancaires.

(b) Entreprises, bailleurs sociaux, associations et collectivités territoriales.

Sous l'effet combiné du reflux des remboursements anticipés et de la dynamique de la production, 11,2 milliards d'euros de crédits ayant été mis en force (incluant la production de BPE et Sofiap pour 0,9 milliard d'euros), les encours de crédits à l'habitat ont progressé de + 3,2 % à 55,9 milliards d'euros.

Les crédits à la consommation, gérés par La Banque Postale Financement, affichent toujours un développement soutenu avec des encours qui atteignent 4,9 milliards d'euros (+ 8,4 % par rapport à décembre 2015) portés par une bonne dynamique commerciale.

La Banque Postale finance également depuis 2012 les entreprises et le secteur public local. Cette activité atteint 14,4 milliards d'euros d'encours à fin décembre 2016, en vive progression de 48,2 % sur un an après cession de 3,0 milliards d'euros d'encours à la Caisse Française de Financement Local sur la période, 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 à développer son offre à destination des personnes morales et a signé en avril de nouveaux accords avec le groupe BEI (Banque Européenne d'Investissement), notamment au travers d'une convention de garantie InnovFin (soutien aux entreprises innovantes).

10.3.4.4 Performance opérationnelle

Le produit net bancaire (PNB) de La Banque Postale s'élève à 5 602 millions d'euros en 2016, en baisse de 2,5 % par rapport à 2015 (- 143 millions d'euros) sous l'effet de la persistance du contexte de taux historiquement bas. Retraité de la variation de la provision épargne logement et de l'effet périmètre ⁽¹⁾, le PNB s'affiche en retrait de 6,3 %.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015 pro forma ^(a)	Variation vs pro forma	
			(en m€)	(en %)
Gestion d'actifs	163	144	+ 18	+ 12,7 %
Assurance	198	186	+ 12	+ 6,3 %
Banque de détail	5 242	5 415	- 173	- 3,2 %
Marge nette d'intérêts	3 024	3 223	- 199	- 6,2 %
Commissions	2 331	2 278	+ 53	+ 2,3 %
Autres produits et charges	(113)	(86)	- 27	+ 30,9 %
PRODUIT NET BANCAIRE	5 602	5 745	- 143	- 2,5 %

(a) 2015 pro forma du reclassement de poste à poste de commissions de mouvement sur titres.

(1) Effet périmètre lié à Fédéris et Ciloger.

Le PNB du pôle Gestion d'Actifs s'établit à 163 millions d'euros, en hausse de 18 millions d'euros avec l'effet périmètre lié à Fédéris et Ciloger (20 millions d'euros). À périmètre constant, il recule de 0,9 %, le pôle ayant bénéficié en 2015 d'un effet marché particulièrement favorable. La Banque Postale Asset Management adapte son offre au contexte de taux et lance une nouvelle gamme de cinq fonds d'allocation flexible. Ces fonds, qui bénéficient d'une expertise au niveau international grâce au partenariat avec Aegon Asset Management, répondent aux attentes de la clientèle de La Banque Postale en optimisant le rendement tout en respectant un cadre de risque défini et maîtrisé. Lancée mi-mai, cette gamme a connu un démarrage dynamique avec 839 millions d'euros d'encours sous gestion en décembre 2016.

À 198 millions d'euros, le PNB du pôle Assurance affiche une progression de 6,3 % sur 2016, à mettre en relation avec un portefeuille de contrats en hausse de 5,5 % sous l'effet des bons résultats commerciaux des offres IARD et Santé en particulier. Les contrats IARD progressent ainsi de 14 % avec plus de 500 000 souscriptions en 2016 et un recul du taux de résiliation. Les contrats Santé, portés par le succès des offres Assurance Coups Durs Santé et Oui Santé (destinée aux

bénéficiaires de l'Aide à la Complémentaire Santé), sont en hausse de 50 %.

Après retraitement de la provision épargne logement, le PNB du pôle Banque de détail affiche une baisse de 6,9 % (- 378 millions d'euros) :

- la marge nette d'intérêts (MNI) retraitée est en repli de 405 millions d'euros, subissant les effets adverses de l'environnement de taux bas. Le recul du rendement des crédits immobiliers (renégociations et remboursements anticipés) et la baisse de la rémunération de l'épargne centralisée à la Caisse des Dépôts concourent à cette évolution. Les revenus des portefeuilles financiers sont en repli de 135 millions d'euros, partiellement compensés par la plus-value de cession de 107 millions d'euros des titres Visa Europe à Visa Inc. ;
- les commissions affichent une progression de 53 millions d'euros, traduisant la poursuite du développement de l'équipement clientèle et la progression des commissions d'assurance-vie. À l'inverse, les indemnités de remboursement anticipé sont en recul du fait de la normalisation du marché des crédits immobiliers.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation	
			(en m€)	(en %)
Produit net bancaire	5 602	5 745	- 143	- 2,5 %
Frais de gestion	(4 585)	(4 730)	+ 144	- 3,1 %
Résultat brut d'exploitation	1 017	1 016	+ 1	+ 0,1 %
Coût du risque	(181)	(181)	0	+ 0,2 %
Gains et pertes sur autres actifs	(2)	16	- 18	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	834	851	- 17	- 2,0 %
Coefficient d'exploitation LBP	82,4 %	82,1 %		+ 0,3 pt

n.s. : non significatif.

Les frais de gestion de la branche Banque Postale s'affichent à 4 585 millions d'euros ⁽¹⁾, en baisse de 3,1 % par rapport à 2015. Ils incluent cette année des éléments positifs avec notamment les conséquences d'un avis de redressement pour les années 2012 et 2013 du contrôle fiscal sur la conformité des règles applicables à l'épargne réglementée et un remboursement de cotisation au Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution. Hormis ces éléments, l'évolution des frais demeure très favorable et traduit les efforts de maîtrise des charges de La Banque Postale et de La Poste (au travers des conventions avec le Réseau notamment) et ce, malgré la mise en œuvre progressive des grands programmes de transformation de la banque et le développement de ses filiales.

Le résultat brut d'exploitation de la branche s'élève à 1 017 millions d'euros, stable par rapport à 2015 (+ 0,1 %). Le coefficient d'exploitation de La Banque Postale s'établit à 82,4 % (82,1 % à fin 2015).

Le coût du risque, à 181 millions d'euros, est stable par rapport à 2015. Le coût du risque de crédit, rapporté aux encours, se maintient à un niveau bas à 22 points de base ⁽²⁾.

Compte tenu des éléments décrits précédemment, le résultat d'exploitation publié de la branche La Banque Postale s'élève à 834 millions d'euros, en retrait de 2,0 % par rapport à décembre 2015.

(1) Retraités de l'effet périmètre, les frais de gestion sont en recul de 157 millions d'euros (- 3,3 %).

(2) Coût du risque de crédit de la banque commerciale rapporté aux encours de début de période.

10.3.4.5 Structure financière

La Banque Postale présente une structure financière solide avec un ratio *Common Equity Tier 1* ⁽¹⁾ atteignant 13,7 % au 31 décembre 2016 (+ 0,5 point par rapport à décembre 2015), niveau très supérieur à l'exigence minimale « SREP » de 7,625 % ⁽²⁾ fixée par la Banque Centrale Européenne et applicable au 1^{er} janvier 2017 (cf. section 10.1.3).

Le ratio global de solvabilité, renforcé à deux reprises cette année par des émissions de titres subordonnés Tier 2 (600 millions d'euros dont une émission publique de

500 millions d'euros réalisée au mois de juin), s'élève pour sa part à 19,4 % contre 18,7 % en décembre 2015.

Le ratio de levier estimé à fin décembre 2016, tenant compte des mesures transitoires autorisées par la Banque Centrale Européenne sur le traitement des encours d'épargne centralisée à la Caisse des Dépôts ⁽³⁾, s'établit à 4,6 %. Hors épargne centralisée à la Caisse des Dépôts ⁽⁴⁾, il est stable à 5,2 %.

La position de liquidité du bilan demeure confortable et se traduit par un ratio crédits sur dépôts à 74 % et un ratio LCR (ratio de liquidité court terme estimé) à 260 %.

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 (Réseau La Poste maison mère) ainsi que

la filiale La Poste Telecom (intégrée sur 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)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Chiffre d'affaires	4 133	4 204	- 71	- 1,7 %
Charges opérationnelles	(4 096)	(4 213)	+ 117	- 2,8 %
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	37	(9)	+ 47	n.s.
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(9)	(5)	- 5	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	28	(14)	+ 42	n.s.

n.s. : non significatif.

Le chiffre d'affaires représente la facturation interne des prestations réalisées par le Réseau La Poste pour le compte des autres branches. Il est régi par des accords de services :

- conventions de service assises sur des inducteurs opérationnels (chiffre des ventes, objets traités) avec la branche Services-Courrier-Colis, la branche GeoPost (Chronopost) ;

- pour La Banque Postale, convention de service 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 14,3 %.

(2) Exigence de 7,625 % publiée par la BCE en 2016 suite à l'exercice de revue et d'évaluation (SREP) comprenant un coussin au titre du classement en « Autre établissement systémique » de 0,125 %, un coussin de conservation du capital de 1,25 % et une exigence « P2R » de 1,75 %.

(3) Décision de la Banque Centrale Européenne du 24 août 2016 sur l'exposition au ratio de levier ne permettant pas l'exclusion de l'épargne centralisée mais autorisant une période de transition pour LBP.

(4) Conformément à l'Acte Délégué publié par la Commission européenne le 10 octobre 2014.

10.3.5.1 Réseau La Poste

Avec ses 17 159 points de contact, dont 8 298 en partenariat (agences postales communales et relais poste) fin 2016, 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 1,6 million actuellement, le Réseau La Poste a fait évoluer son organisation, ses métiers et s'adapte sur un marché en pleine mutation afin de préserver ses capacités de croissance, en particulier sur le secteur bancaire. Les principaux chantiers initiés depuis plusieurs années se concentrent sur les objectifs suivants :

- l'accélération du développement commercial fondé sur l'excellence du service et la capacité du Réseau La Poste à accompagner les changements de comportements des clients :
 - simplification du parcours client en bureaux de poste avec la réduction du nombre de références des produits courrier-colis,
 - évolution du rôle du guichetier comme premier acteur de la relation bancaire, permettant aux clients d'accéder rapidement à des produits bancaires simples (cartes bancaires, offres d'assurance pour appareils nomades, etc.),
 - renforcement de la synergie commerciale avec la branche Services-Courrier-Colis avec des objectifs communs au sein des 500 zones de marché, quel que soit le canal de vente utilisé par le client (bureaux de poste, établissements courrier, télévente et internet),
 - mise en place depuis le 2 janvier 2016 d'une nouvelle organisation managériale composée de 1 600 secteurs, qui s'appuie sur de nouveaux métiers, et qui marque une étape clé de la transformation du Réseau. Ainsi, les guichetiers sont devenus des chargés de clientèle et entretiennent avec les clients des contacts au quotidien et le directeur de secteur est mobilisé sur le développement commercial. Il est entouré d'une équipe de responsables qui facilitent l'activité des conseillers bancaires et qui animent les forces de vente en charge de la banque, du courrier/colis, des Pros et de La Poste Mobile. Ainsi cette organisation est :
 - plus concentrée, tout en restant compatible avec le principe de proximité avec le client et avec les équipes,
 - différenciée, pour tenir compte des tailles et spécificités des points de contact inclus dans chaque secteur en fonction de sa zone de chalandise,

- attentive à la personnalisation de la relation client y compris vers une clientèle fragile en les dirigeant vers la plate-forme de conseils (l'Appui de La Banque Postale) ;
- la transformation digitale est au cœur des offres et des services du Réseau : dans les bureaux de poste, le numérique est présent depuis plusieurs années via les automates de nouvelle génération qui permettent aux clients d'effectuer directement les opérations simples (achats de timbres, affranchissements, recommandés, envois de colis, etc.). La dynamique digitale, initiée fin 2014, avec les terminaux tactiles Smarteo pour les guichetiers permet de faciliter la relation commerciale en accédant rapidement aux différents services et applications informatiques (1 071 bureaux équipés de terminaux tactiles Smarteo fin 2016). Le Réseau propose également un nouveau service de retrait de colis hors domicile via un réseau de consignes Pickup (108 bureaux équipés fin 2016) ;
- l'accessibilité avec 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 milieu rural, les nouvelles formes de mutualisation comme l'installation dans les bureaux de poste de maisons de services au public (500 ouvertes ou en cours d'aménagement à fin 2016), constituent des lieux d'accueil, d'information et d'accompagnement du public dans ses démarches administratives, ou encore le facteur-guichetier, en liaison avec la branche Services-Courrier-Colis, permet de maintenir la présence de La Poste dans des villages où les bureaux sont très peu fréquentés (564 bureaux concernés en 2016),
 - en milieu urbain, de nouveaux formats se développent en concertation avec les municipalités afin de mieux s'adapter aux besoins de la ville et de travailler avec leurs acteurs : 510 La Poste Relais sont déjà ouverts dans les villes de plus de 2 000 habitants (322 dans les villes de plus de 10 000 habitants), des projets de coopération sont en cours avec de grandes enseignes nationales (accords-cadres avec Franprix, Total ou Carrefour « Proximité », etc.).

Au total, durant l'année 2016, 470 nouveaux partenariats ont été mis en place (260 en rural et 210 en urbain).

- le déploiement des plans d'adaptation du Réseau a permis la réduction des coûts d'exploitation de 2,8 % sur l'année par rapport à l'année précédente. La maîtrise des coûts de ce réseau commercial bénéficie directement aux branches du Groupe à travers la baisse de la facturation liée à leur utilisation du Réseau.

10.3.5.2 La Poste Mobile

La Poste Telecom, opérateur de réseau mobile virtuel du Groupe détenu à 51 % en partenariat avec SFR-Numericable qui possède les 49 % restants, propose son offre sous la marque « La Poste Mobile ».

Avec la commercialisation de 548 000 nouvelles lignes sur l'année, La Poste Mobile détient, après cinq ans d'existence, un parc de 1,3 million de lignes au 31 décembre 2016, en croissance de 6,5 % par rapport à 2015.

La Poste Mobile poursuit sa croissance en proposant une gamme diversifiée, en phase avec les attentes des clients dans un environnement très concurrentiel. Ainsi, tout en conservant des produits simples et accessibles au plus grand nombre, elle a lancé en février 2016 son offre triple ou quadruple play par fibre optique sous la marque La Poste Mobile. Avec la souscription de 21 000 box dans les bureaux de poste des zones couvertes par la fibre et sur internet, cette nouvelle offre complète l'offre ADSL « Quatro » (TV, internet, téléphonie fixe et mobile) en partenariat avec SFR-Numericable (23 000 box commercialisées sur l'année).

Le nombre de clients fréquentant chaque jour les bureaux de poste et les valeurs de confiance portées par Le Groupe La Poste sont de solides atouts pour La Poste Mobile.

10.3.6 Numérique

La branche Numérique est composée de la direction du numérique (data, e-commerce, confiance numérique, innovation, transformation interne, connaissance clients) 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).

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 5 000 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. Depuis 2015, en charge de la politique data du Groupe et du 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)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Chiffre d'affaires	609	560	+ 49	+ 8,7 %
Dont CA hors Groupe	491	471	+ 20	+ 4,3 %
Charges opérationnelles	(615)	(574)	- 41	+ 0,1 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(6)	(14)	+ 8	- 55,26 %
Marge opérationnelle	- 1,0 %	- 2,5 %		+ 1,5 pt

10.3.6.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2016 de 609 millions d'euros est en progression de 49 millions d'euros par rapport à 2015 (soit + 8,7 %) :

- le chiffre d'affaires de la direction numérique, dont la mission est de contribuer au développement de l'activité numérique des branches du Groupe, est de 65 millions d'euros, en progression de 22 millions d'euros par rapport à 2015, qui s'explique d'une part par l'évolution de + 3,9 millions d'euros du commissionnement sur les ventes en ligne du site Laposte.fr plus particulièrement sur les ventes du Courrier et les revenus publicitaires associés, et d'autre part par la facturation de prestations internes vis-à-vis des autres entités du Groupe, dont les dépenses liées à la politique d'innovation du Groupe. Ces refacturations sont en progression de 18,3 millions d'euros, en lien avec l'accroissement des projets transverses dans le périmètre de la direction numérique ;
- le pôle Docapost poursuit la refonte de son cœur de métier pour intervenir de plus en plus sur la transformation numérique :
 - de secteurs économiques (ou d'activité) : 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 propose différents services comme la création de plates-formes numériques, la dématérialisation, la gestion

d'opérations de vote interne en ligne, la sécurisation des échanges électroniques, des solutions d'e-paiement...

- le chiffre d'affaires de Docapost atteint 447 millions d'euros en 2016, en progression de 24,5 millions d'euros par rapport à 2015, soit + 6 %. Il bénéficie notamment des apports de Docapost Fast (acquis en janvier 2016) et d'Applicam à hauteur de 17 millions d'euros sur les activités de l'e-administration, du développement des plates-formes digitales à hauteur de 3,3 millions d'euros et de la bonne dynamique sur les services de confiance notamment sur les activités dématérialisation à hauteur de 3,2 millions d'euros ;
- le chiffre d'affaires du pôle Mediapost Communication de 97 millions d'euros est en progression de 2 millions d'euros (+ 2 %) par rapport à 2015. La poursuite de la dynamique commerciale sur le pôle Data (+ 2 %), le développement des activités du pôle Conseil (+ 10 %) compensent le retrait de l'activité du pôle Média et de l'évolution de périmètre fin suite à l'arrêt de l'activité Mix commerce.

10.3.6.2 Résultat d'exploitation

Les charges de la branche numérique progressent de 41 millions d'euros, liées à l'accroissement des projets numériques (PPC Connaissance Clients, Innovation data...), la mise au rebut d'actifs informatiques de la direction numérique et l'effet périmètre lié aux acquisitions.

Le résultat d'exploitation de la branche Numérique en 2016 atteint - 6 millions d'euros, en progression de 8 millions d'euros par rapport à 2015.

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)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Chiffre d'affaires	843	832	+ 11	+ 1,3 %
Dont CA hors Groupe	11	10	+ 1	+ 12,7 %
Charges opérationnelles courantes	(794)	(802)	+ 8	- 1,0 %
Résultat de cession	(31)	(4)	- 27	n.s.
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	18	25	- 7	- 29,7 %
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	1	2	- 1	- 45,4 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	18	27	- 8	- 30,6 %
Marge opérationnelle	2,2 %	3,2 %		- 1,0 pt

n.s. : non significatif.

Le chiffre d'affaires de l'Immobilier s'élève à 843 millions d'euros, en hausse de 11 millions d'euros, soit 1,3 % par rapport à 2015, la hausse des facturations intragroupe (+ 10 millions d'euros) étant couplée à une progression des facturations auprès des clients externes au Groupe (+ 1 million d'euros).

La hausse des produits internes, malgré une régression des loyers facturés aux branches (- 17 millions d'euros), qui s'explique par la poursuite des efforts d'optimisation et de réduction des surfaces par les branches du Groupe, découle d'une progression des charges locatives (sans impact sur le résultat d'exploitation du pôle immobilier) et des compléments de loyers refacturés.

Dans le cadre de l'élargissement de ses activités, Poste Immo a poursuivi le déploiement d'opérations de développement et de co-promotion externes pour valoriser son parc, contenir la vacance et contribuer à la génération de revenus à moyen

terme pour le Groupe, avec entre autres le lancement des opérations de restructuration des immeubles La Boétie, Louvre et Musée.

Le résultat d'exploitation, après quote-part des résultats des sociétés sous contrôle conjoint, s'élève à 18 millions d'euros, en baisse de 8 millions d'euros par rapport à 2015, après un résultat de cessions en retrait significatif, du fait notamment de mises au rebut liées à des démolitions sur des opérations de développement.

10.3.7.2 Supports et structures

Le secteur « Supports et structures » correspond aux coûts du siège et aux directions supports (principalement informatique, gestion de parc de véhicules, activités sociales et approvisionnements) qui refacturent leurs prestations aux autres branches d'activité.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Produits opérationnels	734	676	+ 59	+ 8,7 %
Charges opérationnelles	(911)	(896)	- 15	+ 1,6 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(176)	(221)	+ 44	- 20,0 %

Les produits opérationnels s'établissent à 734 millions d'euros en décembre 2016 dont :

- 691 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 ;
- 44 millions d'euros de frais de siège Groupe supportés par les filiales (*management fees*).

Hors effet périmètre, l'augmentation des facturations s'élève à 32 millions d'euros et s'explique à hauteur de 20 millions

d'euros par des produits supplémentaires consécutifs à la prise en charge par les supports en 2016 de l'ensemble des agents mis à disposition de l'action sociale ainsi que des moyens immobiliers des restaurants interentreprises (RIE) auparavant répartis dans les branches, à hauteur de 6 millions d'euros sur le secteur Approvisionnement du fait notamment du développement de nouvelles activités (produits connectés), et enfin 5 millions d'euros correspondant aux facturations de loyers découlant de l'augmentation du parc de véhicules électriques.

Hors effet périmètre et impact Village La Poste, les charges d'exploitation du Siège du Groupe diminuent de 13 millions d'euros.

10.3.7.3 Charges non affectées

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Coût net de la présence territoriale	(578)	(574)	- 4	+ 0,7 %
Autres charges opérationnelles	(166)	(144)	- 22	+ 15,5 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(745)	(719)	- 26	- 3,7 %

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)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Charge nette d'intérêt	(145)	(152)	+ 7	- 4,9 %
Variation de « juste valeur » y compris spread de crédit de la dette	4	19	- 15	- 81,2 %
Coût de l'endettement financier net	(141)	(133)	- 8	+ 6,1 %
Autres éléments du résultat financier	(28)	(21)	- 7	+ 35,3 %
RÉSULTAT FINANCIER	(169)	(154)	- 15	+ 10,0 %

Le résultat financier se dégrade de 15 millions d'euros en 2016 par rapport à 2015 et atteint - 169 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net qui augmente de 8 millions d'euros s'établit à 141 millions d'euros :

- la charge nette d'intérêt financier qui est de 145 millions d'euros recule de 7 millions d'euros sous l'effet d'une baisse de la dette brute moyenne de 393 millions d'euros (6 809 millions d'euros en moyenne en 2016 vs 7 202 millions d'euros en moyenne en 2015) combinée à une baisse du coût moyen de la dette estimé à quatre ans qui est de 2,44 %, contre 2,65 % à fin décembre 2015 ;

- la variation de juste valeur de la dette et des dérivés, qui correspond à un produit de 4 millions d'euros sur le semestre, génère un écart défavorable de 15 millions d'euros par rapport à 2015, la variation de juste valeur de la dette « partie spread » étant désormais comptabilisée directement dans les capitaux propres (application par anticipation de la norme IFRS 9).

Les autres éléments du résultat financier (28 millions d'euros en 2016), en augmentation de 7 millions d'euros par rapport à 2015, correspondent essentiellement à la charge de désactualisation de la dette sociale (27 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 3 millions d'euros par rapport à 2015).

10.4.2 Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Produits opérationnels	23 294	23 045	+ 249	+ 1,1 %
Charges opérationnelles	(22 313)	(22 174)	- 139	+ 0,6 %
Résultat d'exploitation	981	871	+ 110	+ 12,6 %
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(6)	3	- 9	n.s.
Résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	975	875	+ 100	+ 11,5 %
Résultat financier	(169)	(154)	- 15	+ 10,0 %
Résultat courant avant impôt	806	721	+ 85	+ 11,8 %
Impôt sur le résultat	(104)	(253)	+ 150	- 59,1 %
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	191	207	- 16	- 7,8 %
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	893	675	+ 218	+ 32,3 %
Résultat net part du Groupe	849	635	+ 214	+ 33,6 %
Intérêts minoritaires	44	39	+ 5	+ 12,1 %

n.s. : non significatif.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 849 millions d'euros à fin décembre 2016. Il est en hausse de 214 millions d'euros par rapport à l'année 2015.

Cette progression est soutenue par le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint qui, à 975 millions d'euros, est en hausse de 100 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôt, qui intègre une dégradation du résultat financier de 15 millions d'euros, est en hausse de 85 millions d'euros et s'établit ainsi à 806 millions d'euros.

La charge d'impôt du Groupe s'élève à 104 millions d'euros. Elle est en baisse de 150 millions d'euros. La baisse résulte d'une moindre assiette fiscale du fait de produits non taxables.

La quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence s'établit à 191 millions d'euros à fin décembre 2016. Elle demeure globalement stable par rapport à 2015 avec une baisse contenue à 16 millions d'euros. Elle 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 baisse de 126 millions d'euros par rapport à décembre 2015 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Excédent brut d'exploitation (hors Banque)	1 142	1 106	+ 37	+ 3,3 %
Dividendes reçus de LBP et des sociétés mises en équivalence	395	419	- 25	- 5,9 %
Variation du besoin en fonds de roulement	(43)	(33)	- 10	+ 30,5 %
CICE généré au cours de la période	(335)	(341)	+ 6	- 1,6 %
Impôts payés (net de CICE imputé)	313	431	- 117	- 27,3 %
Autres éléments des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	(23)	(7)	- 16	n.s.
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	1 448	1 574	- 126	- 8,0 %

n.s. : non significatif.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) hors Banque augmente de 37 millions d'euros à fin décembre 2016, et s'établit à 1 142 millions d'euros. La progression de l'EBE par rapport à 2015 intègre toutefois l'incidence favorable d'un versement sous séquestre de 144 millions d'euros enregistré dans l'EBE en 2015 au titre de l'amende notifiée par l'Autorité de la concurrence suite à une enquête sur le secteur du transport de colis. Hormis GeoPost dont l'EBE progresse de 58 millions d'euros (hors effet du versement sous séquestre de 2015), l'ensemble des branches du périmètre est en baisse, notamment la branche Services-Courrier-Colis pour 105 millions d'euros. Le CICE généré au cours de la période est de 335 millions d'euros, relativement stable par rapport à décembre 2015.

Les dividendes reçus de La Banque Postale et des sociétés mises en équivalence baissent globalement de 25 millions d'euros, dont 26 millions d'euros provenant des dividendes reçus de sociétés de promotion immobilière mises en équivalence par Poste Immo. Les dividendes reçus de La Banque Postale ont progressé de 13 millions d'euros.

L'écart défavorable qui porte sur la variation du BFR (10 millions d'euros) est induit par le pôle Immobilier qui contribue défavorablement à hauteur de 124 millions d'euros, cette contribution étant amoindrie par les variations favorables enregistrées sur les services financiers (131 millions d'euros).

Le flux d'impôts de 313 millions d'euros à fin décembre correspond :

- à l'impôt versé de 15 millions d'euros. Il est en écart défavorable de 90 millions d'euros par rapport à 2015, l'écart provenant d'une baisse des flux sur IS reçus de La Banque Postale et de ses filiales intégrées fiscalement, partiellement compensé toutefois par une diminution des flux sur IS versés à l'État ;
- au CICE imputé sur l'impôt et monétisé de 299 millions d'euros, en écart défavorable de 27 millions d'euros par rapport à l'année 2015. Outre la part de CICE imputée sur les versements d'impôt, le Groupe a monétisé en 2016 un montant de 154 millions d'euros correspondant au solde de CICE généré au cours de l'année 2014. Le Groupe avait par ailleurs imputé en 2015 un montant de 153 millions d'euros sur la liquidation d'IS 2014 en plus du CICE imputé 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 1 094 millions d'euros à fin décembre 2016, soit une consommation de trésorerie supérieure de 249 millions d'euros à celle de l'année 2015, avec notamment une progression des achats d'actifs corporels et incorporels de 138 millions d'euros et des acquisitions de filiales de 107 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Achats d'actifs incorporels et corporels	(917)	(778)	- 138	+ 17,8 %
Achats d'actifs financiers	(52)	(35)	- 17	+ 49,7 %
Cession d'actifs	112	99	+ 13	+ 13,2 %
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(237)	(130)	- 107	+ 82,6 %
Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	(0)	(1)	+ 1	- 82,6 %
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT HORS BANQUE	(1 094)	(845)	- 249	+ 29,5 %

Achats d'actifs corporels et incorporels

Les achats d'actifs corporels et incorporels sont en hausse par rapport à décembre 2015 de 138 millions d'euros. La hausse des investissements réalisés au cours de l'année 2016 de 158 millions d'euros, portant notamment sur les dépenses

engagées dans le cadre du projet Village La Poste et sur le déploiement des opérations de développement et de co-promotion externe, est accentuée par une hausse des dettes de fournisseurs d'immobilisations de 31 millions d'euros, en écart de 20 millions d'euros par rapport à 2015.

(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 ».

Les achats d'actifs incorporels et corporels se répartissent par branche comme indiqué ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	(202)	(201)	- 1	+ 0,7 %
GeoPost	(167)	(151)	- 15	+ 10,2 %
Réseau La Poste	(46)	(34)	- 12	+ 33,9 %
Numérique	(66)	(51)	- 15	+ 29,7 %
Immobilier	(293)	(208)	- 85	+ 40,9 %
Supports et autres	(143)	(133)	- 10	+ 7,3 %
Achat d'actifs incorporels et corporels	(917)	(778)	- 138	+ 17,8 %
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(31)	(11)	- 20	n.s.
INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE	(947)	(789)	- 158	+ 20,0 %

n.s. : non significatif.

La hausse des 138 millions d'euros des achats d'actifs incorporels et corporels se décompose de la manière suivante :

- la branche Services-Courrier-Colis : 202 millions d'euros d'acquisitions, en hausse de 1 million d'euros par rapport à 2015 :
 - Courrier maison mère : 147 millions d'euros, en hausse de 8 millions d'euros par rapport à décembre 2015, dont 15 millions d'euros provenant d'une baisse des dettes de fournisseurs d'immobilisations, 7 millions d'euros d'une augmentation des dépenses d'immobilisations incorporelles en lien notamment avec le développement des nouveaux services, et une baisse de 13 millions d'euros des dépenses en immobilisations corporelles par rapport à l'année 2015 où des investissements avaient été réalisés conformément à la stratégie visant le numérique, la mutualisation des sites et la rationalisation des surfaces,
 - Colis : 22 millions d'euros pour l'année 2016, en baisse de 3 millions d'euros, en lien avec des acquisitions liées à la mécanisation compensées par de fortes mises au rebut,
 - Filiales Courrier : 32 millions d'euros, en baisse de 4 millions d'euros par rapport à 2015. Les investissements des filiales publicitaires sont en augmentation de 2 millions d'euros, portée par la mécanisation de Mediapost France. Les investissements des filiales logistiques diminuent de 6 millions d'euros, expliqués par les aménagements et agencements de sites en n-1 ;
- GeoPost : 167 millions d'euros, soit une hausse de 15 millions d'euros par rapport à décembre 2015. La hausse des CAPEX de l'année 2016 provient notamment d'une hausse des investissements au Royaume-Uni, investissements dédiés aux systèmes d'information et aux hubs et dépôts ;

- Réseau : 46 millions d'euros d'acquisitions, en hausse de 12 millions d'euros par rapport à 2015 notamment induite par une diminution des dettes de fournisseurs d'immobilisations (21 millions d'euros) ;
- Numérique : 66 millions d'euros, en hausse de 15 millions d'euros par rapport à décembre 2015, dont une progression de 9 millions d'euros sur les filiales du Numérique résultant des développements de Docapost BPO et du renouvellement des machines de DPS ;
- Immobilier : 293 millions d'euros d'acquisitions, en hausse de 85 millions d'euros par rapport à 2015, principalement induite par le projet « Village La Poste » et l'opération Opale ;
- Supports et autres : 143 millions d'euros, en hausse de 10 millions d'euros par rapport à 2015 dont 9 millions provenant des acquisitions de véhicules, notamment un déploiement plus important de la flotte électrique.

Les locations financières ne sont pas prises en compte dans ce tableau, conformément à la norme IAS 7.

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 trois mois » (respectivement 470 millions d'euros et 492 millions d'euros à fin décembre 2016 et fin décembre 2015). Les achats d'actifs financiers réalisés à fin décembre 2016 s'élèvent à 52 millions d'euros, en hausse de 17 millions d'euros par rapport à fin décembre 2015.

Acquisitions et croissance externe

Les acquisitions à fin décembre 2016, sous déduction de la trésorerie acquise, s'élèvent à 237 millions d'euros.

Elles ont principalement été réalisées par GeoPost pour 188 millions d'euros avec notamment l'acquisition pour 75 millions d'euros des 50 % de titres complémentaires dans Armadillo qui est désormais consolidée en intégration globale. À la suite de cette opération, la participation antérieurement détenue a fait l'objet d'une réévaluation pour un montant de 60 millions d'euros. Enfin, en janvier 2017, GeoPost a acquis 37,5 % des titres composant le capital de la société BRT en Italie. Un acompte de 40 millions d'euros avait été décaissé en septembre 2016.

La branche Numérique a également procédé à des acquisitions de croissance externe pour un montant de 33 millions d'euros sous déduction de la trésorerie acquise (société Applicam principalement).

Cessions d'actifs

Les cessions d'actifs, à 112 millions d'euros, sont supérieures de 13 millions d'euros à celles de l'année 2015. Les cessions d'actifs recouvrent notamment les ventes de véhicules du Groupe (21 millions d'euros) et les cessions d'immeubles du parc immobilier de La Poste (71 millions d'euros).

10.5.1.3 Indicateur de Santé Économique

L'Indicateur de Santé Économique (ISE) est un indicateur de gestion destiné à mesurer la capacité du Groupe à financer sa croissance externe au moyen de la trésorerie générée par l'activité opérationnelle de la période, et après rémunération des apporteurs de capitaux.

Les indicateurs entrant dans la composition de l'ISE sont présentés en détail dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Excédent brut d'exploitation	1 142	1 106	+ 37	+ 3,3 %
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	395	419	- 25	- 5,9 %
Impôts sur les bénéfices	15	105	- 90	- 86,0 %
Intérêts financiers nets versés	(145)	(145)	- 1	+ 0,5 %
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(23)	(7)	- 16	n.s.
Flux de trésorerie des opérations	1 383	1 478	- 95	- 6,4 %
Variation de BFR	(43)	(33)	- 10	+ 30,5 %
CICE généré et imputé	(37)	(15)	- 22	n.s.
Achats d'actifs incorporels et corporels (nets cessions VHP)	(895)	(759)	- 136	+ 18,0 %
Flux de trésorerie disponible d'exploitation	408	671	- 263	- 39,2 %
Dividendes versés	(174)	(173)	- 1	+ 0,7 %
INDICATEUR DE SANTÉ ÉCONOMIQUE	233	498	- 264	- 53,1 %

n.s. : non significatif.

L'ISE de l'année 2016 est de 233 millions d'euros, en retrait de 264 millions d'euros par rapport à l'année 2015.

L'essentiel de l'écart avec 2015 provient des achats d'actifs nets des cessions Véhiposte qui progressent de 136 millions d'euros (dont 85 millions d'euros pour le secteur immobilier), et des flux de trésorerie liés aux impôts sur les bénéfices qui sont en variation défavorable de 90 millions d'euros en raison d'une baisse des flux d'impôts reçus de La Banque Postale dans le cadre du dispositif d'intégration fiscale.

Le solde net de CICE généré et imputé diminue de 22 millions d'euros, incluant notamment en 2016 une monétisation du solde de CICE généré en 2014 pour un montant de 154 millions d'euros.

10.5.1.4 Variation de la dette nette

La dette nette du Groupe augmente de 62 millions d'euros au cours de l'année 2016, passant de 3 657 millions d'euros à 3 719 millions d'euros.

Outre un flux de trésorerie disponible excédentaire de 355 millions d'euros, en baisse de 375 millions d'euros par rapport à décembre 2015, le Groupe a versé, en 2016, 174 millions d'euros de dividendes aux actionnaires au titre du résultat 2015 et payé 145 millions d'euros d'intérêts financiers nets, en baisse de 1 million d'euros par rapport à décembre 2015.

Le flux net de trésorerie disponible à fin décembre 2016 est de 35 millions d'euros. Il est inférieur de 377 millions d'euros au flux net de trésorerie disponible de 2015.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 448	1 574	- 126	- 8,0 %
Flux de trésorerie des activités d'investissement	(1 094)	(845)	- 249	+ 29,5 %
Flux de trésorerie disponible	355	730	- 375	- 51,4 %
Dividendes versés	(174)	(173)	- 1	+ 0,7 %
Intérêts financiers nets versés	(145)	(145)	- 1	+ 0,5 %
Flux net de trésorerie disponible	35	412	- 377	- 91,5 %
Augmentation de capital	0	0	0	n.s.
Incidence des variations de périmètre sur la dette brute	(67)	(29)	- 38	n.s.
Rachat d'intérêts minoritaires	(8)	(27)	+ 19	- 69,1 %
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	4	15	- 11	- 70,8 %
Augmentation des dettes de location-financement	(16)	(9)	- 7	+ 77,7 %
Variation des ICNE sur instruments financiers	0	(4)	+ 4	n.s.
Autres éléments	(10)	(11)	+ 1	- 5,2 %
VARIATION DE LA DETTE NETTE ^(a)	(62)	348	- 410	n.s.

(a) « - » : augmentation / « + » : diminution.
n.s. : non significatif.

10.5.2 Variation de trésorerie

La trésorerie du Groupe La Poste est passée de 2 457 millions d'euros à l'ouverture à 2 152 millions d'euros à fin décembre 2016, soit une diminution de 305 millions d'euros qui provient principalement des éléments suivants :

- un flux net de trésorerie disponible négatif de 35 millions d'euros ;
- une consommation de la trésorerie provenant des emprunts pour un montant net de 359 millions d'euros dont principalement :
 - 500 millions d'euros sur le remboursement d'un emprunt obligataire émis en 2009 et - 291 millions d'euros sur le remboursement d'une dette émise en 2000 pour un montant de 200 millions de livres sterling,
 - + 470 millions d'euros provenant d'une émission de titres hybrides via un placement privé de 500 millions de dollars auprès d'un investisseur,
 - - 16 millions d'euros provenant de la baisse de l'encours des billets de trésorerie (encours nul à fin juin 2016) ;
- une variation des actifs financiers de gestion de trésorerie de 21 millions d'euros provenant de l'arrivée à échéance d'actifs financiers à plus de trois mois pour un montant de 292 millions d'euros et de la souscription de comptes à terme débloqués à plus de trois mois pour un montant de 270 millions d'euros ;
- une consommation des autres flux liés aux opérations de financement de 68 millions d'euros provenant pour l'essentiel d'une diminution des dépôts et cautionnements reçus de 62 millions d'euros ;
- une contribution des flux de trésorerie intragroupe avec La Banque Postale de 75 millions d'euros principalement due à l'arrivée à échéance d'un compte à terme de 100 millions d'euros (inclus le PTA de février 2016) et d'une diminution de la dette vis-à-vis de La Banque Postale au titre de la position globale des « dettes/créances » intragroupe de 14 millions d'euros.

Les « Autres éléments » du tableau de trésorerie portent principalement l'incidence des rachats d'intérêts minoritaires.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Flux net de trésorerie disponible	35	412	- 377	- 91,5 %
Augmentation de capital	0	0	0	n.s.
Variation de trésorerie provenant des emprunts	(359)	445	- 804	n.s.
Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie	21	66	- 45	- 67,9 %
Autres flux liés aux opérations de financement	(68)	(72)	+ 4	- 5,4 %
Flux de trésorerie intragroupe	75	244	- 170	- 69,5 %
Autres éléments	(9)	(28)	+ 19	- 68,6 %
Variation de la trésorerie	(305)	1 067	- 1 372	n.s.
Trésorerie à l'ouverture	2 457	1 389	+ 1 067	+ 76,8 %
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	2 152	2 457	- 305	- 12,4 %

n.s. : non significatif.

10.5.3 Décomposition de l'endettement financier

10.5.3.1 Endettement brut

L'endettement brut du Groupe a diminué de 414 millions d'euros au cours de l'année 2016. Il est désormais de 6 900 millions d'euros.

Le détail de l'endettement brut du Groupe à fin décembre 2016 et à fin décembre 2015 est donné ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Obligations	5 828	6 656	- 828	- 12,4 %
Obligations court terme	613	787	- 174	- 22,2 %
Obligations moyen et long terme	5 215	5 869	- 653	- 11,1 %
Bons La Poste	57	59	- 2	- 3,1 %
Bons La Poste court terme	57	59	- 2	- 3,1 %
Bons La Poste moyen et long terme	0	0	0	-
Billets de trésorerie	0	16	- 16	- 100,0 %
Billets de trésorerie court terme	0	16	- 16	- 100,0 %
Billets de trésorerie moyen et long terme	0	0	0	-
Dépôts et cautionnements reçus	258	320	- 62	- 19,3 %
Dépôts et cautionnements reçus court terme	231	293	- 62	- 21,1 %
Dépôts et cautionnements reçus moyen long terme	27	26	0	+ 1,6 %
Intérêts courus	113	132	- 19	- 14,6 %
Intérêts courus	113	132	- 19	- 14,6 %
Autres	643	130	+ 513	n.s.
Autres court terme	49	57	- 8	- 13,4 %
Autres moyens et long terme	594	73	+ 520	n.s.
ENDETTEMENT BRUT	6 900	7 313	- 414	- 5,7 %
Endettement brut court terme	1 064	1 345	- 281	- 20,9 %
Endettement brut moyen et long terme	5 836	5 968	- 132	- 2,2 %

n.s. : non significatif.

La dette obligataire brute de La Poste est constituée d'une dizaine d'emprunts à taux fixe d'origine, variabilisés pour certains, puis refixés le cas échéant en fonction des anticipations de remontée des taux.

Les principaux mouvements intervenus sur la dette brute au cours de l'année 2016 portent principalement sur la dette obligataire du Groupe qui a diminué en juste valeur de 828 millions d'euros au cours de l'année 2016 et s'établit désormais à 5 828 millions d'euros. Au cours du premier semestre, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros par liquidation des placements adossés (PTA), puis au remboursement d'une dette de 200 millions de livres sterling (291 millions d'euros après swap) au cours du second semestre. Par ailleurs, le Groupe a également procédé en novembre 2016 à une émission hybride via un placement privé de 500 millions de dollars (470 millions d'euros) de titres subordonnés RegS qui arriveront à échéance le 1^{er} décembre 2043 avec une première date possible de remboursement anticipé au 1^{er} décembre 2023. Cette émission

justifie la majeure partie des actifs « Autres moyen/long terme ».

Les autres postes de la dette brute, qui demeurent globalement stables par rapport à décembre 2015, se décomposent de la façon suivante :

- bons La Poste, stables à 57 millions d'euros ;
- billets de trésorerie, en diminution de 16 millions d'euros. L'encours des billets de trésorerie est nul à fin décembre 2016 ;
- dépôts et cautionnements reçus, en diminution de 62 millions pour s'établir à 258 millions d'euros ;
- intérêts courus non échus qui s'établissent à 113 millions d'euros, en variation de 19 millions d'euros par rapport à décembre 2015.

Le coût de la dette s'établit à 2,44 % en 2016 (3,77 % avant gestion active).

10.5.3.2 Endettement net

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Dette brute à la clôture	6 900	7 313	- 414	- 5,7
Trésorerie	(2 152)	(2 457)	+ 305	- 12,4
Autres éléments d'actif	(1 028)	(1 199)	+ 171	- 14,2
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	3 719	3 657	+ 62	+ 1,7

L'endettement net du Groupe s'élève à 3 719 millions d'euros à fin décembre 2016, en hausse de 62 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

Les autres éléments d'actifs correspondent :

- aux placements supérieurs à trois mois : ils s'élèvent à 470 millions d'euros à fin décembre 2016 et sont en diminution de 22 millions d'euros depuis le 1^{er} janvier ;
- aux dérivés actifs associés à la dette : juste valeur de 243 millions d'euros à fin décembre 2016, en diminution de 68 millions d'euros par rapport à 2015 ;

- à la situation financière nette envers La Banque Postale : 316 millions d'euros, dont 200 millions d'euros de comptes à terme, 122 millions d'euros en comptes rémunérés et comptes courants, 10 millions d'euros sur les comptes courants et une dette nette vis-à-vis de La Banque Postale au titre de la position « dette/créance » de 10 millions d'euros. La situation financière nette envers La Banque Postale a diminué globalement de 74 millions d'euros.

10.5.4 Capitaux propres et structure financière

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Capitaux propres part du Groupe (ouverture)	9 723	9 113	+ 610	+ 6,7 %
Augmentation de capital	(0)	0	- 0	n.s.
Résultat net part du Groupe	849	635	+ 214	+ 33,6 %
Distribution de dividendes	(171)	(171)	0	0,0 %
Résultat latent sur instruments financiers	270	64	+ 206	n.s.
Écart de conversion	20	(29)	+ 49	n.s.
Écarts actuariels	35	19	+ 16	+ 0,8 %
Autres éléments	191	91	+ 100	n.s.
Capitaux propres part du Groupe (clôture)	10 917	9 723	+ 1 194	+ 12,3 %
Intérêts minoritaires	116	292	- 176	- 60,3 %
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	11 033	10 015	+ 1 018	+ 10,2 %

n.s. : non significatif.

Les capitaux propres part du Groupe s'élèvent à 11 033 millions d'euros à fin décembre 2016, soit une progression de 1 018 millions d'euros par rapport à 2015.

10.5.5 Notation financière

Les notations de La Poste et de La banque Postale demeurent inchangées en 2016.

Notation de La Poste

Société	Agences	Notation Long Terme	Notation Court Terme	Perspective	Dernière révision
La Poste	Fitch Ratings	A+	F1	Stable	13 décembre 2016
	Standard & Poor's	A	A-1	Stable	25 octobre 2016

Notation de La Banque Postale

Société	Agences	Notation Long Terme	Notation Court Terme	Perspective	Dernière révision
La Banque Postale	Fitch Ratings	A-	F1	Stable	4 mai 2016
	Standard & Poor's	A	A-1	Stable	26 octobre 2016

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)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Produits opérationnels	14 281	14 467	- 186	- 1,3 %
Charges opérationnelles	(14 644)	(14 735)	+ 91	- 0,6 %
Résultat d'exploitation	(363)	(268)	- 95	+ 35,6 %
Résultat financier	456	431	+ 25	+ 5,9 %
Résultat exceptionnel	5	(1)	+ 6	n.s.
Impôt	183	185	- 3	- 1,4 %
RÉSULTAT NET	281	347	- 66	- 19,1 %

n.s. : non significatif.

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 14,3 milliards d'euros en 2016, en baisse de 1,3 % par rapport à 2015, conséquence principalement de la baisse des volumes de courrier.

Les charges d'exploitation s'établissent à 14,6 milliards d'euros en 2016, en baisse de 91 millions d'euros (- 0,6 %). Cette évolution est principalement imputable aux coûts de mise en place des nouveaux services du Courrier et aux coûts d'optimisation du réseau du Colis pour répondre à la croissance du e-commerce.

10.6.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Résultat net de change	1	(0)	+ 1	n.s.
Résultat net des prêts et des emprunts	65	17	+ 47	n.s.
Revenus des participations	371	377	- 6	- 1,5 %
Autres produits et charges financières	20	37	- 17	- 46,8 %
RÉSULTAT FINANCIER	456	431	+ 25	+ 5,9 %

n.s. : non significatif.

Le résultat sur prêts et emprunts s'élève à 65 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les dividendes reçus des filiales s'élèvent à 371 millions d'euros, dont 318 millions d'euros de La Banque Postale et 53 millions d'euros de GeoPost.

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 augmente de 25 millions d'euros, passant de 431 millions d'euros à fin décembre 2015 à 456 millions d'euros en décembre 2016.

10.6.3 Résultat net

Le résultat avant impôt s'élève à 98 millions d'euros.

Le résultat net de La Poste s'établit à 281 millions d'euros, en baisse de 66 millions d'euros.

10.6.4 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

	2016	2015	2014	2013	2012
Situation financière au 31 décembre/N					
Capital social <i>(en millions d'euros)</i>	3 800	3 800	3 800	3 800	3 400
Nombre d'actions <i>(en millions)</i>	950	950	950	950	850
Résultats de l'exercice <i>(en millions d'euros)</i>					
Chiffre d'affaires hors taxes	11 882	12 031	11 916	12 089	12 373
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	603	687	482	195	248
Impôt sur les bénéfices	183	185	265	314	175
Résultat après impôt, amortissements et provisions	281	347	363	84	66
Bénéfice distribué	171	171	171	171	144
Résultats par action <i>(en euro/action)</i>					
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	0,63	0,72	0,51	0,21	0,29
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,30	0,37	0,38	0,09	0,08
Bénéfice distribué	0,18	0,18	0,18	0,18	0,17
Personnel					
Nombre de salariés <i>(en équivalent agent/année)</i>	197 398	204 421	212 077	218 941	221 656
Salaires et traitements	6 460	6 558	6 735	6 792	6 821
Charges sociales	1 500	1 503	1 557	1 546	1 528

10.6.5 Bilan

Actif (en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Actif immobilisé	12 614	12 493
Actif circulant	2 965	2 799
Trésorerie	2 690	3 186
TOTAL	18 270	18 478

Passif (en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Capitaux propres	5 937	5 826
Provisions	2 199	2 060
Dettes financières	6 555	6 983
Passif circulant	3 579	3 609
TOTAL	18 270	18 478

10.6.5.1 Actif

L'augmentation de l'actif circulant correspond pour partie aux créances d'impôts sur l'État.

La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) s'élève à 2 690 millions d'euros au 31 décembre 2016, en baisse de 496 millions d'euros par rapport à 2015.

10.6.5.2 Passif

Le montant des capitaux propres est de 5 937 millions d'euros au 31 décembre 2016, en augmentation de 111 millions d'euros par rapport à 2015.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 2 199 millions d'euros et les dettes financières à 6 555 millions d'euros. Le passif circulant atteint 3 579 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation (vs n-1)	
			(en m€)	(en %)
Dettes fournisseurs inférieures à 60 jours	1 223	1 185	+ 37	+ 3,1 %
Dettes fournisseurs supérieures à 60 jours	9	21	- 12	- 56,8 %
DETTES FOURNISSEURS	1 231	1 206	+ 26	+ 2,1 %

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 1 231 millions d'euros au 31 décembre 2016, dont 806 millions d'euros de dettes fournisseurs d'exploitation et 343 millions d'euros de dettes concernant les opérateurs postaux étrangers.

10.7 Événements post-clôture

Néant.

11

Trésorerie et capitaux



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, sections 10.5.3. et 10.5.4.

12

Perspectives



En 2017, Le Groupe La Poste entend poursuivre l'exécution de son plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » défini en 2014.

Dans un contexte de légère amélioration économique, la diminution structurelle des volumes de courrier devrait se poursuivre, conséquence de la rationalisation et de la dématérialisation des secteurs notamment bancaires, publics et opérateurs de téléphonie. L'environnement de taux bas, défavorable aux banques de détail, devrait également se maintenir.

Les priorités du Groupe seront :

- le développement des services à la personne pour la branche **Services-Courrier-Colis** notamment dans le domaine de la silver économie ainsi que la croissance des volumes du colis. Un nouveau schéma directeur industriel Courrier-Colis, sera lancé avec pour objectif la refonte de la distribution et la maximisation des synergies entre ces deux activités. La branche s'appuiera également sur l'augmentation tarifaire du courrier intervenue au 1^{er} janvier 2017 ainsi que les contributions positives du colis et des filiales pour conserver un résultat d'exploitation de l'ordre de celui réalisé en 2016 ;
- la branche **GeoPost** vise une nouvelle croissance de son chiffre d'affaires et une progression de son résultat d'exploitation. Ce développement s'appuiera 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** dont une partie du produit net bancaire est corrélé au niveau des taux d'intérêt cherchera à contenir l'impact défavorable de ces taux bas en accélérant la transformation de son modèle grâce notamment à un réseau commercial réorganisé, par le développement d'offres de services bancaires largement digitalisées, et en s'appuyant sur le développement de ses nombreux partenariats. La Banque Postale continuera d'accorder une attention très importante à la maîtrise de ses risques et de ses coûts et maintiendra une politique de gestion rigoureuse de son capital ;

- le **Réseau La Poste** est mobilisé au service de l'accélération du développement commercial des autres branches et notamment de La Banque Postale (par le renforcement des compétences de ses collaborateurs dans les domaines bancaires). Le Réseau prolongera par ailleurs en 2017 les efforts de réduction des charges rendus indispensables par la baisse de la fréquentation des bureaux de poste, en continuant 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 par l'accompagnement des branches du Groupe dans le déploiement de services à destination d'une clientèle agile et digitalisée. L'année 2017 verra le déploiement du projet « connaissance clients » ainsi que le lancement de nouvelles offres innovantes.

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 de ses activités.

La transformation en profondeur du modèle économique du Groupe est engagée, avec un positionnement renforcé sur les nombreux segments en croissance que la dématérialisation de l'économie a fait émerger (e-commerce, banque digitale, services de proximité, connectivité des objets, etc.). Le contexte économique ne peut qu'encourager le Groupe à accentuer encore sa mutation au cours des exercices à venir.

En 2017, Le Groupe La Poste connaîtra une légère croissance de ses revenus, de son résultat d'exploitation et une génération de trésorerie qui restera positive.

13

Prévisions
ou estimations
du bénéfice



Néant.

14

Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale

14.1	Conseil d'administration	184
14.2	Direction générale	204
14.3	Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts	210



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 Bertrand Walckenaer, 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 Baillencourt, Marie-Caroline Bonnet-Galzy, Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Françoise Matrieu, Sophie Mantel,

- 3 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations : la CDC, représentée par Pierre-René Lemas, Nathalie Gilly, Franck Silvent ;
- 2 administrateurs nommés par décret, Jacques Péliissard 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 ⁽¹⁾. 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 2016 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 proposé par l'État	21/12/2015	M. Martin Ajdari
Mme Marie-Pierre de Baillencourt	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 les 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	
Mme Brigitte Jonon	Élue par le personnel le 20/11/2015 Administratrice représentant le personnel	21/12/2015	

(1) 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.

Prénom, nom	Nommé(e) par	Date de nomination	En remplacement de
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 Péliissard	Nommé par décret le 18/12/2015 Administrateur représentant les communes et leurs groupements	21/12/2015	M. Jacques Péliissard
M. Yves Renaud	Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel	21/12/2015	
Mme Nathalie Gilly	Nommée par cooptation sur décision du CA Administratrice proposée par la Caisse des Dépôts et Consignations	10/11/2016	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. Bertrand Walckenaer	Nommé par arrêté Administrateur représentant l'État	11/03/2016	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 2016 sont exposés dans le chapitre 16.

14.1.2 Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'administration

Les tableaux ci-après indiquent au 1^{er} janvier 2017 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

Bertrand WALCKENAER



Administrateur
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des
rémunérations et de la gouvernance
Membre du Comité stratégique et
des investissements
Date de naissance : 22/08/1980

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 : 11/03/2016

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2016 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut national agronomique de Paris Grignon et de l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts, ingénieur des ponts, des eaux et forêts, il est chargé d'affaires aéronautiques civiles à la Direction générale du Trésor entre 2007 et 2009.

Après avoir été gestionnaire logisticien à l'hôpital de Pouma (Cameroun) pendant un an, il devient, en octobre 2010, rapporteur du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) à la Direction générale du Trésor, puis Chef de Bureau des investissements, de la lutte contre la criminalité financière et des sanctions (MULTICOM 3) entre août 2012 et juin 2014.

Jusqu'en février 2016, il est Directeur adjoint du cabinet du secrétaire d'État chargé du Commerce extérieur, de la Promotion du tourisme et des Français à l'étranger. Bertrand Walckenaer est nommé Directeur de Participations Services & Finances à l'Agence des participations de l'État en février 2016.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères**Mandats actuels***Entités non cotées*

- Administrateur de La Poste
- Bpifrance Participations et Investissements

Sociétés cotées

- CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

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
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 701
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 01/08/2013

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2016 : 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 débute sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la Commission des opérations (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 Postale
- Représentant permanent de La Poste et administrateur de GeoPost et Poste Immo
- Administrateur de Sopassure

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances

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
- 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, administrateur de Sofipost

Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

Martin AJDARI



Administrateur
Membre du Comité qualité
et développement durable
Date de naissance : 11/12/1968

Adresse professionnelle :
Ministère de la Culture
et de la Communication
182, rue Saint-Honoré
75033 Paris Cedex 01

Première nomination : 30/07/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2016 : 67 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'ESCP, de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et de l'École nationale d'administration (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 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
Date de naissance : 06/02/1970

Adresse professionnelle :
DCNS
40-42, rue du Docteur-Finlay
75732 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2016 : 83,33 %

Biographie – Expérience professionnelle

Marie-Pierre de Baillencourt 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. Marie-Pierre de Baillencourt a passé l'essentiel de sa carrière à des postes à dimension opérationnelle et internationale. Marie-Pierre de Baillencourt débute 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 développe ensuite une importante expertise en matière de stratégie et d'acquisitions à l'international chez Rexel, filiale du groupe PPR, où elle est chargée du développement international. Elle 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 Baillencourt 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 Baillencourt 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
- 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 Australia

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
- 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

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 2016 : 83,33 %

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. De juin 2014 à juin 2016, Marie-Caroline Bonnet-Galzy fut Commissaire générale à l'égalité des territoires (CGET). Elle est désormais conseiller d'État.

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 Fondation La Mondiale

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administrateur de la Fondation AG2R La Mondiale
- Administrateur de Réseau Ferré de France
- Membre du Conseil de surveillance de la Société du Grand Paris
- Administrateur du Conseil de surveillance de la SNCF

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 2016 : 90 %

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 Numéricable. 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'Educlaver (démission le 18 février 2016)
- Administrateur de Filae

Philippe LEMOINE



Administrateur

Président du Comité des rémunérations et de la gouvernance

Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 03/11/1949

Adresse professionnelle :Forum d'Action Modernités
48, boulevard Voltaire
75011 ParisPremière nomination : 26/06/2009
(après avoir été administrateur de La Poste de 2004 à 2007)

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2016 : 83,33 %

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 est également Président-Directeur Général du groupe LaSer et siège 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 2016 : 83,33 %

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) chargée 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 2016 : 50 %

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 2016 : 16,66 %

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 (IEP) 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

Nathalie GILLY**Administrateur**Membre du Comité stratégique
et des investissements

Membre du Comité d'audit

Membre du Comité qualité
et développement durable

Date de naissance : née en 1965

Adresse professionnelle :Caisse des Dépôts et Consignations
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP**Première nomination :** 10/11/2016**Échéance du mandat :** 20/01/2021**Participation aux CA 2016 :** 100 %**Biographie – Expérience professionnelle**

Diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et titulaire d'un diplôme d'études supérieures comptables et financières (DESCF), Nathalie Gilly a été consultante au sein du cabinet PricewaterhouseCoopers entre 1987 et 1994.

Rejoignant la Caisse des Dépôts et Consignations, elle occupe de multiples responsabilités à l'audit interne et à la direction du bancaire réglementé jusqu'en 2007. Adjointe au Directeur des services bancaires, elle est nommée Directrice des services bancaires en 2010. En 2016, elle devient Directrice de l'audit du groupe CDC.

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 Banque Postale (Collectivités Locales)

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Franck SILVENT



Administrateur
Président du Comité d'audit
Membre du Comité stratégique
et des investissements
Membre du Comité des
rémunérations et de la gouvernance
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 2016 : 83,33 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP), 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.

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 Skiables
- Vice-Président du Conseil de surveillance du Domaine Skiable de Giffre
- Vice-Président du Conseil de surveillance du Domaine Skiable 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

Participation aux CA 2016 : 83,33 %

Biographie – Expérience professionnelle

Après avoir travaillé dans un laboratoire médical pendant trois ans, Hélène Carnet mène un projet de développement rural au Rwanda de 1976 à 1980. Elle s'établit ensuite 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, elle 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
- Représentante des 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 de 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 2016 : 66,66 %

Biographie – Expérience professionnelle

Ancien élève de la faculté de droit de Lyon, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1970), Jacques Péliissard 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 Péliissard est élu Président de l'Association des maires de France. Régulièrement réélu pendant dix 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

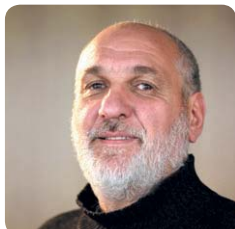
- Administrateur de La Poste

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, boulevard Victor-Hugo
04000 Digne-les-Bains

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par la CGT

Participation aux CA 2016 : 91,66 %

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 2016 : 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
Jacques Dumans
Administrateur
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 702
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par FO

Participation aux CA 2016 : 100 %

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
Immeuble Crossing
Case postale G 302
30, boulevard Gallieni
92130 Issy-les-Moulineaux

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par la CGT

Participation aux CA 2016 : 91,66 %

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 Île-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

Participation aux CA 2016 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Titulaire d'une maîtrise de communication politique et publique, il intègre La Poste en 1982 comme agent d'exploitation au Service Général puis travaille 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

Participation aux CA 2016 : 100 %

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 Champagne-Ardenne, il prend la direction d'un centre courrier jusqu'en 2007, année où il demande sa mutation en région Île-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 nanomonde.

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

Participation aux CA 2016 : 100 %

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 débute 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 chargé 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
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 506
75757 Paris Cedex 15

Biographie – Expérience professionnelle

Ingénieur général des mines, Jacques Batail est 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 est 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 », puis membre du Conseil supérieur de la marine marchande, 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 que modifié par délibération en date du 28 juillet 2016.

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 ;
- 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 débute sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la Commission des opérations de bourse (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 Poste 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 était 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* de l'École des hautes études commerciales (HEC) (2008). Elle débute sa carrière en 1985 comme chef de produit chez Thomson Grand Public. De 1988 à 1995, elle exerce 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 est 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 Île-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 devient 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 comme 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 débute 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

Rémunération et avantages

15.1	Rémunération des mandataires sociaux	214
15.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages	217
15.3	Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement	217

LA POSTE

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 annuels.

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, reconduite chaque année depuis, a été maintenue pour 2016 par le Conseil d'administration du 14 avril 2016, qui a également approuvé dans sa délibération la feuille de route fixant les objectifs de M. Wahl pour l'année 2016 sans que celle-ci ne donne droit à un montant de part variable. La rémunération fixée par le Conseil d'administration pour 2016 a été, comme chaque année, approuvée par décision ministérielle, en date du 19 mai 2016.

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 2015 et 2016.

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	2016	2015
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	2016		2015	
	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	25 139 € ^(a)	Néant	55 628 € ^(a)
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	450 000 €	475 139 €	450 000 €	505 628 €
Avantages en nature	3 206 € ^(b)	3 206 € ^(b)	3 206 € ^(b)	3 206 € ^(b)
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	453 206 €	478 345 €	453 206 €	508 834 €

* 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 2016, les jetons de présence distribués se sont élevés à 192 500 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.

À compter de 2016, les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale représentant les intérêts de l'État versent leurs jetons de présence à l'État à hauteur de 100 % s'ils sont agents publics, et à hauteur de 70 % minimum s'ils ne sont pas agents publics, suite à l'entrée en application à La Poste du titre II de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.

Au titre de 2015, les jetons de présence des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale représentant les intérêts de l'État ont été versés à 100 % au budget de l'État.

Les jetons de présence des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale représentant les intérêts de la Caisse des Dépôts sont versés à la Caisse des Dépôts conformément à son Code de déontologie.

		Montants dus au titre de 2016	Montants dus au titre de 2015
Représentants de l'État	Martin Ajdari	13 000 €	3 900 €
	Marie-Pierre de Bailliencourt	17 000 €	1 300 €
	Marie-Caroline Bonnet-Galzy	13 000 €	13 000 €
	Corinne Lejbowicz	20 800 €	NC ^(a)
	Philippe Lemoine	18 300 €	15 700 €
	Françoise Malrieu	27 000 €	19 700 €
	Sophie Mantel	10 400 €	9 100 €
	L'État représenté par Bertrand Walckenaer	28 600 €	NC ^(a)
Représentants les intérêts de la CDC	Nathalie Gilly	5 200 €	NC ^(a)
	La CDC représentée par Pierre-René Lemas	2 600 €	3 900 €
	Franck Silvent	23 600 €	23 600 €
Anciens administrateurs			
Représentants les intérêts de l'État	Laurence Franceschini	NC ^(a)	1 300 €
	Christian Martin	0 €	14 300 €
	L'Etat représenté par Antoine Saintoyant	3 900 €	28 600 €
	Jean-Michel Hubert	NC ^(a)	17 100 €
Représentants les intérêts de la CDC	Odile Renaud-Basso	9 100 €	19 500 €
TOTAL (en euros)		192 500 €	171 000 €

(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

Fonctionnement des organes d'administration

16.1	Attributions du Conseil d'administration	220
16.2	Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016	222
16.3	Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	222
16.4	Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration	223
16.5	Contrôle interne	225
16.6	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	226

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 ; 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. Modifié par une décision du Conseil d'administration du 28 juillet 2016, il dispose que le Conseil d'administration peut être convoqué par un tiers + 1 voix des membres du Conseil, et que le Conseil, statuant à la majorité simple en séance, peut inscrire toute question à l'ordre du jour.

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 2016

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 2016, le Conseil s'est réuni douze fois. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 83 %. Deux séminaires stratégiques d'une journée ont également été organisés pendant l'année.

Le Conseil d'administration en 2016 s'est notamment prononcé sur :

- les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- le budget 2017 ;
- des projets d'acquisitions portés par GeoPost, Poste Immo et La Banque Postale ;
- le rapport RH du Groupe ;
- l'affectation du résultat ;
- la feuille de route et la rémunération du PDG ;
- le rapport de situation comparée entre hommes et femmes ;
- le contrat de présence postale territoriale.

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. Depuis 2010, le processus annuel d'évaluation est piloté par le Comité des rémunérations et de la gouvernance, et son Président 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 2015 du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés a été réalisée début 2016 par le biais d'un questionnaire détaillé envoyé à chaque administrateur

ayant siégé sur tout ou partie de l'année 2015. Vingt-et-un questionnaires ont été envoyés par mail et courrier le 11 février 2016. Quatorze questionnaires ont été effectivement retournés complétés (dont huit 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 ou de la situation constatées (séminaires stratégiques, participation d'un administrateur salarié supplémentaire au Comité d'audit, bon suivi des dossiers d'acquisition après leur passage en Conseil d'administration). Des progrès sont souhaités dans les domaines suivants : traitement des questions RH et suivi des risques.

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, Bertrand Walckenaer, Nathalie Gilly et 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 cinq fois en 2016 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 84 %.

Au cours de l'année 2016, 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 :

- le risque représenté, pour La Banque Postale, par les nouveaux acteurs des métiers de la finance ;
- la situation de fonds propres de La Banque Postale ;
- le reporting fiscal pays par pays ;
- la gestion des risques de crédit par La Banque Postale ;
- les évolutions normatives.

16.4.2 Comité stratégique et des investissements

Le Comité stratégique et des investissements est composé de : Françoise Malrieu, Présidente, Corinne Lejbowicz, Nathalie Gilly, Bertrand Walckenaer, 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 neuf fois en 2016 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 74 %.

Au cours de l'année 2016, le Comité a essentiellement travaillé sur :

- des projets d'acquisition portés par GeoPost, La Banque Postale et Poste Immo ;
- des investissements portés par Véhiposte.

16.4.3 Comité qualité et développement durable

Le Comité qualité et développement durable est composé de : Marie-Pierre de Bailliencourt, Présidente, Philippe Lemoine, Nathalie Gilly, Martin Ajdari, 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 deux fois en 2016 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 77 %.

Au cours de l'année 2016, le Comité a notamment examiné :

- la politique RSE du Groupe ;
- les indicateurs de qualité perçue par les clients ;
- le traitement des réclamations.

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, Franck Silvent, Bertrand Walckenaer, 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 2016 ; le taux de participation des administrateurs s'est élevé à 70 %.

Au cours de l'année 2016, le Comité a notamment examiné l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, la feuille de route et la rémunération du PDG, la gestion des postes clés et des hauts potentiels, l'impact de l'ordonnance du 20 août 2014 sur la gestion des jetons de présence.

16.5 Contrôle interne

16.5.1 Rapport du Président du Conseil d'administration

En application des dispositions de l'article L. 621-18.3 du Code monétaire et financier, modifié, ainsi qu'aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié, 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 dispositions législatives et réglementaires spéciales qui lui sont applicables.

Ces spécificités résultent du statut d'entreprise 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, dans sa dernière version de novembre 2016, qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

Numéro de la recommandation Afep-Medef	Numérotation de la version 2016 du Code	Principes du Code	Situation de la Société et explication
1	idem	Le Conseil d'administration : instance collégiale	
1.2	idem	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 résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990, qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général.
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, sur proposition du Conseil d'administration.
6		La composition du Conseil d'administration : les principes directeurs	
	6.3	Administrateur référent Lorsque le Conseil décide de confier des missions particulières en matière de gouvernance ou de relation avec les actionnaires, à un administrateur en qualité d'administrateur référent ou de Vice-Président, ses missions, moyens et prérogatives sont décrites dans le règlement intérieur.	Le Conseil d'administration de La Poste n'a pas encore eu l'occasion de se prononcer sur la désignation d'un administrateur référent.
7	idem	La représentation des actionnaires salariés et des salariés	
7.1	idem	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.
	1.4	Il n'est pas souhaitable [...] de multiplier au sein du Conseil d'administration la représentation d'intérêts spécifiques.	La composition du Conseil d'administration est fixée conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 et du Titre II de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, reprises à l'article 13 des statuts : 1/3 de représentants des salariés ; 2/3 de représentants des actionnaires nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires, de manière à refléter leur détention du capital et leur permettant de détenir ensemble la majorité des droits de vote au sein du conseil, sous réserve de 2 membres pouvant être nommés par décret.

Numéro de la recommandation Afep-Medef	Numérotation de la version 2016 du Code	Principes du Code	Situation de la Société et explication
9	8	Les administrateurs indépendants	
9.1	8.1	« (...) il est important d'avoir au sein du Conseil d'administration une proportion significative d'administrateurs indépendants qui (...) est de nature à améliorer la qualité des délibérations.	La composition du Conseil d'administration étant fixée par la loi (cf. ci-dessus), La Poste ne peut décider d'y inclure des administrateurs indépendants.
	8.2	« 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. »	
14	13	La durée des fonctions des administrateurs	
	13.1	« (...) la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans [...].	La durée de 5 ans des mandats des membres du Conseil d'administration de La Poste est prévue par l'article 13 des statuts. Elle se rapproche de la durée de 4 ans requise par le Code et est inférieure à la durée maximale de 6 ans fixée par l'article 9 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014. Le renouvellement du Conseil d'administration est organisé en bloc.
	13.2	L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.	
16	15	Le Comité d'audit	
16.1	15.1	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 décider d'y inclure des administrateurs indépendants.
17	16	Le Comité en charge 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 et mandataires dirigeants sociaux sont dérogatoires et fixées par la loi. Le Président-Directeur Général est nommé par décret après audition par les commissions compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat.
18	17	Le Comité en charge des rémunérations	
18.1		Composition Le Comité des rémunérations « (...) doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants [...]. Il est recommandé que le Président du Comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. »	La composition du Conseil de La Poste est fixée par la loi et ne lui permet pas de désigner un administrateur indépendant dans ce Comité.

Numéro de la recommandation Afep-Medef	Numérotation de la version 2016 du Code	Principes du Code	Situation de la Société et explication
23	24	Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ^[a]	
23.1	24.1	Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et rôle du Conseil d'administration	Non-applicabilité partielle : le ministre chargé de l'Économie doit approuver la rémunération du Président-Directeur Général de La Poste : contrôle ministériel de la rémunération du Président-Directeur Général (art. 3 I, 2° du décret du 9 août 1953 modifié par décret du 26 juillet 2012).
	24.1.1	« La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs relève de la responsabilité du Conseil d'administration [...] et se fonde sur les propositions du Comité des rémunérations.	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) est plafonnée à 450 000 € bruts.
	24.1.2	Dans la détermination de ces rémunérations, les Conseils et Comités doivent prendre en compte les principes suivants : exhaustivité [...] ; équilibre [...] ; comparabilité [...] ; cohérence [...] ; intelligibilité des règles [...] ; mesure [...]. »	
23.2	24.3.3	Rémunération de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs « Les mécanismes de rémunération de long terme peuvent consister en l'attribution d'instruments tels que les options d'actions ou les actions de performance [...] »	La Poste ne peut pas avoir de politique d'attribution d'option d'actions et d'actions de performance au profit du Président-Directeur Général car la loi réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à d'autres personnes morales de droit public et, le cas échéant, aux salariés.
23.2.1	22	Obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux Le Conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions.	Le Président-Directeur Général ne peut détenir d'actions de la société au nominatif car l'article 1-2 de la loi de 1990 réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à d'autres personnes morales de droit public et, le cas échéant, aux salariés.
23.2.2	24.3.1	Rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs La rémunération fixe ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement longs.	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.
23.2.4	24.3.3	Dispositions spécifiques aux 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 et, le cas échéant, aux salariés.
23.2.5	24.4	Prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas de telles indemnités.
	24.5	Départ des dirigeants mandataires sociaux	Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas de telles indemnités.
	23	La conclusion d'un accord de non-concurrence avec un dirigeant mandataire social	Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas d'un tel accord
23.2.6	24.6	Régimes de retraite supplémentaires des dirigeants mandataires sociaux	Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas de régime de retraite sur-complémentaire.

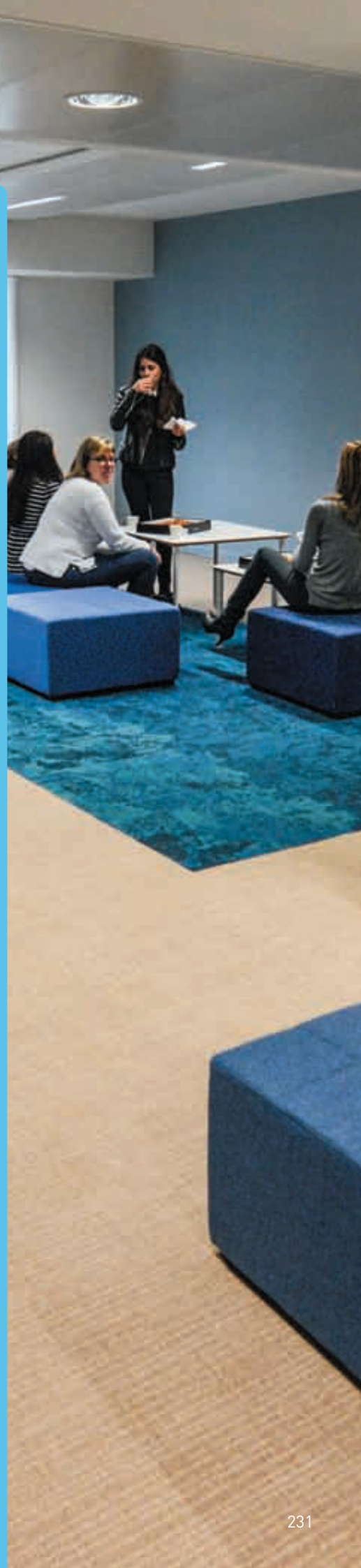
[a] Le Président-Directeur Général pour La Poste.

Numéro de la recommandation Afep-Medef	Numérotation de la version 2016 du Code	Principes du Code	Situation de la Société et explication
24	25	L'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance	
24.1	25.1	Information permanente « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés. »	La rémunération du Président est fixée par une décision ministérielle et est publiée dans le document de référence.
	26 et Guide	La consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux	
24.3 et Guide (I)	26.1	« Le Conseil présente 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 avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ; les rémunérations exceptionnelles ; les options d'actions, les actions de performance, ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles (...) ; 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 impératif des actionnaires. [...] »	La rémunération du Président-Directeur Général résultant d'une décision ministérielle connue des actionnaires, sa présentation à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle ne paraissait pas nécessaire. Compte tenu de l'intervention de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite loi Sapin 2), le contrôle de la rémunération du Président-Directeur Général de La Poste devrait évoluer en 2017 et sa rémunération soumise au contrôle des actionnaires, conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Cette nouvelle obligation légale permettra ainsi de satisfaire aux nouvelles dispositions 2016 du code Afep-Medef (cf. art. 26.2) qui exigent désormais un vote impératif des actionnaires. Néanmoins, quel que soit le vote de l'Assemblée Générale, l'approbation de la rémunération du Président-Directeur Général relève du ministre chargé de l'économie.
	26.2		

17

Collaborateurs

17.1	Effectifs du Groupe	232
17.2	Politique d'emploi responsable	234
17.3	Politique d'évolution professionnelle, de formation et de promotion	235
17.4	Diversité et égalité des chances	238
17.5	Santé et sécurité – Qualité de vie au travail	240
17.6	Acteurs de l'accompagnement RH	243
17.7	Politique de rémunération globale	244
17.8	Politique sociale	246
17.9	Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur	250
17.10	Synthèse des informations sociales	251
17.11	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	254



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.

Après les nombreux accords qui furent signés en 2015, l'année 2016 a continué de manifester un dialogue social dynamique : cinq nouveaux accords ont été signés et sept chantiers de négociation nouveaux ont été ouverts.

17.1 Effectifs du Groupe

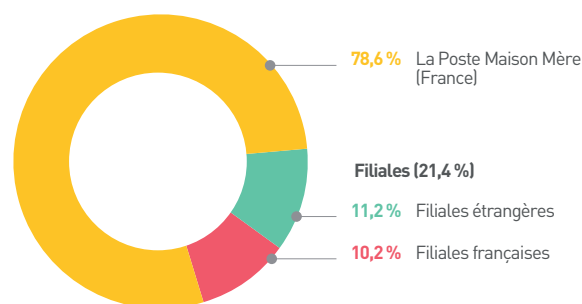
17.1.1 Évolution des effectifs du Groupe

Effectifs en équivalents temps plein en moyenne

	2016	2015
Le Groupe La Poste	251 249	253 158

L'effectif total du Groupe La Poste s'élève à 251 249 personnes en moyenne en 2016, en diminution de 0,75 % par rapport à 2015.

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 12 967 nouveaux collaborateurs en 2016, dont 10 220 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 %	0,1 %	0,2 %	98,5 %	0,1 %	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
88,8 %	7,0 %	2,7 %	98,5 %

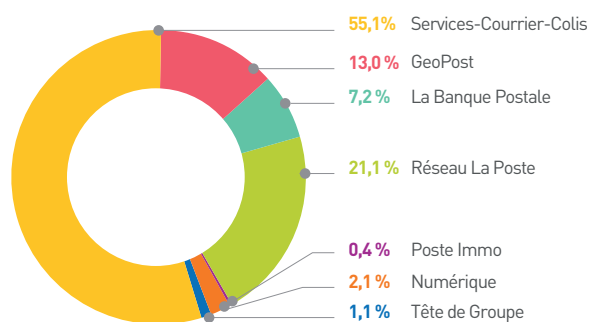
95,8 % de la force de travail du Groupe se situe en Europe de l'ouest

(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 (ETP) en moyenne



17.1.2.3 Répartition de l'effectif Groupe par société

Équivalents temps plein (ETP)

Maison mère La Poste ^(a)	78,6 %
Filiales consolidées dans les indicateurs sociaux ^(b)	10,1 %
Périmètre couvert par les indicateurs sociaux ^(c)	88,7 %
Autres filiales	11,3 %
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 (5,45 % des effectifs du Groupe).

(b) Inclut l'ensemble des filiales situées en France.

(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 (93,9 % des effectifs en 2016). 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. En 2016, 1 524 collaborateurs ayant préalablement exercé en CDD ont été embauchés en CDI, après 889 en 2015 et 1 379 en 2014 ;
- 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 2016, dans le total des recrutements en CDI :

- la proportion de femmes a été de 44,8 %,
- la proportion des personnes âgées de 45 ans et plus, de 8,3 %.

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 dans les quartiers prioritaires de la ville, 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 et, depuis l'automne 2016 en région parisienne, une expérimentation avec les jeunes du Service militaire volontaire du ministère de la Défense.

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 45 personnes en situation de handicap en 2016 (et 60 en 2015).

Son taux de turnover est faible (3,5 % en 2016 vs 2,99 % en 2015).

Tableau de synthèse sur l'organisation du travail

L'organisation du travail dans les sociétés du Groupe La Poste en France (qui représentent 88,8 % des effectifs du Groupe et 77,6 % 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	Le Groupe La Poste ^(a)	
	2015	2016
Part des effectifs à temps partiel parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD)	12,97 %	12,64 %
Part de l'effectif occupant des emplois avec des horaires de nuit parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD)	2,81 %	2,75 %
Nombre de journées d'absence pour maladie (en jours calendaires)	5 504 479	5 596 496
Nombre d'heures supplémentaires	2 946 817	2 987 861

(a) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales situées à l'étranger.

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) ;
- 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.

Après la Semaine de l'évolution professionnelle, qui avait été organisée chaque année depuis 2013, La Poste a élargi son dispositif 2016 avec la mise en place des Saisons de l'évolution professionnelle. Chaque établissement de La Poste organise, une fois par an, un événement lié à l'évolution professionnelle.

17.3.1.1 Mobilité interne

La Poste développe 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. La bourse d'emplois a connu un développement significatif du nombre d'offres publiées en deux ans, passé de 5 773 en 2014 à 10 989 publications en 2016.

En outre, en 2016, La Poste a terminé de déployer les Espaces Mobilité Groupe (EMG), qui contribuent, au niveau régional, à l'évolution professionnelle des postiers. Avec 10 nouveaux EMG en 2015, leur nombre final s'établit à 12 EMG en France. De même, la généralisation dans l'ensemble des services de La Poste SA de la fonction de conseiller en évolution professionnelle, depuis 2015, a permis d'atteindre le chiffre de 244 conseillers fin 2016 (260 conseillers en cible en 2017).

- Elle poursuit le développement de parcours professionnels croisés entre ses branches et ses domaines professionnels. Ainsi, en 2016, plus de 31 500 collaborateurs ont évolué professionnellement dans le Groupe, en France ⁽¹⁾.

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 régulièrement prorogé par la loi, jusqu'au 31 décembre 2020.

En 2016, La Poste a accompagné 185 mobilités de collaborateurs vers les fonctions publiques.

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 2016, 298 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 2016, 75 collaborateurs porteurs d'un projet d'évolution vers l'ESS ont fait aboutir leur projet.

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 différents enjeux :

- anticiper et répondre aux besoins de développement/évolution/émergence de compétences attendus par l'entreprise et par les collaborateurs ;
- développer la visibilité et l'accessibilité d'une offre de formation unifiée pour l'ensemble des postiers, notamment autour d'une offre transverse de formation ;

- disposer des moyens d'un pilotage unifié de la formation pour le Groupe et les branches ;
- professionnaliser les acteurs de la formation et la communauté élargie aux développeurs de compétences ;
- utiliser au mieux les ressources pour développer le niveau de qualité de l'offre, améliorer la performance, l'expérience utilisateur et optimiser les coûts.

Ainsi, de grands programmes de formation se poursuivent :

- un programme de 50 000 parcours qualifiants avec certification interne entre 2015 et 2020, dont 6 600 démarrés en 2015 et près de 12 600 en 2016, pour un total de 19 271 engagés fin 2016, pour développer les compétences clés et favoriser les projets professionnels des postiers ;

(1) Évolutions fonctionnelles et/ou géographiques, soit d'une branche à l'autre, soit au sein d'une branche, soit de la maison mère vers une filiale. N'inclut pas les évolutions des filiales vers la maison mère.

- un programme de formation au numérique avec une offre « Tous numériques ! » visant à permettre à tous les postiers de se développer sur les enjeux de l'innovation et renforcer leurs compétences numériques en fonction de leurs besoins ; à fin 2016 déjà plus de 60 000 postiers ont suivi au moins l'une de ces formations ;
- une offre commune de développement des compétences managériales, portée par l'Institut du management du Groupe, lancé en janvier 2014. Cette offre, articulée autour de la Charte managériale du Groupe, comprend, à la fin 2016, 20 programmes de formations en présentiel, un parcours pour les nouveaux managers, une bibliothèque de 50 formations en ligne et en libre-service, un cycle de conférences et une chaîne de ressources vidéo sur le management. Les inscriptions à ces programmes sont accessibles à tous les managers du Groupe via un portail dédié. Durant l'année 2016, l'Institut du Management a aménagé, en complément du site parisien, six sites en région à Bordeaux, Lyon, Marseille, Nancy, Rennes et Villeneuve-d'Ascq, dans le but d'augmenter la facilité d'accès pour les postiers. Tous les programmes en présentiel rassemblent des participants des différentes branches en favorisant chaque fois que possible le brassage hiérarchique. Fin 2016, plus de 10 000 managers ont participé à l'un des nouveaux programmes de l'Institut du Management depuis sa création.

En 2016, pour la quatrième année consécutive, le taux d'accès à la formation à La Poste 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. Les objectifs, issus de l'accord « Un avenir pour chaque postier » de février 2015, restent de 80 % des collaborateurs formés chaque année, de 100 % des collaborateurs formés sur deux ans, avec une durée moyenne de 100 heures de formation pour chaque collaborateur sur cinq ans, et de 50 000 parcours qualifiants au sein de son métier ou vers un nouveau métier. 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. En 2016, le renforcement de l'investissement formation s'est traduit par une sensible augmentation du nombre d'heures de formation par personne formée, qui passe de 27,5 heures à 33,6 heures en moyenne.

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.

La Poste s'est engagée à recruter 12 000 jeunes en contrat d'alternance sur la période 2016-2018, au titre de l'accord majoritaire signé le 3 octobre 2016 sur l'insertion des jeunes et l'emploi des seniors. Cet engagement reconduit celui qui prévalait sur la période 2013-2015 avec le précédent accord, engagement qui avait été dépassé (13 788). Sur l'année 2016, 5 736 jeunes ont bénéficié d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (4 481 en 2015).

Pour élargir encore son approche, enfin, La Poste est partenaire depuis 2016 de la Fondation Innovation Pour les Apprentissages (FIPA). L'objectif en est de favoriser toutes les formes d'apprentissage en alternance, en lien avec d'autres entreprises, et d'innover notamment autour de quatre thématiques : l'apprentissage et les contrats de professionnalisation, les dispositifs d'insertion alternée et les dispositifs d'orientation, le dispositif de formation professionnelle continue/GRH alternée (parcours de formation pour la réorientation professionnelle des salariés en cours de carrière).

17.3.2.3 Tableau de synthèse sur la formation

Indicateurs	Le Groupe La Poste ^(b)	
	2015	2016
Nombre total d'heures de formation ^(a)	4 777 133	5 432 771

^(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 pris en compte en tant qu'actions de formation. Les formations sont comptabilisées dans l'année où elles se terminent.

^(b) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

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 2016, 12 866 collaborateurs ont bénéficié d'un de ces trois dispositifs de promotion, soit un taux de promotion de 6,36 %.

17.4 Diversité et égalité des chances

La Poste mène une politique active de promotion de la diversité afin que l'égalité des chances soit une réalité au sein du Groupe. Cette politique est affirmée au plus haut niveau de l'entreprise et est notamment déployée 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 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 conduit des actions de sensibilisation à la diversité en direction de ses collaborateurs. Les cadres supérieurs nouvellement nommés suivent une formation, et des campagnes d'information et de communication sont réalisées sur ces thèmes dans les équipes.

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.

Un réseau national de référents handicap permet d'appuyer la mise en œuvre de cette politique.

- En matière d'emploi, priorité est donnée au maintien dans l'emploi des personnels en situation de handicap, grâce à l'adaptation des postes de travail et aux reclassements dans l'entreprise. 46 % du budget de l'accord handicap sont consacrés à ces mesures.
- Par ailleurs, le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) continue à progresser : il est de 5,8 % en 2016 (5,1 % en 2015). L'entreprise compte aujourd'hui plus de 10 269 collaborateurs avec une reconnaissance du handicap. L'engagement de La Poste au titre de l'accord est de recruter 350 personnes en situation de handicap en trois ans. À fin 2016, 310 recrutements (147 en 2015, 163 en 2016) ont d'ores et déjà été effectués en CDI, en alternance et en CDD d'une durée de six mois et plus.

- La Poste continue de recourir 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.
- Des dispositions spécifiques ont été mises en place pour une bonne conciliation vie personnelle – vie professionnelle des postiers handicapés. Un temps partiel aménagé senior spécifique aux personnes BOE est défini à des conditions plus favorables en termes de conditions d'âge et de temps libéré, et neuf jours supplémentaires d'autorisation exceptionnelle d'absence sont créés pour les postiers qui doivent réaliser des démarches liées au handicap.
- Enfin, l'accessibilité numérique des supports de communication et des applications est développée.

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).

17.4.2 Égalité femmes – hommes

La Poste a signé un sixième accord sur l'égalité professionnelle en juillet 2015, qui fixe de nouveaux engagements pour 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 :

- du Pacte mondial des Nations Unies et de l'engagement des PDG pour l'égalité femme/homme dans le monde ;
- 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 2016 :

- un taux de 52,0 % de femmes dans l'entreprise, de 48,5 % de femmes parmi les cadres et 31,7 % parmi les cadres dirigeants ;

Indicateur	2014	2015	2016
Part des femmes au sein du Comité du management ^(a)	31,3 %	30,2 %	30,1 %

^(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 44,8 % de recrutements féminins en 2016 au sein de La Poste ;
- un taux de 54,3 % 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, passant de 5,6 % à 5,4 %.

Indicateur	Le Groupe La Poste ^(a)	
	2015	2016
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	- 5,6 %	- 5,4 %

^(a) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

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. Elle a signé le 3 octobre 2016 un accord avec les organisations

syndicales sur l'« Insertion des jeunes et l'emploi des seniors », qui prévoit une attention spéciale aux échanges entre générations et à l'équité intergénérationnelle et 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.

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 quartiers 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.

La Poste mène depuis l'automne 2016, en région parisienne, une expérimentation avec des jeunes du Service militaire volontaire, du ministère de la Défense, visant à ouvrir une formation professionnelle à la distribution et des formations certifiantes à des jeunes peu ou pas qualifiés.

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.

La Poste a une politique active en matière de vie au travail qui inclut la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail des salariés et engage l'organisation de l'entreprise et son management. Cet engagement s'est traduit par la signature de deux accords sociaux : un accord Qualité de Vie au Travail signé en janvier 2013 pour une durée de trois ans puis 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 ;
- 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).

En 2016, La Poste a engagé une action d'amélioration des locaux professionnels (programme BOLOCO), afin de garantir à tous les postiers un cadre de vie professionnelle adéquat, une bonne hygiène de vie au travail et des équipements standards adaptés pour les espaces collectifs. Ce programme, qui concerne un tiers des sites de travail de La Poste, se poursuivra en 2017.

Par ailleurs, le projet « Bien dans son travail » a été élaboré. Il vise à promouvoir la santé des postiers dans son ensemble : politiques de prévention, soutien accru aux postiers confrontés aux incivilités, promotion de l'expression de tous dans les équipes, adaptation des parcours professionnels aux capacités de chacun et suivi particulier aux collaborateurs en situation d'absence.

La Poste a engagé, le 26 octobre 2016, une négociation au sein de la branche Services-Courier-Colis, portant sur les métiers et les conditions de travail des facteurs et de leurs encadrants et l'accompagnement de la transformation des métiers de la distribution.

Cette négociation complète des accords importants déjà signés dans les branches : accord sur les conseillers bancaires de 2014, accord sur les chargés de clientèle du Réseau de mars 2016, accord sur le management commercial de juillet 2015, accord sur les métiers et parcours professionnels des conseillers bancaires de mars 2016, accord sur les métiers bancaires des centres financiers de décembre 2015.

De plus, une négociation sur les conditions de travail des conseillers bancaires a débuté en novembre 2016, et une négociation a été ouverte le 8 novembre 2016 sur la mise en place en 2017 des futures directions régionales du Réseau.

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 2016, environ 1 600 collaborateurs bénéficient du dispositif de télétravail ;
- la mise en place de près de 1 000 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.

Par ailleurs, des expérimentations d'espaces de discussion sur le travail ont été menées ; elles consistent à dédier du temps pour permettre un échange entre l'encadrant et son équipe sur les conditions de réalisation du travail de chacun et à identifier des solutions à des problèmes qui seraient rencontrés.

La Poste a poursuivi la mise en œuvre du droit à la déconnexion, dont le principe était prévu par l'accord de juillet 2015. Tout en tenant compte de l'organisation de l'entreprise qui fonctionne 24 h/24 h, ce droit est organisé à partir d'un temps de déconnexion de référence défini pour chacun et de nouveaux usages de la messagerie professionnelle. Des actions de communication auprès des managers et de tous les postiers concernés ont été réalisées.

17.5.2 Méthode de conduite du changement

Instituée début 2013 au travers de l'accord sur la qualité de vie au travail, la méthode de conduite du changement de La Poste est, depuis cette date, déployée pour accompagner tous les projets impactant l'organisation et le fonctionnement des services au sein de La Poste.

Du lancement d'un projet au bilan de son déploiement, cette méthode intègre un certain nombre d'étapes obligatoires et indispensables pour assurer le partage du sens et la concertation autour des projets, l'information continue des organisations syndicales et des postiers sur leur avancement, l'écoute individuelle des collaborateurs sur leurs préoccupations, au plan professionnel, en matière de conditions de travail, d'équilibre vie professionnelle - vie privée.

En associant les équipes médico-sociales, la méthode permet d'établir un diagnostic faisant apparaître les impacts éventuels pour les postiers, notamment en termes de santé et de conditions de travail, pour y associer des plans d'actions et concilier au mieux les objectifs du projet et les aspirations individuelles, en concertation avec les organisations syndicales.

Pour garantir le bon respect de ces principes, La Poste a également institué un dispositif d'alerte sociale qui permet, depuis 2013, 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 ses engagements de dialogue social, de conduite du changement et de respect des accords signés.

17.5.3 Actions en matière de prévention des risques professionnels et des accidents de travail

17.5.3.1 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 managers et des agents à la réduction des risques de manutention, 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.

En 2016 La Poste a lancé trois nouveaux programmes de formation en matière de prévention pour la Filière prévention, les Directeurs d'établissement et les Présidents de CHSCT.

17.5.3.2 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 ;
- 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.

En 2016, 2 666 managers ont été formés dans le cadre de l'Institut du management sur la qualité de vie au travail et l'écoute et l'accompagnement des personnes en situation difficile.

17.5.3.3 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. La Poste s'appuie, pour le déploiement de ses politiques, sur ses services de santé au travail et les assistants sociaux. Fin 2016, elle comptait 146 médecins du travail, 144 infirmiers en santé au travail, 109 assistants en service santé au travail et 280 assistants sociaux.

17.5.3.4 Tableau de synthèse sur la santé et la sécurité

Indicateurs	Le Groupe La Poste ^(d)	
	2015	2016
Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles ^(a)	773 969	782 689
Accidents de travail avec arrêt :		
• Taux de fréquence ^(b)	24,71	26,21
• Taux de gravité ^(c)	1,36	1,44

(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.

(d) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

17.6 Acteurs de l'accompagnement RH

17.6.1 Responsables RH de proximité

Près de 1 000 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.

17.6.2 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 2016, 1 314 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.

Les personnels de la force de vente (commerciaux du Courrier, du Colis et conseillers bancaires, soit 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 2016 a été marquée par la signature d'un nouvel accord salarial illustrant la poursuite d'une dynamique d'évolution des rémunérations, positive et équilibrée, en accompagnement et en appui des évolutions de l'entreprise.

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 triennal 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 supérieurs au budget de l'année approuvé par le Conseil d'administration. Un avenant à l'accord d'intéressement 2015 a

été signé le 27 juin 2016, renforçant encore l'impact du résultat d'exploitation sur le montant distribué.

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 2016, il s'est élevé à La Poste à 83,1 millions d'euros.

Il existe par ailleurs 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, 12 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 2016, l'abondement total versé par La Poste a représenté 22,2 millions d'euros, contre 18,3 millions d'euros en 2015. Les filiales adhérentes sont autonomes quant à la définition de leur abondement : en 2016, l'abondement total versé par les filiales adhérentes a représenté 1,1 million d'euros, contre 1,0 million en 2015.

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 37 % des placements des collaborateurs, est investi à 55 % en actifs ISR. Des taux planchers d'actifs ISR sont en outre appliqués pour les fonds obligataire et actions. La gestion financière des FCPE est assurée par La Banque Postale Asset Management (LBPAM).

Au 31 décembre 2016, Le Groupe La Poste compte 113 815 personnes adhérentes aux dispositifs d'épargne salariale Groupe, soit une progression de 48,3 % entre 2015 et 2016.

Au niveau de La Poste maison mère, le nombre d'adhérents est de 105 180, pour un encours total de 666,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au niveau des filiales, le nombre d'adhérents est de 8 635, pour un encours total de 27,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 trois reprises en 2016. 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° 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	Le Groupe La Poste ^(c)	
	2015	2016
Rémunération brute annuelle en moyenne ^(a)	29 956 €	30 395 €
Évolution n/n-1	ND	+ 1,5 %
Montant versé au titre de l'intéressement sur les résultats de l'exercice	103,1 M€	101,1 M€
Nombre de collaborateurs détenant un PEG et/ou un PERCO ^(b)	83 630	123 887
Abondement net versé par l'entreprise	22,5 M€	27,1 M€
Part de l'investissement socialement responsable dans les encours de l'épargne salariale (PEG/PERCO)	36,6%	48,32 %

(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).

(c) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

17.8 Politique sociale

17.8.1 Statut du personnel

Constituée à la fois d'agents fonctionnaires, d'agents contractuels de droit public et de salariés de droit privé, La Poste s'emploie à appliquer à ces 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 2016 à 35,5 % de l'effectif de l'ensemble du Groupe (38,4 % en 2015).

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.

17.8.2 Dialogue social et représentation du personnel

17.8.2.1 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, dans une très large mesure, aux règles du Code du travail.

La transformation de La Poste d'établissement public à caractère industriel et commercial 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 de plusieurs catégories de personnel (fonctionnaires, agents contractuels de droit public 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 des Commissions consultatives paritaires (CCP) pour les salariés et les agents contractuels de droit public. Ces CAP et CCP existent au niveau national et au niveau local.

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 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 et d'intensification du dialogue social et d'amélioration des relations sociales à La Poste.

En application du décret du 25 février 2016, les Comités techniques exercent dorénavant le contrôle social des services de santé au travail de La Poste (initialement confié aux CHSCT de NOD) ;

- 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 de l'article 31-3 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 et 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, agents contractuels de droit public ou salariés de droit privé).

C'est sur la base de la représentativité issue des élections aux CT qu'intervient la désignation des représentants du personnel 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	Le Groupe La Poste ^(b)	
	2015	2016
Nombre de jours perdus pour fait de grève ^(a)	125 002	200 775

(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.

(b) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

17.8.2.2 Négociations et accords

Tableau de synthèse des accords signés en 2016

Indicateur 2016	La Poste	La Banque Postale ^(a)	Geopost	Sofipost ^(a)	Poste Immo
Nombre total d'accords sociaux signés (y.c. avenants)	5	25	3	71	5

(a) Holding et ensemble de ses filiales en France.

Accords et avenants nationaux signés en 2016 à La Poste

Après la signature de onze accords et avenants en 2015, dont l'accord « Un avenir pour chaque postier », qui est le cadre principal des mesures d'accompagnement social du plan stratégique du Groupe pour 2015 à 2020 (avec notamment la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, le développement de la mobilité interne, un effort de formation sans précédent, l'accompagnement des managers et l'intensification de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail), l'année 2016 a été marquée par la conclusion des accords suivants :

- l'accord relatif au dispositif d'accompagnement social dans le cadre du projet Village La Poste, projet de regroupement des sièges du Groupe (signé le 8 janvier par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord social sur les guichetiers / chargés de clientèle (signé le 1^{er} mars par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord relatif aux mesures salariales pour l'année 2016 (signé le 15 mars par la CFDT et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'avenant à l'accord d'intéressement à La Poste pour la période 2015-2017 (signé le 27 juin par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord relatif à l'insertion des jeunes et l'emploi des seniors pour 2016-2018 (signé le 3 octobre par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA).

En outre, sept négociations majeures ont été engagées :

- une négociation sur l'amélioration des conditions de travail et sur les métiers des facteurs et de leurs encadrants. Cette négociation a débouché sur un accord signé en février 2017 ;
- une négociation sur le dialogue social lui-même, ayant pour objectif de réaffirmer l'importance du dialogue social à tous les niveaux de l'entreprise par le développement de l'information, de la concertation et de la négociation entre La Poste et les organisations syndicales représentatives. Cet accord viendra remplacer l'accord sur le dialogue social à La Poste du 21 juin 2004, actuellement en vigueur ;
- une négociation sur le droit syndical, ayant pour objectif de définir les droits et les moyens permettant aux représentants syndicaux d'exercer leur mandat en lien avec l'accord sur le dialogue social, et de conduire un dialogue social de qualité ;

- une négociation sur la mise en place d'une « instance de Groupe » en vue de permettre à la direction et aux représentants syndicaux d'examiner et de discuter des questions stratégiques relatives à l'ensemble du Groupe. Cette future instance aura vocation à remplacer l'actuelle Commission d'échanges sur la stratégie du Groupe La Poste (CESG) regroupant les organisations syndicales représentatives au niveau national et la Direction générale de La Poste ;
- une négociation sur l'évolution des régimes de protection complémentaire santé et prévoyance afin notamment d'assurer leur adaptation aux évolutions législatives et réglementaires ;
- une négociation sur les conditions de travail des conseillers bancaires et une négociation sur l'accompagnement de la mise en place en 2017 des futures directions régionales du Réseau.

Ces accords sont le fruit d'un dialogue social fécond avec toutes les organisations syndicales représentatives et démontrent la volonté partagée d'accompagner la transformation de l'entreprise au bénéfice de tous les collaborateurs.

Suivi des engagements pris dans les accords en vigueur en 2016

Chacun des accords précités font l'objet d'une Commission de suivi qui se réunit au moins une fois par an. Cette Commission donne lieu notamment à une présentation de la mise en œuvre des dispositions conventionnelles aux organisations syndicales signataires.

17.8.2.3 Instances du dialogue social

Outre les IRP mentionnées au point 17.8.2.1, La Poste dispose de plusieurs instances d'information et de concertation :

- la Commission d'échanges sur la stratégie 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 n° 2005-516 du 20 mai 2005 ;
- la Commission d'échanges 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).

17.8.3 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

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.

17.8.4 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.

17.8.5 Activités sociales

L'offre d'activités sociales, proposée à tous les personnels de La Poste SA ⁽¹⁾, représente un budget total de 205,9 millions d'euros en 2016 et couvre principalement quatre secteurs :

- l'offre de restauration, composée de restauration collective et de titres restaurant (moyenne de 102 800 bénéficiaires par jour) (46,9 % du budget total en 2016) ;
- les activités culturelles et de loisirs (20,4 % du budget total en 2016) ;
- l'aide à l'enfance et la jeunesse (19,9 % du budget total en 2016). Elle se matérialise par des aides pour la garde d'enfants, pour les séjours en centres de vacances et pour le soutien scolaire ;

- les actions d'entraide et de solidarité (6,5 % du budget total 2016), constituées d'aides aux familles d'enfants handicapés, aux grands malades, aux personnels victimes d'addiction, aux donneurs de sang, aux secouristes, aux personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, La Poste a développé des prestations individuelles d'action sociale relevant de sa politique d'entreprise, telles que des chèques vacances (44 559 plans d'épargne bénéficiaires), des allocations de scolarité et des CESU préfinancés. En 2017 La Poste a développé une offre de soutien en direction des postiers aidants familiaux.

(1) Depuis 2013, l'ensemble de l'offre sociale, qui était principalement réservée aux personnels permanents, est progressivement rendue accessible aux personnels en CDD de plus de trois mois.

Répartition des dépenses en matière d'activités sociales

(en millions d'euros)	2016	En %	2015
Restauration et secteur économique	96,6	46,9	96,0
<i>Dont titre restaurant</i>	39,4	19,1	34,9
Activités culturelles et de loisirs	41,9	20,4	42,9
Enfance	41,0	19,9	41,2
Prévoyance et solidarité	13,3	6,5	14,8
Gestion et frais de structure	13,1	6,3	13,2
TOTAL	205,9		208,1
Montant moyen par collaborateur (en euros)	1 058		1 028

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 la DRH du Groupe La Poste. Le Cogas s'appuie, pour la préparation de ses décisions, sur les travaux de la direction nationale des activités sociales, dont le siège est à Gentilly et qui est déployée dans neuf établissements sur le territoire.

17.8.6 Logement des postiers

La politique de logement des postiers contribue activement au plan stratégique du Groupe La Poste. Le Groupe est le premier contributeur de la participation des employeurs à l'effort de construction (Action Logement – ex-1 % logement). Il mène une politique active, négociée depuis 2006 dans le cadre d'accords successifs signés avec l'ensemble des organisations syndicales. Cette politique s'appuie sur l'offre de services proposée par Action Logement mais également sur des moyens additionnels et sur un parc historique de logements sociaux. Ceux-ci sont principalement réservés auprès des structures HLM du groupe Poste Habitat, structure qui regroupe quatre sociétés HLM et représente plus de 15 000 logements sociaux occupés à plus de 50 % par des postiers, actifs ou retraités.

Les offres de logement (hébergement temporaire, locatif social, accès au parc intermédiaire, accession à la propriété) et des services associés (conseil, cautionnement, crédit immobilier, prêt travaux, aide financière) permettent à La Poste de proposer des solutions adaptées aux besoins des postiers à chaque étape de leur parcours résidentiel, de leur évolution professionnelle ou de leur vie personnelle. Cette politique a permis en 2016 d'accompagner plus de 9 000 postiers dont 2 300 pour un accès à un logement locatif social.

17.9 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur

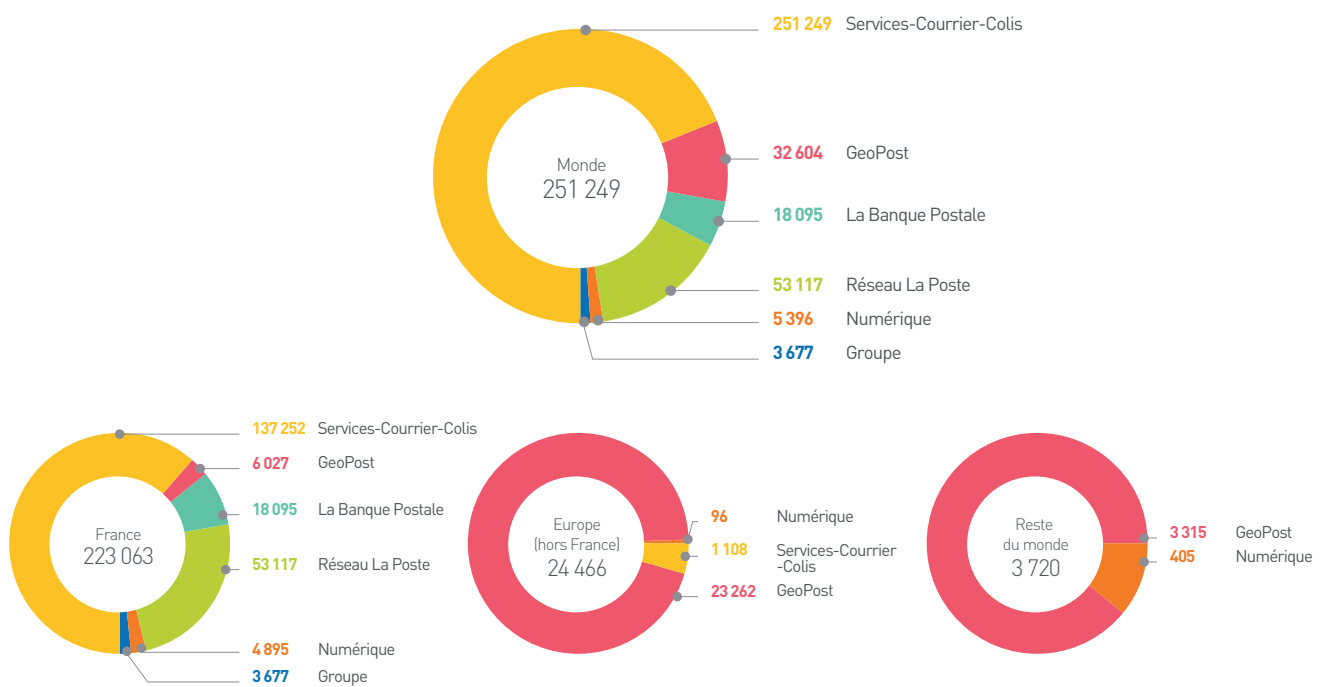
L'article 1^{er} de la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 dispose que le capital de La Poste est détenu par l'État et par d'autres personnes morales de droit public à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels.

Cette disposition de la loi qui prévoit la faculté d'un actionnariat salarié spécifique n'a pas été utilisée à ce jour : La Poste n'a pas de salariés actionnaires.

17.10 Synthèse des informations sociales

17.10.1 Répartition de l'effectif Groupe par branche dans le monde

Effectifs en équivalents temps plein (ETP) en moyenne



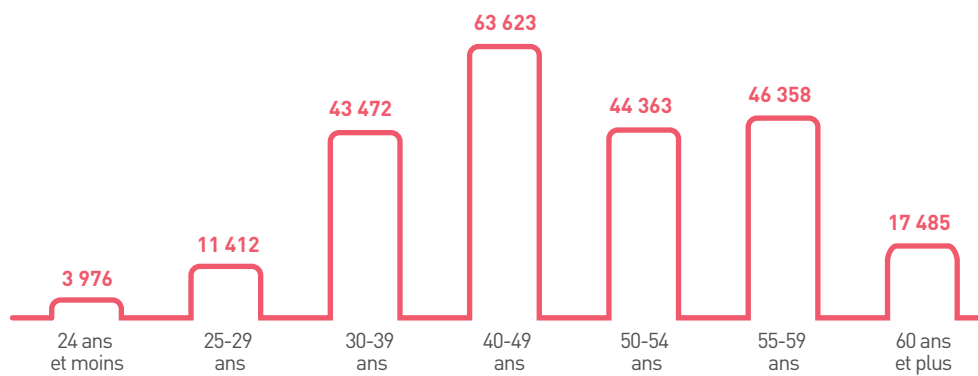
17.10.2 Répartition de l'effectif Groupe en France

Effectif total en personnes physiques au 31 décembre

	2016	2015
La Poste maison mère	220 572	224 045
La Banque Postale	4 218	4 059
Sofipost	18 732	18 826
GeoPost	5 942	5 875
Poste Immo	624	624
Autres	36	35
TOTAL	250 124	253 464

17.10.3 Pyramide des âges des effectifs Groupe France

Effectifs en personnes physiques au 31 décembre – Fonctionnaires et Salariés CDI



17.10.4 Synthèse des informations sociales du Groupe en France

	2016	2015
Effectif		
Effectif total au 31 décembre (personnes physiques)	250 124	253 464
Nombre de fonctionnaires et salariés en CDI	230 689	237 384
Nombre de salariés en CDD	19 435	16 080
% d'hommes	49,3 %	49,3 %
% de femmes	50,7 %	50,7 %
Effectif moyen en équivalent agent année	223 063	229 488
% de cadres	24,0 %	23,8 %
% d'employés	76,0 %	76,2 %
Répartition de l'effectif par âge, hors contrats à durée déterminée		
Moins de 25 ans	1,7 %	1,8 %
25-29 ans	5,0 %	5,1 %
30-39 ans	18,8 %	19,1 %
40-49 ans	27,6 %	27,7 %
50-59 ans	39,3 %	39,7 %
60 ans et plus	7,6 %	6,6 %
Collaborateurs à temps partiel dans l'effectif permanent		
Nombre	29 162	30 792
% de l'effectif permanent	12,6 %	13,0 %
Nombre d'heures supplémentaires	2 987 861	2 946 817
Recrutements		
Nombre d'embauches en CDI	10 220	8 056
% d'hommes	58,1 %	57,6 %
% de femmes	41,9 %	42,4 %
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	2 823	2 406
Sorties Définitives		
Nombre de licenciements	2 002	2 016
Relations professionnelles		
Nombre d'accords signés, filiales incluses	109	92
Formation		
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation	161 550	173 632
Nombre de journées stagiaires	776 110	682 448
Promotion		
Nombre de promotions	14 783	12 613
Alternance		
Nombre d'alternants en contrat d'apprentissage	2 705	2 074
Nombre d'alternants en contrat de professionnalisation	3 456	2 823
Absentéisme		
Taux d'absentéisme maladie	6,59 %	6,30 %
Conditions d'hygiène et sécurité		
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	26,21	24,71
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	1,44	1,36

17.11 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 5.8.5.

18

Principaux actionnaires

18.1	Actionnaires	256
18.2	Contrôle de La Poste	256
18.3	Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle	256

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	2016			2015			2014		
	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 1-2 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 dispose que le capital de La Poste 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'actionnariat des personnels.

Conformément aux dispositions de cet article, le capital social est détenu par l'État 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.

19

Opérations avec des apparentés

19.1	Relations avec l'État et les entreprises du secteur public	258
19.2	Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation	259



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 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 la 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. (cf. chapitre 5, section 5.7).

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 a souscrit 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 2016, 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, section 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, section 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	262
20.2	Comptes sociaux	380
20.3	Politique de distribution de dividendes	420
20.4	Procédures judiciaires et d'arbitrage	420
20.5	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	421



20.1 Comptes consolidés

20.1.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2016

Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2016	2015
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	17 696	17 315
Produit net bancaire	7	5 598	5 730
Produits opérationnels		23 294	23 045
Achats et autres charges	8	(8 534)	(8 078)
Charges de personnel	9	(12 593)	(12 731)
Impôts et taxes	10	(243)	(293)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	11	(1 194)	(1 282)
Autres charges et produits opérationnels	12	297	235
Résultat des cessions d'actifs		(45)	(25)
Charges opérationnelles nettes		(22 313)	(22 174)
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint		981	871
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	18	(6)	3
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint		975	875
Coût de l'endettement financier net		(141)	(133)
Autres éléments du résultat financier		(28)	(21)
Résultat financier	13	(169)	(154)
Résultat avant impôt des entreprises intégrées		806	721
Impôt sur le résultat	14	(104)	(253)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence		191	207
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		893	675
Part du Groupe		849	635
Part des minoritaires		44	39

État du résultat global consolidé

Montants nets d'impôt (en millions d'euros)	Note	2016	2015
Résultat net de l'ensemble consolidé		893	675
Éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres			
Éléments recyclables			
Variation des résultats latents sur instruments financiers	14.2	170	19
Reclassement en résultat net de l'exercice		(134)	(54)
Écart de conversion	14.2	(25)	30
Reclassement en résultat net de l'exercice			
Quote-part des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	18.1	134	(16)
Dont :			
• variation des résultats latents sur instruments financiers de la CNP		90	42
• autres résultats latents sur instruments financiers		(1)	
• réserves de conversion		45	(58)
Éléments non recyclables			
Écarts actuariels sur avantages du personnel	29	29	19
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	3	(7)	
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôt)		301	51
Résultat global		1 195	726
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE		1 142	690
Résultat global part des minoritaires		53	36

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2016	31/12/2015
Écarts d'acquisition	15	2 119	1 968
Immobilisations incorporelles	16	916	860
Immobilisations corporelles	17	5 661	5 780
Participations dans les sociétés mises en équivalence	18	3 426	3 141
Autres actifs financiers non courants	19	480	707
Impôts différés actifs	14	239	343
Actif non courant		12 840	12 800
Actifs courants bancaires			
Prêts et créances sur la clientèle	20.1	78 784	73 628
Prêts et créances sur les établissements de crédit	20.2	84 461	83 102
Portefeuille de titres	20.3	54 799	51 542
Autres actifs financiers courants	20.4	1 716	1 486
Comptes de régularisation	20.5	1 497	1 583
Caisse, banque centrale	23.2	2 732	1 812
Autres actifs courants			
Stocks et encours	21	97	109
Créances clients et autres créances	22	3 886	3 737
Autres actifs financiers courants	19	609	485
Créance d'impôt sur les bénéfices		354	196
Autres comptes de régularisation – Actif		81	66
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	2 152	2 457
Actifs destinés à être cédés	24	179	17
Actif courant		231 346	220 219
TOTAL ACTIF		244 186	233 019

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2016	31/12/2015
Capital social		3 800	3 800
Prime d'émission		900	900
Réserves		4 397	3 735
Résultat latent sur instruments financiers		1 222	952
Écarts actuariels sur avantages du personnel		(150)	(179)
Réserve de conversion		(101)	(121)
Résultat de l'exercice part du Groupe		849	636
Capitaux propres part du Groupe		10 917	9 723
Intérêts minoritaires		115	292
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		11 033	10 015
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	27	5 836	5 968
Avantages du personnel – dette non courante	29	2 118	2 093
Provisions pour risques et charges non courantes	26.2	328	290
Impôts différés passifs	14	277	293
Passif non courant		8 560	8 644
Provisions pour risques et charges courantes			
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	26.1	2 593	2 513
Provisions pour risques et charges courantes	26.2	567	616
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	27.1	1 064	1 345
Passifs courants bancaires			
Dettes envers les établissements de crédit	30.1	19 003	15 741
Dettes envers la clientèle	30.2	175 669	171 384
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	30.3	17 785	14 717
Comptes de régularisation	20.5	2 203	2 441
Autres passifs courants			
Dettes fournisseurs et autres dettes	31	4 693	4 652
État – Impôt sur les bénéfices		47	44
Avantages du personnel – dette courante	29	774	734
Autres comptes de régularisation – Passif		196	173
Passif courant		224 593	214 360
TOTAL PASSIF		244 186	233 019

Variation des capitaux propres consolidés 2016

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	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2015	3 800	900	636	(121)	677	275	3 556	9 723	292	10 015
Distribution de dividendes			(171)					(171)	(25)	(196)
Options de rachat d'intérêts minoritaires							271	271	25	296
Transactions avec intérêts minoritaires ^(a)						26	(84)	(58)	(215)	(273)
Affectation du résultat 2015			(465)				465			
Résultat global de la période			849	20	90	154	29	1 142	53	1 195
Dont :										
• Résultat net			849					849	44	893
• Écarts actuariels							29	29		29
• Autres éléments du résultat global				20	90	154		264	8	273
Autres							10	10	(14)	(4)
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	3 800	900	849	(101)	767	456	4 247	10 917	115	11 033

(a) Dont incidence du rachat des intérêts minoritaires de La Banque Postale Prévoyance pour - 50 millions d'euros (voir note 1.1).

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	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2014	3 800	900	513	(92)	635	253	3 103	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 ^(a)							108	108	(12)	96
Affectation du résultat 2014			(342)				342			
Résultat global de la période			636	(29)	42	22	19	690	36	726
Dont :										
• Résultat net			636					636	39	675
• Écarts actuariels							19	19		19
• Autres éléments du résultat global				(29)	42	22		35	(3)	32
Autres							16	16	31	47
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	3 800	900	636	(121)	677	275	3 556	9 723	292	10 015

(a) 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 en juin 2015, dans le cadre d'un partenariat dans la gestion d'actifs.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2016			2015		
		Groupe	Hors Banque	La Banque Postale	Groupe	Hors Banque	La Banque Postale
Excédent brut d'exploitation		2 357	1 142	1 215	2 629	1 106	1 523
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(199)	(21)	(178)	(219)	(8)	(211)
Produits et charges financières divers		(2)	(2)		1	1	
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	39.1	2 156	1 119	1 036	2 411	1 099	1 312
Variation du besoin en fonds de roulement	39.3	(132)	(43)	(89)	57	(33)	90
CICE de la période (hors provisions)		(338)	(335)	(3)	(344)	(341)	(3)
Variation du solde des emplois et ressources bancaires	39.4	6 598		6 598	2 191		2 191
Impôts payés		(81)	159	(240)	51	431	(380)
Monétisation CICE		154	154				
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste			382	(382)		369	(369)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		119	13	106	157	51	106
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		8 476	1 448	7 027	4 522	1 574	2 948
Achat d'actifs incorporels et corporels	39.5	(1 140)	(917)	(223)	(993)	(778)	(215)
Achat d'actifs financiers		(55)	(52)	(3)	(43)	(35)	(8)
Encaissements générés par les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		109	103	6	83	83	
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		9	9		22	16	5
Incidences des variations de périmètre		(237)	(237)		(150)	(130)	(20)
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		21	21		66	66	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		(1 293)	(1 072)	(221)	(1 016)	(779)	(237)
Augmentation de capital					24		24
Dividendes versés		(197)	(174)	(22)	(188)	(173)	(15)
Intérêts financiers versés		(145)	(145)		(145)	(145)	
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	39.6	1 078	478	600	1 795	1 045	750
Remboursements des emprunts	39.7	(837)	(837)		(600)	(600)	
Rachat d'intérêts minoritaires		(305)	(8)	(297)	101	(27)	128
Autres flux liés aux opérations de financement	39.8	(68)	(68)		(72)	(72)	
Flux intragroupe			75	(75)		244	(244)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(474)	(680)	207	917	273	644
Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre	39.9	(7 013)		(7 013)	(3 355)		(3 355)
Incidence des variations des cours des devises					(1)	(1)	
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		(305)	(305)		1 067	1 067	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		2 457	2 457		1 389	1 389	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		2 152	2 152		2 457	2 457	

Notes annexes aux comptes consolidés

Généralités		269	Note 22	Créances clients et autres créances	312
Note 1	Événements significatifs de l'exercice	269	Note 23	Trésorerie et équivalents de trésorerie	313
Note 2	Principes et méthodes comptables	270	Note 24	Actifs destinés à être cédés	313
Note 3	Première application des nouvelles normes	285	Note 25	Capitaux propres	314
Note 4	Évolution du périmètre de consolidation	286	Note 26	Provisions pour risques et charges	315
Note 5	Information sectorielle	287	Note 27	Emprunts obligataires et autres dettes financières	317
			Note 28	Dette nette du Groupe	322
			Note 29	Avantages du personnel	323
			Note 30	Passifs financiers des activités bancaires	327
			Note 31	Dettes fournisseurs et autres dettes	329
Notes sur le compte de résultat		293	Informations complémentaires 330		
Note 6	Chiffre d'affaires	293	Note 32	Information sur les risques hors activités bancaires	330
Note 7	Produit net bancaire	294	Note 33	Information sur les risques liés aux activités bancaires	332
Note 8	Achats et autres charges externes	294	Note 34	Informations complémentaires sur les instruments financiers	348
Note 9	Charges de personnel et effectifs	295	Note 35	Transactions avec les parties liées	358
Note 10	Impôts et taxes	295	Note 36	Entités structurées	359
Note 11	Amortissements, provisions et pertes de valeur	296	Note 37	Engagements hors-bilan et passifs éventuels	360
Note 12	Autres charges et produits opérationnels	296	Note 38	Bilan des activités bancaires	363
Note 13	Résultat financier	297	Note 39	Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	364
Note 14	Impôts sur le résultat	298	Note 40	Honoraires des commissaires aux comptes	367
			Note 41	Événements postérieurs à la clôture	367
			Note 42	Périmètre de consolidation	368
			Note 43	Autres titres non consolidés hors France	376
Notes sur le bilan		301			
Note 15	Écarts d'acquisition (goodwill)	301			
Note 16	Immobilisations incorporelles	304			
Note 17	Immobilisations corporelles	305			
Note 18	Sociétés mises en équivalence	306			
Note 19	Autres actifs financiers	307			
Note 20	Actifs financiers des activités bancaires	309			
Note 21	Stocks et encours	312			

Généralités

NOTE 1 Événements significatifs de l'exercice

1.1 Acquisition de la totalité des titres de La Banque Postale Prévoyance	1.3 Cession des titres Visa Europe au profit de Visa Inc.
1.2 Émissions obligataires de La Banque Postale	1.4 Émission de dette subordonnée de La Poste

1.1 Acquisition de la totalité des titres de La Banque Postale Prévoyance

Dans le cadre du renouvellement du partenariat entre La Banque Postale et CNP Assurances, le Groupe a acquis en juin 2016 la totalité des intérêts minoritaires de La Banque Postale Prévoyance détenus par CNP Assurances. La Banque Postale Prévoyance étant déjà contrôlée par intégration globale, il n'y a pas d'impact sur le périmètre de consolidation.

Conformément à la norme IFRS 3, l'écart d'acquisition résultant de cet achat de titres complémentaires, soit 50 millions d'euros après retraitement du résultat de cession interne provenant du résultat mis en équivalence de CNP Assurances, a été comptabilisé en diminution des capitaux propres.

1.2 Émissions obligataires de La Banque Postale

La Banque Postale a procédé en 2016 à deux émissions obligataires :

- le 9 juin 2016, une émission d'un montant de 500 millions d'euros de maturité 12 ans ;

- le 5 octobre 2016, une émission d'un montant de 100 millions d'euros de maturité 12 ans.

Ces opérations visent à poursuivre le renforcement des fonds propres de La Banque Postale, en lien avec l'évolution des ratios prudentiels.

1.3 Cession des titres Visa Europe au profit de Visa Inc.

La cession des titres Visa Europe au profit de Visa Inc. s'est déroulée en juin 2016. L'impact dans les comptes du Groupe est une plus-value brute de 107 millions d'euros.

1.4 Émission de dette subordonnée de La Poste

La Poste a émis le 1^{er} décembre 2016 des titres subordonnés de dernier rang pour 500 millions de dollars, remboursables in fine le 1^{er} décembre 2043, et portant intérêt au taux fixe de 5,3 %. Ces titres pourront être remboursés par anticipation sur décision de La Poste à partir du 1^{er} décembre 2023 (voir note 27.3).

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 La Banque Postale	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 9, rue du Colonel-Pierre-Avia 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 2016 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 23 février 2017), 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 2016 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 2016 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2015, à l'exception des éléments décrits aux paragraphes 2.1.1 et 2.1.2 ci-dessous.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2016

Les amendements de normes suivants, applicables pour la première fois en 2016, n'ont pas eu d'impact sur les comptes du Groupe :

Amendement	Date de publication
Amendements à IAS 1 – « <i>Disclosure Initiative</i> » informations à fournir	12/2014
Amendements à IAS 16 et IAS 38 – Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables	05/2014
Amendements à IAS 16 et IAS 41 – Plantes productrices	06/2014
Amendements à IAS 19 – Cotisations des membres du personnel	11/2013
Améliorations annuelles 2010-2012	12/2013
Amendements à IFRS 11 – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les entreprises communes	05/2014
Améliorations annuelles 2012-2014	11/2014
Amendements à IAS 27 – Méthode de mise en équivalence dans les comptes individuels	08/2014

2.1.2 Normes et interprétations appliquées par anticipation

Le Groupe La Poste a choisi d'appliquer par anticipation les dispositions du paragraphe 5.7.7. de la norme IFRS 9 – Instruments financiers portant sur la comptabilisation des variations du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur par compte de résultat. L'impact de l'application de ces dispositions sur les comptes du Groupe est présenté en note 3.

Conformément au paragraphe 7.1.2 d'IFRS 9, Le Groupe La Poste a choisi de ne pas appliquer par anticipation les autres dispositions de la norme IFRS 9.

2.1.3 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2016 et non appliquées par anticipation

IFRS 9

La norme IFRS 9 – Instruments financiers, adoptée le 22 novembre 2016 par l'Union européenne, remplacera à compter du 1^{er} janvier 2018 la norme IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.

Elle définit des nouvelles règles de classement et d'évaluation des instruments financiers, une nouvelle méthodologie de dépréciation des actifs financiers, et modifie le traitement des opérations de couvertures. Les principaux impacts attendus de l'application de cette norme concerneront La Banque Postale et ses filiales. Les impacts sur les autres entités du Groupe seront peu significatifs.

Les principaux changements introduits par cette norme pour l'activité bancaire du Groupe seront les suivants :

Classement et évaluation

Selon la norme IFRS 9, les actifs financiers sont classés au coût amorti, à la juste valeur en contrepartie des capitaux propres (recyclables ou non recyclables) ou en juste valeur par le résultat. La classification d'un actif financier dans chaque catégorie est effectuée en fonction des modèles de gestion définis par l'entité et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels (critère du « Prêt basique »).

Les instruments de dette dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû (critère du « Prêt basique ») sont classés :

- au coût amorti si l'objectif du modèle de gestion consiste à conserver les actifs financiers pour collecter les flux de trésorerie contractuels ;
- à la juste valeur par capitaux propres recyclables si l'objectif du modèle de gestion est de détenir les actifs financiers pour collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs.

Tous les instruments de dette qui ne pourront pas être classés au coût amorti ou en juste valeur par les capitaux propres seront classés en juste valeur par le résultat.

Les placements dans des instruments de capitaux propres seront évalués à la juste valeur par le résultat, à l'exception de ceux qui ne sont pas détenus à des fins de transaction et pour lesquels la norme offre l'option irrévocable, en date de première comptabilisation de chaque instrument, de les classer en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables. Dans ce cas, les gains ou les pertes latentes comptabilisés en capitaux propres ne pourront pas être recyclés en résultat en cas de cession.

Sur la base des études réalisées concernant le critère du « prêt basique » et les modèles de gestion, le Groupe s'attend à des impacts limités en terme de classement des actifs financiers. En ce qui concerne le critère du « prêt basique », les études ont notamment consisté à analyser par type d'instruments les clauses contractuelles (par exemple les clauses de remboursement anticipé ou les clauses de passage à taux fixe) pouvant ne pas correspondre uniquement à des paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû.

En ce qui concerne les passifs financiers, la norme impose désormais, pour les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par résultat sur option, la comptabilisation de la variation de juste valeur attribuable à la variation du risque de crédit propre en capitaux propres non recyclables, sauf dans le cas où ce traitement créerait ou accroîtrait une non-concordance comptable. Comme le permet la norme IFRS 9, cette disposition a été appliquée par anticipation par le Groupe au 31 décembre 2016 (voir note 3).

Dépréciation

La nouvelle méthodologie de provisionnement est désormais orientée vers un modèle de dépréciation pour risque de crédit lié à des pertes attendues et non plus seulement avérées.

La norme IFRS 9 définit un modèle de provisionnement qui s'applique à tous les actifs financiers présentant un risque de contrepartie (hors instruments de capitaux propres) non réévalués à la juste valeur par résultat, ainsi que les engagements de financement et les engagements de garantie.

Les principes actuels de provisionnement appliqués par La Banque Postale conduisent à la comptabilisation de dépréciations d'actifs sur base individuelle et collective. Les provisions individuelles sont constatées au niveau d'un actif dès qu'il existe une indication objective de perte de valeur. Les provisions collectives sont des provisions statistiques. Elles visent à couvrir les indications objectives de perte de valeur, identifiées au niveau d'un portefeuille mais ne pouvant être allouées individuellement.

En application de la norme IFRS 9, de nouvelles dépréciations, correspondant aux pertes de crédit attendues à un an, seront constatées sur les encours dès leur entrée au bilan et au hors-bilan pour les engagements de financement, tant qu'ils ne présentent pas de dégradation significative du risque de crédit.

Les encours pour lesquels une dégradation significative de la qualité de crédit aura été identifiée depuis leur date de première comptabilisation feront l'objet d'une dépréciation à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument.

Des approches simplifiées ont été prévues pour les créances commerciales et les créances issues de contrats de location. Ces approches permettent, sous certaines conditions, de se dispenser du suivi dans le temps de l'évolution de la qualité de crédit pour constater une dépréciation sur la durée de vie résiduelle de la créance.

Par ailleurs, la norme offre la possibilité de considérer qu'un actif présentant un risque de crédit « faible » à la clôture n'a pas subi de dégradation significative de sa qualité de crédit depuis sa date de comptabilisation initiale, sans avoir à conduire d'analyse détaillée sur l'évolution de sa qualité de crédit.

Les méthodologies développées dans le cadre d'IFRS 9 sont en forte interaction avec les méthodes de suivi des risques, notamment ceux relatifs aux notations internes. Elles prendront en considération les événements passés tels que des historiques de pertes, les conditions actuelles et des prévisions raisonnables et justifiables de la conjoncture économique.

Ce modèle de provisionnement, fondé sur les pertes de crédit attendues et s'appliquant désormais à tous les actifs financiers, présentera un impact dans les capitaux propres au moment du bilan d'ouverture et une probable augmentation du coût du risque de crédit en cohérence avec l'évolution des encours.

Couverture

En ce qui concerne les opérations de couverture (hors macrocouverture), la norme étend les possibilités de stratégies de couverture, avec notamment davantage d'éléments éligibles à la comptabilité de couverture et un allègement des exigences relatives à l'efficacité d'une relation de couverture.

Par ailleurs, la norme ne répond pas aux dispositions de l'Union européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt qui continueront à s'appliquer.

En attendant l'entrée en vigueur de la norme sur la macrocouverture, IFRS 9 offre la possibilité de différer l'application des nouvelles dispositions relatives à la comptabilité de couverture. L'opportunité de maintenir dans le Groupe les principes d'IAS 39 en ce qui concerne la comptabilité de couverture est en cours d'analyse.

Première application

Les dispositions d'IFRS 9 concernant le classement et l'évaluation, ainsi que la dépréciation seront appliquées de manière rétrospective selon IAS 8.

La norme prévoit quelques dispositions simplificatrices concernant l'évaluation rétrospective de certains éléments.

Par ailleurs, IFRS 9 autorise une exemption de l'obligation (telle que définie par IFRS 7) de retraiter les informations comparatives.

Déclinaison du projet au sein de La Banque Postale

Le projet de mise en œuvre de la norme IFRS 9 a porté initialement sur l'analyse de la norme et la réalisation d'un diagnostic visant à identifier les différents impacts et travaux à mener, pour les volets classement et provisionnement.

Une structure de projet permettant la conduite de changement, autant d'un point de vue opérationnel que dans les systèmes d'information, a été mise en place pour garantir les évolutions dans le calendrier d'application, soit le 1^{er} janvier 2018.

La direction financière pilote, en lien fort avec la direction des risques Groupe, le programme IFRS 9 pour l'ensemble du Groupe dans le cadre d'une gouvernance globale.

Autres normes

Les impacts attendus sur les comptes du Groupe de la norme IFRS 15 – Revenu des contrats avec des clients, d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018, ne sont pas significatifs.

Les impacts de la norme IFRS 16 – Contrats de location sont en cours d'analyse.

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 » (voir 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, Prêt-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 Impôts

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 (voir 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 un à trois 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'arrêté. 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 déchus 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'arrêté, 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 (voir 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'arrêté, 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 dépréciation 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 décrits *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 les 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 super subordonnés 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 super subordonnés 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 de la dette obligataire

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. La composante risque de crédit de la variation de juste valeur de ces emprunts est comptabilisée en « Autres éléments du résultat global ».

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 précouverture d'emprunts

Des swaps de précouverture 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 d'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'arrêt, 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 provisionnels 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 en paragraphe 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 de La Banque Postale et de ses filiales (y compris l'encaisse des bureaux de poste) 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 du chapitre d'IFRS 9 relatif à la comptabilisation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur

Le Groupe La Poste a choisi d'appliquer par anticipation les dispositions du paragraphe 5.7.7. de la norme IFRS 9 – Instruments financiers portant sur la comptabilisation des variations du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur par compte de résultat.

Selon ces dispositions, les variations du risque de crédit associé à ces passifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Elles étaient précédemment comptabilisées en résultat en application d'IAS 39.

L'impact de la variation du coût du risque de crédit sur l'évaluation de la dette obligataire comptabilisée à la juste valeur par résultat était de 4 millions d'euros au 31 décembre 2015. Compte tenu du caractère non significatif de cet impact sur les comptes consolidés du Groupe, les données comparatives de l'exercice 2015 n'ont pas été retraitées.

Les effets attendus de l'application dans le Groupe au 1^{er} janvier 2018 des autres dispositions de la norme IFRS 9, non appliquées par anticipation, sont présentés en note 2.1.3.

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

Prise de contrôle d'Armadillo

GeoPost a pris en janvier 2016 le contrôle du groupe russe Armadillo, précédemment sous contrôle conjoint, pour un montant de 75 millions d'euros. Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à 157 millions d'euros au 31 décembre 2016, dont 25 millions d'euros d'écarts de conversion.

La participation antérieurement détenue a fait l'objet d'une réévaluation conformément à IFRS 3 pour un montant de 60 millions d'euros.

Prise de participation dans AEW Europe

La Banque Postale et Natixis ont finalisé en octobre 2016 un accord pour le rapprochement de leurs filiales de gestion d'actifs immobiliers Ciloger et AEW Europe. En échange de l'apport de Ciloger, le Groupe a reçu 40 % des parts d'AEW Europe, participation mise en équivalence à compter du

1^{er} novembre 2016. Un goodwill de 30 millions d'euros est intégré à la valeur de mise en équivalence de cette société.

Acquisition d'Applicam

Docapost a acquis en mai 2016 la société Applicam, spécialiste de la gestion des aides et subventions et de la monétique privative. Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à 26 millions d'euros.

Acquisition de Biologicistic

Chronopost a acquis en juillet 2016 la société Biologicistic, spécialiste du transport à température contrôlée de produits biologiques animaux ou humains. Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à 26 millions d'euros.

4.2 Principales sorties

Apport de Ciloger

Dans le cadre de l'accord entre La Banque Postale et Natixis, Ciloger a été apportée au nouvel ensemble en échange de 40 % des parts d'AEW Europe.

4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants

(en millions d'euros)	Résultat publié		Résultat retraité hors effets périmètre et change	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires et PNB	23 294	23 045	23 079	22 860
Achats et autres charges	(8 534)	(8 078)	(8 387)	(7 974)
Charges de personnel	(12 593)	(12 731)	(12 540)	(12 685)
Impôts et taxes	(243)	(293)	(243)	(291)
Amortissements et provisions	(1 194)	(1 282)	(1 189)	(1 277)
Autres charges et produits opérationnels courants	297	235	295	240
Résultat avant impôt des cessions d'actifs	(45)	(25)	(45)	(25)
Charges opérationnelles nettes	(22 313)	(22 174)	(22 110)	(22 012)
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	981	871	969	848
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(6)	3	(6)	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	975	875	963	848

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 secteur opérationnel

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	• 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	• activité express réalisée par les marques du sous-groupe GeoPost, en particulier DPD, Chronopost, et Seur
La Banque Postale	• 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	• 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	• ensemble des activités numériques du Groupe
Immobilier	• gestion du parc immobilier regroupé dans le sous-groupe Poste Immo • activité de la direction immobilière de La Poste
Supports et structures	• activités « Corporate » des directions du siège • services support du Groupe

5.2 Information par secteur opérationnel

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.

2016

(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	11 050	6 105	5 598	491	37	11	3			23 294
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	304	61	4	118	4 096	833	731		(6 147)	
Produits opérationnels	11 354	6 166	5 602	609	4 133	843	734		(6 147)	23 294
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	580	439	834	(6)	37	18	(176)	(745)		981
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	4	(1)			(9)	1				(6)
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	584	438	834	(6)	28	18	(176)	(745)		975
Résultat financier								(169)		(169)
Impôt sur le résultat								(104)		(104)
Quote-part de résultat des autres MEE		(3)	191	1		2				191
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ										893
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(339)	(186)	(297)	(32)	(48)	(212)	(80)			(1 194)
Actifs sectoriels	2 852	4 491	228 921	683	207	3 710	8 902	(5 580)		244 186

(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.

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.

5.2.2 Bilan par secteur opérationnel

Au 31 décembre 2016

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	770	2 796	1 094	341	140	3 086	479	(11)	8 696
Titres mis en équivalence	57	119	3 220	2		28	(1)		3 426
Autres actifs non courants	100	88	202	28	3	12	3 825	(3 539)	719
Actifs courants	1 924	1 489	224 405	312	64	583	4 598	(2 030)	231 346
TOTAL	2 852	4 491	228 921	683	207	3 710	8 902	(5 580)	244 186
Investissements ^(a)	223	377	226	102	46	299	158		1 432

(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							11 033		11 033
Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants)	537	1 373	3	58		1 480	7 004	(3 555)	6 900
Autres passifs non courants	1 240	274	472	36	711	58	(65)		2 724
Autres passifs courants	2 275	1 260	219 287	240	662	304	1 178	(1 675)	223 530
TOTAL	4 052	2 907	219 762	334	1 373	1 841	19 149	(5 231)	244 186

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

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.

2016

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 488	4 563	645	17 696
Produit net bancaire	5 598			5 598
PRODUITS OPÉRATIONNELS	18 086	4 563	645	23 294
Actifs sectoriels	242 791	1 109	287	244 186
Investissements	1 281	149	2	1 432

2015

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 510	4 258	546	17 315
Produit net bancaire	5 730			5 730
PRODUITS OPÉRATIONNELS	18 241	4 258	546	23 045
Actifs sectoriels	231 817	1 097	105	233 019
Investissements	976	197	14	1 186

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 :

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	11 050	11 192
Correspondance et autres produits et services La Poste	6 583	6 760
Courrier publicitaire	1 155	1 202
Presse ^(a)	530	563
Produits et services des filiales (courrier national)	478	458
Courrier international	661	618
Colis	1 642	1 591
Chiffre d'affaires GeoPost	6 105	5 606
Zone France	1 408	1 241
Zone Étranger	4 697	4 365
Chiffre d'affaires Numérique	491	471
Chiffre d'affaires Réseau La Poste ^(b)	37	36
Chiffre d'affaires Immobilier & Supports ^(c)	14	10
TOTAL	17 696	17 315

(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 :

(en millions d'euros)	2016	2015
Intérêts et produits assimilés	4 492	4 851
Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires	1 157	1 386
Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle	2 118	2 178
Intérêts sur actifs financiers disponibles à la vente et détenus jusqu'à l'échéance, et opérations de couverture	1 217	1 287
Intérêts et charges assimilées	(1 661)	(1 723)
Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires	(47)	15
Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle	(1 361)	(1 536)
Intérêts sur dettes représentées par un titre et opérations de couverture	(252)	(201)
Produits de commissions	2 661	2 553
Charges de commissions	(286)	(275)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par le résultat	(12)	(74)
Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente	208	135
Marge des activités d'assurance	264	241
Produits et charges des autres activités	(68)	23
TOTAL	5 598	5 730

NOTE 8 Achats et autres charges externes

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Services extérieurs et sous-traitance générale	1 794	1 673
Achats	523	522
Sous-traitance transport	4 054	3 751
Prestations du courrier international	202	194
Locations	860	860
Entretiens et réparations	433	437
Frais de télécommunications	156	147
Déplacements, missions	183	184
Autres charges	330	309
TOTAL	8 534	8 078

NOTE 9 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

(en millions d'euros)	2016	2015
Salaires, traitements, primes et indemnités	8 868	8 751
Cotisations retraites	1 162	1 250
Autres charges sociales	1 790	1 766
Prestations d'actions sociales	210	215
Produit CICE	(338)	(344)
Variation des provisions postérieures à l'emploi ^(a)	(129)	16
Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel	43	85
Variation des autres provisions sur le personnel	204	207
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	782	784
TOTAL	12 593	12 731
Effectif moyen (en équivalent agent/année)	251 249	253 158

(a) Dont - 141 millions d'euros liés aux effets de la modification en 2016 des modalités de prise en charge des régimes d'Aides ménagères à domicile et de Chèques vacances (voir note 29).

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 :

(en millions d'euros)	2016	2015
Impôts locaux	151	153
Autres impôts et taxes	92	140
TOTAL	243	293

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 2016 d'un abattement de 85 % sur les bases de la CFE et sur les bases de taxes foncières de ses locaux professionnels ainsi que d'un abattement de 86 % sur la valeur ajoutée servant de base au calcul de la CVAE (article 1635 *sexies* du Code général des impôts et décret n° 2016-1810 du 21 décembre 2016).

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 :

(en millions d'euros)	2016	2015
Amortissements nets	948	979
Immobilisations incorporelles	277	295
Immobilisations corporelles	672	684
Provisions et pertes de valeur nettes	64	122
Écarts d'acquisition	69	13
Autres immobilisations	(3)	24
Stocks	1	(3)
Créances	(43)	(6)
Pertes sur créances irrécouvrables	63	17
Provisions pour risques et charges	(22)	77
Coût du risque des activités bancaires	181	181
Coût du risque bancaire – autres dépréciations et risques	78	37
Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables	104	144
TOTAL	1 194	1 282

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) (en millions d'euros)	2016	2015
Production immobilisée	211	188
Redevances	(27)	(24)
Résultat réalisé suite à prise de contrôle ^(a)	63	17
Autres produits et charges opérationnels courants	50	54
TOTAL	297	235

(a) Dont, en 2016, 60 millions d'euros suite à la prise de contrôle d'Armadio (voir note 4.1).

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

(en millions d'euros)	2016	2015
Charges d'intérêts sur opérations de financement ^(a)	(155)	(172)
Variation de la juste valeur des emprunts et des swaps liés à la dette ^(b)	4	19
Produits de trésorerie ^(c)	10	20
TOTAL	(141)	(133)

(a) Y compris intérêts et résultats de résiliation des instruments dérivés associés à la dette.

(b) Hors effet de la variation du risque de crédit sur les emprunts en 2016 (voir ci-dessous).

(c) Y compris variation de juste valeur d'actifs de trésorerie ou d'actifs financiers.

Au 31 décembre 2015, l'effet de la variation du coût du risque de crédit sur la juste valeur des emprunts obligataires comptabilisés à la juste valeur par résultat sur option était enregistré dans le résultat financier (effet positif de 4 millions d'euros).

Au 31 décembre 2016, cet effet [- 9 millions d'euros] est enregistré dans les autres éléments du résultat global (voir notes 3 et 27.3).

13.2 Autres éléments financiers

(en millions d'euros)	2016	2015
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	(27)	(24)
Gains nets de change	(6)	(1)
Dotations et reprises de provisions	1	2
Autres produits et charges financiers	3	2
TOTAL	(28)	(21)

NOTE 14 Impôts sur le résultat

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

14.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global

14.3 Preuve d'impôt

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

14.5 Ventilation des impôts différés par nature

14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

(en millions d'euros)	2016	2015
[Charge] d'impôt courant	(161)	(315)
[Charge]/Produit d'impôt différé	57	62
[CHARGE]/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	(104)	(253)

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.

La loi de finances 2017, votée en décembre 2016, prévoit la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés en France à 28,92 % à compter de 2020. Cette mesure n'a pas eu d'impact significatif sur les impôts différés comptabilisés par le Groupe au 31 décembre 2016.

14.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	2016	2015
Variation des résultats latents sur instruments financiers (éléments recyclables et non recyclables)		
Montant avant impôt	305	(34)
Effet d'impôt	(142)	53
MONTANT NET D'IMPÔT	163	19
Écart de conversion		
Montant avant impôt	(25)	30
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	(25)	30

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat net part du Groupe	849	635
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(185)	(210)
Impôt sur le résultat	104	253
Part revenant aux minoritaires	44	39
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	812	718
Taux d'IS	34,43 %	38 %
Charge d'impôt théorique^(a)	(280)	(273)
Déficits créés dans l'exercice et non utilisés	(10)	(10)
Création (limitation) des impôts différés actifs	(20)	(91)
Différentiel de taux des filiales étrangères	38	43
Avoirs fiscaux, crédits d'impôts & abattements impôts étrangers	11	11
Contribution sur revenus distribués	(7)	(8)
Réévaluation de participations suite à prise de contrôle	22	
Pertes de valeur	(24)	
Différences permanentes	166	72
Autres éléments		1
Retraitements de l'impôt	176	20
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	(104)	(253)

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3 % en 2015 et 2016, et la contribution exceptionnelle de 10,7 % en 2015.

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
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
Impact résultat	(11)	(68)	57
Reclassement	55	55	
Impact capitaux propres	(152)	(3)	(149)
Variation de périmètre	4	1	4
31/12/2016	239	277	(39)

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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Impôts différés actifs		
Avantages du personnel	485	442
Autres provisions non déductibles	152	99
Autres différences temporaires	110	111
Instruments financiers		9
Déficits fiscaux	8	11
Compensation actif/passif ^(a)	(517)	(330)
TOTAL ACTIF	239	343
Impôts différés passifs		
Provisions réglementées	132	133
Réévaluation des apports à Poste Immo	102	120
Instruments financiers	309	163
Écarts d'acquisition déductibles	159	152
Autres décalages d'impôt	93	55
Compensation actif/passif ^(a)	(517)	(330)
TOTAL PASSIF	277	293

(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

(en millions d'euros)	31/12/2016			Total
	Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	
Provision épargne logement	340			340
Avantages du personnel	1 072	7		1 079
Autres différences temporaires	260	12	49	321
Déficits ordinaires		210	121	331
TOTAL	1 672	229	170	2 071

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 1 923 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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	31/12/2016	31/12/2015
DPD Europe continentale	GeoPost	527	508
DPD France (ex-Exapaq)	GeoPost	334	334
GeoPost Espagne	GeoPost	305	268
Numérique	Numérique	175	143
Armadillo Bizpak	GeoPost	157	
GeoPost UK	GeoPost	127	148
DPD Pologne	GeoPost	123	127
La Banque Postale Prévoyance	La Banque Postale	94	94
Mediapost	Services-Courrier-Colis	57	55
Tigers	GeoPost	51	55
Morin Logistic et Orium (Viapost) ^(a)	Services-Courrier-Colis		39
Groupe Tocqueville	La Banque Postale	27	27
Biologicistic	GeoPost	26	
La Banque Postale Asset Management	La Banque Postale	22	22
WnDirect	GeoPost	23	23
Resto In	GeoPost	17	35
DPD Laser Finance	GeoPost	12	23
Ciloger ^(b)	La Banque Postale		30
Autres sociétés GeoPost	GeoPost	34	35
Autres sociétés Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	7	
TOTAL		2 119	1 968
Services-Courrier-Colis		64	94
GeoPost		1 737	1 557
La Banque Postale		143	174
Numérique		175	143

(a) Voir note 15.3.

(b) Voir note 4.2.

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2016	2015
Solde en début de période	1 968	1 805
Dont :		
Valeur brute	2 113	1 948
Dépréciation	(145)	(143)
Acquisitions ^(a)	256	168
Cessions ^(b)	(30)	
Écarts de conversion ^(c)	(5)	8
Pertes de valeur	(69)	(13)
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	2 119	1 968
Dont :		
Valeur brute	2 337	2 113
Dépréciation	(218)	(145)

(a) Dont principalement Armadillo pour 132 millions d'euros, des sociétés du secteur Numérique pour 32 millions d'euros, Biologic pour 26 millions d'euros, Zeitfracht pour 19 millions d'euros, et des franchises Seur en Espagne pour 35 millions d'euros (voir note 4.1).

(b) Ciloger en 2016 pour 30 millions d'euros (voir note 4.2).

(c) Dont Armadillo en 2016 pour 25 millions d'euros.

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 DPD France ;
- 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 :

2016

	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	6,4 % à 7,1 %	7,3 %	1,5 % à 2 %	5
GeoPost	6,6 % à 7,5 %	6,3 % à 15,3 %	2 %	5
La Banque Postale	6,6 % à 11,6 %	-	1 %	5
Numérique	7,0 %	-	2 %	5

2015

	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
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

Les tests réalisés en 2016 ont conduit à déprécier intégralement le goodwill des sociétés Morin Logistic et Orium (pôle Viapost), pour un montant total de 39 millions d'euros, le goodwill de la société Resto In pour 17 millions d'euros, et le goodwill de la société Laser pour 13 millions d'euros.

Le goodwill de la société Laser avait été déprécié en 2015 pour 12 millions d'euros.

Analyse de sensibilité

Une augmentation de 1 point du taux d'actualisation, ou une réduction de 0,5 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 2016.

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 2016.

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 31/12/2014	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)
Écarts de conversion	1			1
Solde au 31/12/2015	1 605	244	1 003	2 852
Acquisitions	104	158	88	350
Cessions	(37)	(2)	(34)	(73)
Variations de périmètre	7		4	11
Transferts	82	(105)	20	(3)
SOLDE AU 31/12/2016	1 760	295	1 082	3 137
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
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)
Transferts	(1)			(1)
Écarts de conversion	(1)			(1)
Solde au 31/12/2015	(1 233)		(759)	(1 992)
Amortissements de la période	(182)		(95)	(277)
Reprise de perte de valeur			1	1
Reprises sur cessions	34		20	53
Variations de périmètre	(6)		(2)	(8)
Transfert	(2)		2	
Écart de conversion	1			
SOLDE AU 31/12/2016	(1 387)		(833)	(2 221)
VALEURS NETTES				
Au 31/12/2015	373	244	244	860
AU 31/12/2016	373	295	248	916

Les lignes « Transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations et à des reclassements vers d'autres postes d'actifs.

NOTE 17 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres	Actifs en cours de construction	Total
VALEURS BRUTES						
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
Acquisitions	30	98	142	168	412	850
Cessions	(196)	(95)	(132)	(175)	(1)	(599)
Variations de périmètre	52	39	4	11		106
Transferts	(82)	37	1	61	(297)	(280)
Écarts de conversion	(33)	(9)	1	(9)	(2)	(51)
SOLDE AU 31/12/2016	5 064	2 649	882	3 164	333	12 093
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
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)
Amortissements de la période	(174)	(168)	(99)	(231)		(672)
Pertes de valeur	(21)		(6)			(26)
Reprises de pertes de valeur	24		5			28
Reprises sur cessions	89	94	99	159		441
Variations de périmètre	(2)	(25)	(2)	(14)		(43)
Transferts	81	1		27		109
Écarts de conversion	8	6		5		19
SOLDE AU 31/12/2016	(1 643)	(2 086)	(392)	(2 310)		(6 431)
VALEURS NETTES						
Au 31/12/2015	3 644	587	478	852	220	5 780
AU 31/12/2016	3 421	564	490	854	333	5 661
Dont location-financement						
Au 31/12/2015	63	20	8	4		95
Au 31/12/2016	103	17	8	1		129

Les lignes « Transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations, et au reclassement en « Actifs destinés à être cédés » de certaines immobilisations (voir 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.

(en millions d'euros)	CNP Assurances	Pôle Immobilier	Yurtici Kargo	AEW Europe	Asendia	Autres	Total	Entreprises à situation nette négative ^(a)		
								La Poste Mobile	Autres	Total
Nature du contrôle	Entreprise associée	Entreprises associées ou contrôles conjoint	Entreprise associée	Entreprise associée	Contrôle conjoint			Contrôle conjoint		
Solde au 31/12/2014	2 830	45	32		51	118	3 075	(37)		(37)
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	207	3	2		3	3	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)	(14)			1	30	15			
Écarts de conversion	(57)		(3)			2	(58)			
Solde au 31/12/2015	2 911	30	28		53	119	3 141	(42)	(3)	(44)
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	189	3		2	3	(3)	195	(9)		(10)
Distributions de dividendes	(106)	(8)	(2)		(2)	(2)	(119)			
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS	90					(1)	88			
Variations de périmètre				49		(17)	32		3	3
Augmentations de capital		2					2	6		6
Autres variations	38	2				1	42			
Écarts de conversion	48		(4)			1	45			
SOLDE AU 31/12/2016	3 169	28	23	51	56	99	3 426	(46)		(46)

(a) Comptabilisé en « Autres provisions pour risques et charges » (voir note 26.2).

18.2 Informations sur CNP Assurances

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Pourcentage d'intérêt ^(a)	20,15 %	20,15 %
Juste valeur de la participation détenue (par référence au cours de bourse)	2 435	1 721

(a) Voir 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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Capitaux propres part du Groupe	17 534	17 113
Retraitements (titres super subordonnés de CNP Assurances)	(1 829)	(2 688)
Capitaux propres au % d'intérêt du Groupe La Poste	3 165	2 907
Écart d'acquisition net	4	4
VALEUR DE MISE EN ÉQUIVALENCE – BILAN GROUPE LA POSTE	3 169	2 911

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 2016, retraités des titres super-subordonnés à durée indéterminée (hors part du Groupe) émis auprès de tiers.

NOTE 19 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2016		31/12/2015	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Titres de participations non consolidés		254		321
Provisions sur titres de participations non consolidés		(35)		(32)
Dépôts et cautionnements versés	7	19	13	17
Instruments financiers dérivés	58	185	66	245
Prêts sociaux	3	64	3	67
Provisions sur prêts sociaux		(27)		(29)
Actifs financiers de placement de la trésorerie	470		392	100
Autres actifs financiers	71	45	11	24
Provisions sur autres actifs financiers		(25)		(6)
TOTAL	609	480	485	707

Titres de participation non consolidés

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015
	Pourcentage de détention	Valeur brute	Valeur nette	Valeur nette
Crédit Logement	6 %	76	76	98
XAnge Capital 2	40 %	12	12	12
Autres – entités françaises		75	71	46
Autres – entités étrangères (cf. détail en note 43) ^(a)		91	60	133
TOTAL		254	219	289

(a) Dont, au 31 décembre 2016, JLGP Participações pour 34 millions d'euros, société brésilienne acquise fin décembre 2016, qui sera consolidée en 2017, et, au 31 décembre 2015, les titres de Visa Europe pour 104 millions d'euros, cédés au cours de l'année 2016 à Visa Inc. (voir note 1.3).

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 locations immobilières. En 2015, elle comprenait également des dépôts de garanties versés dans le cadre des instruments financiers contractés pour la gestion de la dette obligataire pour 6 millions d'euros.

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 trois mois :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Titres obligataires	100	392
Comptes à terme débloqués à plus de 3 mois	370	100
TOTAL	470	492

Prêts sociaux

Les prêts sociaux 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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	759	864
Autres concours à la clientèle	65	67
Affacturage	818	146
Provisions	(139)	(157)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	1 504	921
Prêts à terme	184	
Crédits de trésorerie	4 932	4 553
Crédits à l'habitat	55 948	54 214
Crédits aux personnes morales	5 926	3 560
Crédits au secteur public local	5 679	4 495
Titres reçus en pension livrée	807	3 126
Provisions	(366)	(283)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	73 110	69 665
Opérations de location-financement	2 040	1 567
Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle	2 131	1 476
TOTAL	78 784	73 628

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 (voir note 34.5).

20.2 Prêts et créances sur les établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Comptes ordinaires débiteurs	191	196
Comptes et prêts au jour le jour	10 009	3 626
Comptes et prêts sur établissement de crédit à vue	10 199	3 823
Comptes et prêts à terme	72 703	77 284
Titres reçus en pension livrée	765	559
Prêts subordonnés et participatifs	190	190
Comptes et prêts sur établissement de crédit à terme	73 659	78 033
Titres assimilés aux prêts et créances sur établissement de crédit	603	1 246
TOTAL	84 461	83 102

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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Effets publics et valeurs assimilées	19 885	21 777
Obligations et autres titres à revenu fixe	2 386	2 380
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	22 271	24 158
Effets publics et valeurs assimilées	7 526	3 165
Obligations et autres titres à revenu fixe	10 014	10 838
Actions et autres titres à revenu variable	1 220	1 377
Actifs financiers disponibles à la vente	18 760	15 379
Effets publics et valeurs assimilées	723	226
Obligations et autres titres à revenu fixe	11 031	10 180
Actions et autres titres à revenu variable	44	74
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	11 798	10 480
Instruments dérivés de taux d'intérêts	1 811	1 344
Instruments dérivés de cours de change	22	2
Dérivés/Juste valeur positive	1 832	1 347
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	13 630	11 827
Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	138	178
TOTAL	54 799	51 542

Les principes généraux de comptabilisation des titres et dérivés des activités bancaires sont exposés en notes 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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dépôts et cautionnements versés	882	631
Autres débiteurs divers ^(a)	441	503
Produits à recevoir	392	353
TOTAL	1 716	1 486

(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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Charges constatées d'avance	38	39
Comptes d'encaissement	34	13
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	4	3
Autres actifs d'assurance	476	418
Autres comptes de régularisation actif	945	1 110
TOTAL	1 497	1 583

Comptes de régularisation – Passif

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	8	9
Autres comptes de régularisation passif	2 195	2 432
TOTAL	2 203	2 441

NOTE 21 Stocks et encours

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015
	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	86	(2)	84	85
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	14	(2)	12	24
TOTAL	100	(3)	97	109

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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Avances et acomptes versés	91	56
Créances clients et comptes rattachés	2 267	2 186
Provisions sur créances clients et comptes rattachés	(100)	(97)
Créances sur opérations du courrier international	578	624
Créances de CICE ^(a)	592	561
Autres créances	492	439
Provisions sur autres créances	(33)	(32)
TOTAL	3 886	3 737

(a) Une créance de CICE a fait l'objet d'une cession en 2016 pour 154 millions d'euros.

Les créances du courrier international (578 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 (voir note 31) pour 536 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)	31/12/2016	31/12/2015
Équivalents de trésorerie	1 901	2 255
Disponibilités	247	198
Caisse	5	5
TOTAL	2 152	2 457

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme débloqués à tout moment ou à moins de trois mois pour 1 193 millions d'euros (1 425 millions d'euros au 31 décembre 2015) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 676 millions d'euros.

23.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	814	961
Banques centrales	1 918	851
TOTAL	2 732	1 812

NOTE 24 Actifs destinés à être cédés

Les actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 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 2016, 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 trois 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 2016, les intérêts minoritaires ne sont ni individuellement, ni collectivement, significatifs dans le Groupe.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 115 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 2016, les provisions techniques des activités bancaires et d'assurance, classées dans les provisions pour risques et charges courantes, se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Risque épargne logement	Provisions techniques d'assurance	Total
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
Dotations de la période		230	230
Reprises de la période	(142)	(18)	(160)
Autres mouvements		11	11
SOLDE AU 31/12/2016	362	2 231	2 593

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 (voir note 2.19).

Cette provision a fait l'objet d'une reprise nette de 142 millions d'euros sur l'exercice, qui s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Encours collecté	Crédits octroyés au titre des PEL/CEL	Provision 2016	Provision 2015	Mouvements nets 2015/2016
Ancienneté					
Plus de 10 ans	5 873		73	100	(27)
De 4 à 10 ans	10 721		104	126	(22)
Moins de 4 ans	10 762		166	246	(80)
Total PEL	27 356	53	343	472	(129)
Total CEL	4 590	368	19	32	(13)
TOTAL	31 946	421	362	504	(142)

26.2 Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2016, les autres provisions pour risques et charges se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Litiges sociaux	Autres litiges	Autres	Total
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)
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
Dotations de la période	96	62	108	266
Reprises pour utilisation	(25)	(15)	(91)	(130)
Reprises de provisions devenues sans objet	(27)	(22)	(97)	(146)
Autres mouvements		2	(2)	
Provisions non courantes	161	16	152	328
Provisions courantes	84	161	322	567
SOLDE AU 31/12/2016	245	177	473	895

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 2016 :

- les coûts liés au regroupement des sièges du Groupe pour 11 millions d'euros ;
- une provision de 144 millions d'euros au titre de l'amende prononcée par l'Autorité de la concurrence contre deux sociétés du Groupe ;
- une provision correspondant à la situation nette négative des sociétés mises en équivalence pour 46 millions d'euros, contre 44 millions d'euros au 31 décembre 2015 (voir 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

27.2 Échéancier des dettes financières

27.3 Emprunts obligataires et dette subordonnée

27.4 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale

27.5 Autres dettes financières

27.1 Détail des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2016		31/12/2015	
	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	490	4 103	401	4 218
Emprunts obligataires	160	3 959		4 118
Location-financement	15	92	7	64
Bons La Poste	57		59	
Billets de trésorerie			16	
Concours bancaires courants	7		12	
Dépôts et cautionnements reçus	231	27	293	26
Autres emprunts au coût amorti	19	26	13	9
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	452	1 257	285	1 750
Emprunts couverts		473	502	
Emprunts obligataires			502	
Dette subordonnée		473		
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	8	4	18	
Autres dérivés			6	
Intérêts courus non échus sur emprunts	113		132	
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme (non courant)		5 836		5 968
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme (courant)	1 064		1 345	
TOTAL COURANT ET NON COURANT	6 900		7 313	

27.2 Échéancier des dettes financières

(en millions d'euros)	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Dettes financières au coût amorti								
Emprunts obligataires	160		1 796	960	2 163	3 158	4 119	4 118
Location-financement	15	7	31	25	61	39	107	71
Bons La Poste	57	59					57	59
Billets de trésorerie		16						16
Concours bancaires courants	7	12					7	12
Dépôts et cautionnements reçus	231	293	25	25	2	2	258	320
Autres emprunts au coût amorti	19	13	26	9			44	22
Emprunts en juste valeur								
Emprunts obligataires	452	285	527	1 023	730	727	1 709	2 035
Emprunts couverts								
Emprunts obligataires		502						502
Dettes subordonnées					473		473	
Instruments financiers dérivés passifs	8	18			4		12	18
Autres dérivés		6						6
Intérêts courus non échus	113	132					113	132
TOTAL	1 064	1 345	2 404	2 042	3 432	3 927	6 900	7 313

27.3 Emprunts obligataires et dette subordonnée

Les emprunts obligataires et les titres subordonnés, hors intérêts non échus, ont évolué de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Emprunts au coût amorti	Emprunts en juste valeur	Emprunts obligataires couverts	Emprunts subordonnés	Dettes subordonnées couvertes	Total
Solde au 31/12/2014	3 380	2 096	518			5 995
Nouveaux emprunts	750					750
Prime 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
Nouveaux emprunts					471	471
Remboursements		(238)	(500)			(738)
Prime et frais d'émission					(2)	(2)
Variation du risque de crédit		9				9
Autres variations	1	(97)	(2)		4	(95)
SOLDE AU 31/12/2016	4 119	1 709			473	6 301

Émission de dette subordonnée

La Poste a émis le 1^{er} décembre 2016 des titres subordonnés de dernier rang pour 500 millions de dollars, remboursables in fine le 1^{er} décembre 2043, et portant intérêt au taux fixe de 5,3 %. Ces titres pourront être remboursés par anticipation sur décision de La Poste à partir du 1^{er} décembre 2023. Selon la compréhension du Groupe, cet instrument de dette se voit attribuer une composante « *equity* » de 50 % par certaines agences de notation.

Ces titres font l'objet d'une couverture de flux de trésorerie par le biais d'un *cross-currency swap* permettant de couvrir le risque de change et le risque de taux. Après effet de la couverture, le montant nominal de ces titres est de 470,4 millions d'euros, et le taux d'intérêt fixe de 2,894 %.

Remboursements d'emprunt

La Poste a remboursé au cours de l'exercice les lignes d'emprunts suivantes :

- 17 février 2016 : emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros émis en 2009. Cet emprunt faisait l'objet d'une couverture de juste valeur ;

- 19 décembre 2016 : emprunt obligataire d'une valeur nominale de 200 millions de livres sterling, émis en 2000 et 2001. Cet emprunt était comptabilisé en juste valeur par résultat sur option.

Variation du risque de crédit

L'évaluation de la juste valeur des emprunts valorisés en juste valeur par résultat sur option (voir note 2.15.1) tient compte de la hausse du coût du risque de crédit intervenue en 2016. Cette évolution a eu pour effet d'augmenter de 9 millions d'euros la juste valeur de la dette obligataire au 31 décembre 2016 par rapport au 31 décembre 2015 (diminution de 4 millions d'euros en 2015). Cette variation a été enregistrée dans les « Autres éléments du résultat global » (voir note 3).

Les autres variations correspondent essentiellement à la variation de juste valeur des emprunts valorisés en juste valeur par résultat sur option.

Au 31 décembre 2016, 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 (en millions de devises)	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>				440	
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN JUSTE VALEUR				1 520	
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	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2016, par nature de taux, est la suivante :

(en millions d'euros)	Structure de la dette avant swaps de variabilisation		Incidence des opérations de variabilisation	Structure de la dette après swaps de variabilisation	
	Montants	%		Montants	%
Emprunts taux fixe	5 828	100 %	[1 709]	4 119	71 %
Emprunts taux variable			1 709	1 709	29 %
<i>Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)</i>			730		
TOTAL DES EMPRUNTS	5 828	100 %		5 828	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 un à cinq ans.

Au 31 décembre 2016, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixation » représentent 730 millions d'euros, soit 12,5 % du total des emprunts. Ces emprunts restent inclus sur la ligne « Emprunts à taux variable ».

Les swaps de « refixation » représentent un nominal de 580 millions d'euros.

La répartition de la dette obligataire au 31 décembre 2016, par devise, s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Structure de la dette avant swaps de devises		Incidence des swaps de devises	Structure de la dette après swaps de devises	
Euro	5 828	100 %		5 828	100 %
Livre sterling					
TOTAL	5 828	100 %		5 828	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

(en millions d'euros)	Juste valeur au 31/12/2016		Juste valeur au 31/12/2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat				
Dérivés de taux receveur fixe/payeur variable	242		289	10
Dérivés de taux receveur variable/payeur fixe		8		9
Total	242	8	289	18
Dérivés de couverture				
Couverture de juste valeur			22	
Couverture de flux de trésorerie		3		
TOTAL DÉRIVÉS LIÉS À LA DETTE	242	11	311	18
Autres				
Instruments dérivés sur fonds dédiés				6
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES	242	11	311	24
Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie		4		6

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 2016, 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 avaient une échéance de six mois, et représentaient un montant de 16 millions d'euros. Il n'y a pas de billets de trésorerie non échus au 31 décembre 2016.

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	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	23	2 152	2 457
Dérivés actifs associés à la dette	19	243	311
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine	19	470	492
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif	19		6
Créance financière nette envers La Banque Postale		316	390
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		3 180	3 656
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	27	5 836	5 968
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	27	1 064	1 345
Dette brute (2)		6 900	7 313
DETTE NETTE (2)-(1)		3 719	3 657
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2016		62	

28.2 Évolution de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Renvois	31/12/2016	31/12/2015
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	TFT ^(a)	1 448	1 574
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	TFT	(1 072)	(779)
Neutralisation de la variation des actifs financiers de gestion de trésorerie	TFT	(21)	(66)
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie ^(b)		(1 094)	(845)
Dividendes versés aux actionnaires de La Poste		(171)	(171)
Rachat d'intérêts minoritaires	TFT	(8)	(27)
Charge nette d'intérêts financiers		(145)	(148)
Variation de juste valeur des instruments financiers		(4)	15
Incidence des variations de périmètre sur la dette brute		(67)	(28)
Augmentation des dettes de location-financement		(16)	(9)
Primes et frais d'émission		(2)	(12)
Autres éléments ^(c)		(4)	(3)
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		(417)	(382)
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER		(62)	348
Dette nette à l'ouverture		(3 657)	(4 005)
Dette nette à la clôture		(3 719)	(3 657)

(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 2016 :

(en millions d'euros)	31/12/2015		Variations de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Coût financier net	Autres variations	31/12/2016	
	Courant	Non courant						Courant	Non courant
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	17	511		5	(8)	8	(239) ^(a)	10	284
Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe	10	298	1	24	(6)	6	54	12	373
Régime de retraite du personnel des filiales étrangères		68		3	(6)	2	7		74
Avantages postérieurs à l'emploi	27	877	1	33	(20)	16	(178)	22	732
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	420	1 020		564	(371)	12		462	1 183
Indemnités de rupture	99	24		9				101	30
Congés longue maladie/longue durée	60	45			(5)			59	41
Compte épargne temps	125	110		9				128	115
Autres avantages à long terme	2	17			(2)			1	16
Autres avantages du personnel	286	196		18	(7)			290	203
TOTAL	734	2 093	1	615	(398)	27	(178)	774	2 118

(a) Dont - 141 millions d'euros liés aux effets de la modification en 2016 des modalités de prise en charge des régimes d'Aides ménagères à domicile et de Chèques vacances, et - 98 millions d'euros de variation des écarts actuariels pour l'ensemble des avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste.

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 réductions tarifaires sur des séjours de 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 2016 tiennent compte des adhésions attendues au dispositif ouvert jusqu'en juin 2018, 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 2016 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 2015) ;
- 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 2016 de 45 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
2016				
Zone Euro	0,2 %	1,0 %	1,4 %	1,6 %
Zone UK	1,5 %	2,5 %	2,7 %	2,8 %
2015				
Zone Euro	0,8 %	1,5 %	2,1 %	2,3 %
Zone UK	2,2 %	2,6 %	3,2 %	3,4 %

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 2016 et au 31 décembre 2015.

29.4.1 Évolution des engagements

(en millions d'euros)	2016	2015
Engagement en début de période	1 096	1 066
Coût des services rendus	34	37
Coût de désactualisation	21	22
Réduction/liquidation de régimes ^(a)	(141)	
Prestations payées	(24)	(28)
Contribution des salariés	1	1
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses	136	(3)
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	(148)	(14)
Écarts de conversion	(35)	16
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	940	1 096

(a) Effets de la modification en 2016 des modalités de prise en charge des régimes d'aides ménagères à domicile et de chèques vacances.

29.4.2 Évolution des actifs de couverture

(en millions d'euros)	2016	2015
Actifs de couverture en début de période	192	178
Rendement attendu des actifs	5	6
Contribution de l'employeur	6	8
Contribution des salariés	1	2
Prestations payées	(10)	(13)
Variation de périmètre		1
Écarts actuariels	15	1
Écarts de conversion	(26)	11
Autres	2	
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	186	192

Les actifs de couverture concernent principalement l'engagement de retraite de GeoPost UK.

29.4.3 Engagement net

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Engagement	940	1 096
Actifs de couverture	(186)	(192)
ENGAGEMENT NET	754	904
Dont provision non courante	732	877
Dont provision courante	22	27

29.4.4 Variation des écarts actuariels (comptabilisés en « Autres éléments du résultat global »)

(en millions d'euros)	2016	2015
Pertes/(Gains) actuariels en début de période	172	189
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	136	(3)
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	(148)	(14)
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	(15)	(1)
PERTES/(GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	145	172

29.4.5 Composition des actifs de couverture

Types d'actifs	31/12/2016	31/12/2015
Actions	18 %	17 %
Fonds d'investissement diversifiés	47 %	48 %
Fonds LDI (<i>Liability-Driven Investment</i>)	16 %	13 %
Contrats d'assurances	19 %	22 %

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 78 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

(en millions d'euros)	2016	2015
Coût des services rendus	34	37
Coût de désactualisation	21	22
Rendement attendu des actifs	(5)	(6)
Réductions/liquidations de régime	(141)	
CHARGE/(PRODUIT) DE LA PÉRIODE	(91)	53

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 :

(en millions d'euros)	Sorties de trésorerie
2017	22
2018	17
2019	18
2020	19
2021	20

Au 31 décembre 2016, la durée moyenne des engagements postérieurs à l'emploi envers le personnel est d'environ 17 ans.

Les cotisations qui seront versées en 2017 au fonds de pension de GeoPost UK sont estimées à 6 millions d'euros.

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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Comptes ordinaires créditeurs	671	346
Comptes et emprunts au jour le jour		48
Autres sommes dues	27	21
Dettes envers les établissements de crédit à vue	698	414
Titres donnés en pension livrée	15 653	13 422
Comptes et emprunts à terme	2 652	1 905
Dettes envers les établissements de crédit à terme	18 305	15 327
TOTAL	19 003	15 741

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 :

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Dettes envers les établissements de crédit à vue	698	414					698	414
Dettes envers les établissements de crédit à terme	17 757	14 191	271	891	277	245	18 305	15 327
TOTAL	18 455	14 605	271	891	277	245	19 003	15 741

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>	31/12/2016	31/12/2015
Livret A	59 575	60 177
PEL	27 357	25 744
CEL	4 591	4 821
PEP	217	255
LEP	7 759	7 936
Livret Développement Durable	7 288	7 253
Livret jeune	624	667
Livret B	1 762	1 897
Comptes de liquidité PEA	648	514
Autres comptes à régime spécial	3 446	3 145
Comptes d'épargne à régime spécial	113 266	112 408
Comptes ordinaires créditeurs clientèle	58 740	53 926
Emprunts clientèle	130	100
Comptes à terme	189	782
Titres et valeurs donnés en pension	2 744	3 449
Autres sommes dues à la clientèle	599	720
Dettes envers la clientèle	62 403	58 976
TOTAL	175 669	171 384

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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dettes subordonnées	2 980	2 389
Emprunts obligataires	4 333	4 220
Certificats de dépôts	6 149	4 834
Dettes représentées par un titre	13 463	11 443
Dépôts de garantie reçus	1 277	1 020
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	349	326
Instruments dérivés de couverture	914	326
Autres passifs financiers	1 782	1 602
TOTAL	17 785	14 717

Les « Passifs financiers à la juste valeur par le résultat » correspondent principalement à des instruments dérivés de taux.

L'échéancier des dettes représentées par un titre se présente comme suit :

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Dettes représentées par un titre	6 445	5 412	2 156	2 320	4 862	3 711	13 463	11 443

NOTE 31 Dettes fournisseurs et autres dettes

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 813	1 700
Dettes fiscales et sociales	1 746	1 793
Dettes fournisseurs d'immobilisations	261	252
Dettes sur opérations du courrier international	536	572
Avances et acomptes clients	164	182
Autres dettes d'exploitation	173	154
TOTAL	4 693	4 652

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 crédit 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 (voir 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 31/12/2016 (en millions d'euros)	Montant au bilan	Flux 2017		Flux 2018		Flux 2019-2021		Flux 2022 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	5 828	215	600	183	500	405	1 800	204	2 750
Emprunts au coût amorti	4 119	143	160	135		328	1 800	153	2 170
Emprunts en juste valeur	1 709	72	440	48	500	76		51	580
Emprunts en couverture de juste valeur									
Dette subordonnée	473	25		25		75		550	473
Autres dettes financières	474		330		24		78		42
Location-financement	107		15		13		39		40
Bons La Poste	57		57						
Billets de trésorerie									
Concours bancaires courants	7		7						
Dépôts et cautionnements reçus	258		231		6		19		2
Autres emprunts au coût amorti	44		19		5		20		
Instruments dérivés	(231)	(82)		(59)		(106)		(66)	4
Dérivés au passif	12	(7)		(10)		(33)		(23)	4
Dérivés à l'actif	(243)	(75)		(49)		(73)		(43)	
TOTAL	6 544	158	930	149	524	374	1 878	688	3 269

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 3,2 millions d'euros, après prise en compte des instruments dérivés de gestion de la dette (contre 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2015).

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 10,9 millions d'euros (contre 5 millions d'euros au 31 décembre 2015), 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 2016, il n'y a pas de titres de placement en devises significatifs. Certains emprunts obligataires sont libellés en livre sterling et la dette subordonnée est libellée en dollars. Ces dettes 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

La Banque Postale 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

33.4 Risque de liquidité

33.5 Risque de taux

33.6 Risque de marché

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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	11 798	10 480
Instruments dérivés de transaction	532	555
Instruments dérivés de couverture	1 578	1 229
Actifs financiers disponibles à la vente	18 879	15 611
Prêts et créances sur les établissements de crédit	84 461	83 102
Prêts et créances sur la clientèle	78 784	73 628
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	22 271	24 158
Expositions au bilan nettes de dépréciation	218 303	208 762
Engagements de financement donnés	20 087	17 270
Engagements de garanties donnés	2 535	3 067
Expositions hors-bilan	22 622	20 336
TOTAL DE L'EXPOSITION NETTE	240 925	229 098

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.

Organisation et 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 risque.

Révision des modèles de notations internes pour les adapter aux nouvelles exigences Bâle III

La Banque Postale a lancé en 2013 un programme « Modèles internes ». Depuis 2015, la direction des risques Groupe a intégré dans son dispositif d'encadrement et de contrôle des risques de crédit les notations et paramètres bâlois (PD, LGD, ELBE) issus des modèles internes sur les périmètres personnes physiques. La prise en compte de ces modèles dans les processus d'octroi, du schéma délégataire et de pilotage quotidien a permis une amélioration significative de la maîtrise des risques sur les particuliers.

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 microcrédits personnels (La Banque Postale).

L'activité de crédit à la clientèle de détail est fortement concentrée sur la zone France (99,9 % des encours).

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 sont 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.

Atténuation du risque de crédit

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.

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 Postale peut accorder un prêt sans garantie, à condition que l'ensemble des prêts sans garantie pour 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.

Les prêts à la consommation sont accordés sans garantie ou collatéral.

Exposition aux risques de crédit sur opérations avec la clientèle des particuliers

31/12/2016

(en millions d'euros)	Bilan brut		Hors bilan brut		Exposition totale	
	Encours	% exposition totale	Encours	% exposition totale	Encours	% total
Prêts immobiliers	55 948	94 %	3 305	6 %	59 253	81 %
Prêts à la consommation	4 931	88 %	698	12 %	5 629	8 %
Comptes ordinaires débiteurs et assimilés	533	7 %	7 295	93 %	7 828	11 %
TOTAL	61 413	84 %	11 297	16 %	72 711	100 %

31/12/2015

(en millions d'euros)	Bilan brut		Hors bilan brut		Exposition totale	
	Encours	% exposition totale	Encours	% exposition totale	Encours	% total
Prêts immobiliers	54 214	96 %	2 275	4 %	56 490	81 %
Prêts à la 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 %

Garanties obtenues – Clientèle

31/12/2016

(en millions d'euros)		Sûreté réelle		Caution personne morale		Caution personne physique		Sans garantie		Bilan brut	
		Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%
Prêts immobiliers	Sains	18 440	33 %	35 751	65 %	24		1 090	2 %	55 304	99 %
	Dépréciés	308	48 %	311	48 %			25	4 %	644	1 %
TOTAL		18 748		36 061		25		1 115		55 948	
Prêts à la consommation	Sains	5		8		1		4 551	100 %	4 565	93 %
	Dépréciés			2				365	100 %	367	7 %
TOTAL		5		10		1		4 916		4 931	

31/12/2015

(en millions d'euros)		Sûreté réelle		Caution personne morale		Caution personne physique		Sans garantie		Bilan brut	
		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 à la 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	

Qualité du crédit des actifs financiers qui ne sont ni en souffrance ni dépréciés individuellement – Clientèle

(en millions d'euros)		31/12/2016		31/12/2015	
		Encours	%	Encours	%
Prêts immobiliers sains	Sans impayé	54 926	99 %	53 373	99 %
	Avec impayés	378	1 %	328	1 %
TOTAL SAINS		55 304	100 %	53 701	100 %
Prêts à la consommation sains	Sans impayé	4 501	99 %	4 163	98 %
	Avec impayés	64	1 %	76	2 %
TOTAL SAINS		4 565	100 %	4 239	100 %

Actifs financiers en souffrance – Clientèle

31/12/2016

(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		Sûretés réelles	Cautions personnes morales	Cautions personnes physiques	Sans garanties
Prêts immobiliers	265	67	34	12		378	644	308	311	25
Prêts à la consommation	40	16	8			64	367		2	365
TOTAL	305	82	42	12		442	1 011	308	313	390

31/12/2015

	Encours non dépréciés présentant des impayés							Garanties			
(en millions d'euros)	<30 j	30 j à 60 j	60 j à 90 j	90 j à 180 j	>180 j	Total	Encours dépréciés	Sûretés réelles	Cautions personnes morales	Cautions 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

Analyse des actifs individuellement dépréciés – Clientèle

31/12/2016

(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	285	184	(111)	39 %
	Cautions personnes morales	252	227	(29)	11 %
	Cautions personnes physiques				41 %
	Sans garantie	23	4	(18)	80 %
	Douteux par contagion sans impayé	84	84	(1)	1 %
TOTAL		644	499	(159)	25 %
Prêts à la consommation dépréciés		367	1	(167)	45 %
Comptes ordinaires débiteurs dépréciés et assimilés		53	10	(40)	76 %

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 %
	Cautions personnes morales	126	122	(10)	8 %
	Cautions personnes physiques	1			26 %
	Sans garantie	27		(12)	46 %
	Douteux par contagion sans impayé	97	90	(13)	14 %
TOTAL		513	431	(114)	22 %
Prêts à la consommation dépréciés		314	1	(149)	47 %
Comptes ordinaires débiteurs dépréciés et assimilés		129		(109)	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'ACPR 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 le risque de crédit qui naît des opérations de trésorerie interbancaire comme les dépôts, prêts, pensions (vis-à-vis donc des institutions financières) et le 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 bilanciels, 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, l'affacturage et dérivés simples sans appel de marge.

En 2016, La Banque Postale a démarré les offres suivantes :

- une offre de financement à destination des professionnels composée de la facilité de caisse, du crédit-bail mobilier, de l'affacturage et du crédit moyen terme ;
- une offre de promotion immobilière.

Dispositif d'octroi

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'ACPR.

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.

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.

Limites 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 Postale 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 concernés 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.

Atténuation du risque de crédit

En matière de prise de garantie et de technique d'atténuation du risque de crédit aux personnes morales, La Banque Postale s'appuie sur les principes suivants :

- tout engagement doit être couvert par une garantie sauf dispositions contraires prévues par les dispositifs de maîtrise des risques ;
- les garanties prises doivent respecter les dispositifs de maîtrise des risques : être valides au plan juridique et gérées par les entités opérationnelles ;
- dans la mesure du possible, les sûretés doivent être éligibles sur le plan prudentiel. Ce n'est cependant pas une obligation.

Exposition aux risques de crédit auprès de la clientèle de personnes morales

31/12/2016

Catégorie (en millions d'euros)	Souverain	Bancaire	Corporate	Admin. publique	Titrisation	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	723	10 144	932			11 798
Actifs financiers disponibles à la vente	8 258	8 488	1 846	281	7	18 879
Prêts et créances sur établissements de crédit	81 213	3 249				84 461
Prêts et créances sur la clientèle	1 028	4	11 530	5 147	127	17 837
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	20 322	1 920	3	26		22 271
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	111 543	23 804	14 310	5 454	134	155 246

Notation (en millions d'euros)	AAA	AA	A	Autres	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat		821	6 514	4 463	11 798
Actifs financiers disponibles à la vente	4 308	5 089	4 860	4 622	18 879
Prêts et créances sur établissements de crédit	202	82 075	1 255	928	84 461
Prêts et créances sur la clientèle	79	656	1 698	15 404	17 837
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	1 759	18 327		2 185	22 271
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	6 348	106 969	14 326	27 603	155 246

Zone géographique (en millions d'euros)	France	Zone euro	Hors zone euro	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	5 929	3 719	2 150	11 798
Actifs financiers disponibles à la vente	6 513	7 206	5 161	18 879
Prêts et créances sur établissements de crédit	83 987	146	329	84 461
Prêts et créances sur la clientèle	16 987	385	465	17 837
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	17 680	4 032	559	22 271
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	131 096	15 488	8 662	155 246

Les expositions hors zone euro sont concentrées sur la Grande-Bretagne, les États-Unis, le Canada et la Suisse.

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

Actifs financiers à la juste valeur par le résultat

Les actifs financiers à la juste valeur par le résultat comprennent des titres. Les émetteurs bancaires représentent l'essentiel des actifs financiers à la juste valeur par le résultat (86 % 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).

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 91 %. De plus, les émetteurs bénéficiant d'une notation de rang 1 (AAA à AA-) représentent 90 % des positions du portefeuille.

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 à partir de 2013.

Le risque Entreprises

Au 31 décembre 2016, l'exposition de La Banque Postale sur les entreprises a augmenté, notamment en ce qui concerne les crédits moyen-long terme, 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.

La majorité 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

31/12/2016

(en millions d'euros)	Bilan brut		Hors bilan brut		Exposition totale	
	Encours	% exposition totale	Encours	% exposition totale	Encours	% total
Opérations de location-financement	2 051	92 %	174	8 %	2 224	10 %
Crédits au secteur public local	5 679	56 %	4 482	44 %	10 161	44 %
Prêts aux autres personnes morales	5 991	64 %	3 374	36 %	9 366	41 %
Affacturation et créances commerciales	818	100 %			818	4 %
Comptes ordinaires débiteurs et assimilés	226	42 %	310	58 %	536	2 %
TOTAL	14 765	64 %	8 340	36 %	23 105	100 %

31/12/2015

(en millions d'euros)	Bilan brut		Hors bilan brut		Exposition totale	
	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 %

Garanties obtenues sur les crédits octroyés aux personnes morales

31/12/2016

		Sûreté réelle		Cauton personne morale		Cauton personne physique		Sans garantie		Bilan brut	
		Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%
<i>(en millions d'euros)</i>											
Location-financement	Sains	1 124	56 %	276	14 %			622	31 %	2 021	99 %
	Dépréciés			10	34 %			19	66 %	29	1 %
TOTAL		1 124		286				641		2 050	
Crédits au secteur public local	Sains			24	0 %			5 613	100 %	5 637	99 %
	Dépréciés							42	100 %	42	1 %
TOTAL				24				5 655		5 679	
Crédits aux autres personnes morales	Sains	1 158	20 %	2 200	37 %			2 579	43 %	5 938	99 %
	Dépréciés			10	19 %			43	81 %	53	1 %
TOTAL		1 158		2 210				2 622		5 991	
Affacturage et créances commerciales	Sains			53	7 %	1	0 %	760	93 %	814	100 %
	Dépréciés							4	100 %	4	
TOTAL				53		1		764		818	

31/12/2015

		Sûreté réelle		Cauton personne morale		Cauton personne physique		Sans garantie		Bilan brut	
		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	
Affacturage et créances commerciales	Sains			12	8 %			133	91 %	145	99 %
	Dépréciés							1	97 %	1	1 %
TOTAL				12				134		146	

*Qualité du crédit des actifs financiers qui ne sont ni en souffrance ni dépréciés individuellement –
Personnes morales*

(en millions d'euros)		31/12/2016		31/12/2015	
		Encours	%	Encours	%
Opérations de location-financement saines	Sans impayé	2 019	100 %	1 562	100 %
	Avec impayés	2		6	
TOTAL		2 021		1 568	
Crédits au secteur public local sains	Sans impayé	5 635	100 %	4 492	100 %
	Avec impayés	2		3	
TOTAL		5 637		4 494	
Prêts aux autres personnes morales sains	Sans impayé	5 314	89 %	3 560	100 %
	Avec impayés	624	11 %		
TOTAL		5 938		3 560	
Affacturation et créances commerciales saines	Sans impayé	776	95 %	124	85 %
	Avec impayés	38	5 %	22	15 %
TOTAL		814		145	

Actifs financiers en souffrance – Personnes morales

31/12/2016

(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	Cautions Personnes physiques	Sans garanties
Opérations de location-financement	2					2	29		10		19
Crédits au secteur public local	2					2	42				42
Affacturation et créances commerciales	28	5	4			38	4				4
Prêts aux autres personnes morales	624					624	53		10		43
TOTAL	656	5	4			666	128		20		109

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	Cautions Personnes physiques	Sans garanties
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

Analyse des actifs individuellement dépréciés – Personnes morales

31/12/2016

(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	Caution personne morale	10	2	(4)	39 %
	Sans garantie	19		(7)	35 %
TOTAL		29	2	(11)	37 %
Opérations de crédit autres personnes morales dépréciées	Caution personne morale	10	10	(1)	15 %
	Sans garantie	43		(39)	90 %
TOTAL		53	10	(40)	76 %
Crédits au secteur public local dépréciés		42		(5)	12 %

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	Caution personne morale	2		(1)	29 %
	Sans garantie	3		(1)	41 %
TOTAL		5		(2)	36 %

Titrisations

La Banque Postale opère sur deux catégories de portefeuilles de titrisation en « *banking book* » :

- des positions dans des fonds communs de titrisation pour 134 millions d'euros qui sont notés ou dont les sous-jacents sont parfaitement connus et permettent un traitement par transparence ;
- un portefeuille de titres de titrisations pris en pension, traité selon les articles 111.2 et 221-225 de la CRR pour déterminer les exigences en fonds propres.

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 sur tous les produits dérivés détenus dans les portefeuilles bancaires ou de négociation, ainsi que sur les positions de prêts/emprunts de titres (ou assimilés).

Le 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* ».

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 2016, il n'y avait pas de dépassement sur les limites fixées par le Conseil de surveillance.

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.

Au 31 décembre 2016, l'exposition directe et indirecte de La Banque Postale aux GIIPes s'élève à 1,20 milliard d'euros. Ce montant est en constante diminution depuis 2011. Cette évolution s'explique essentiellement par les remboursements de certaines lignes arrivées à maturité.

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	387	551		939	257		1 196	3,9 %
Portugal								
Espagne	7			7			7	0,0 %
TOTAL GIIPes	394	551		946	257		1 203	3,9 %
Allemagne	4 477			4 477	14		4 491	14,5 %
Autriche	15			15	4		20	0,1 %
Belgique	2 247			2 247	11		2 258	7,3 %
Finlande					6		6	0,0 %
France	18 587			18 587	1 230		19 817	63,9 %
Luxembourg	591	1		592			592	1,9 %
Pays-Bas	1 249			1 249			1 249	4,0 %
Pologne	23			23	25		48	0,2 %
Slovaquie	1			1			1	0,0 %
Slovénie	7			7			7	0,0 %
Supranational								
TOTAL EUROPE	27 195	1		27 196	1 290		28 487	91,8 %
Reste du monde	990	170		1 161	182		1 343	4,3 %
TOTAL	28 580	723		29 303	1 730		31 032	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) Expositions directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du Groupe.

Expositions non souveraines de certains pays de l'Union européenne

Les principales expositions non souveraines des pays suivants : Grèce, Irlande, Italie, Portugal et Espagne, de La Banque Postale représentent un montant total de 2 275 millions d'euros (contre 3 064 millions d'euros au 31 décembre 2015). Elles se répartissent principalement entre les catégories bancaire pour 1 821 millions d'euros et corporate pour 431 millions d'euros (contre respectivement 2 438 millions d'euros et 626 millions d'euros au 31 décembre 2015).

33.4 Risque de liquidité

Les deux caractéristiques principales de La Banque Postale motivant sa politique de gestion de la liquidité sont un profil de risque très bas et des ressources principalement issues de la clientèle, à court comme à long terme. Ces ressources étant pour la plupart sans échéance et exigibles à tout moment (dépôts, livrets), leur écoulement est modélisé afin d'en déterminer le profil dans le temps. La Banque Postale a retenu une approche conservatrice sur ses évaluations de liquidité, et elle a adopté des hypothèses très prudentes sur ces écoulements. Sont donc ainsi retenus pour les ressources, des majorants de la volatilité des encours et des minorants de leur duration en liquidité.

La supervision du risque de liquidité relève principalement du Comité ALM (*Asset and Liability Management*), présidé par le Directeur financier. Le Comité ALM examine périodiquement les modélisations des dépôts clientèle et valide formellement les hypothèses d'écoulement associées. Il valide les conventions d'écoulement des éléments de bilan de la banque de détail, et effectue une revue périodique des limites encadrant la gestion des liquidités tactiques et structurelles.

Mesure du risque

Suivi de la liquidité à court terme

Le suivi de la liquidité à court terme s'appuie sur le LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) et le NSFR (*Net Stable Funding Ratio*).

Le LCR est un ratio de liquidité à court terme qui mesure la capacité de La Banque Postale à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique. En cible, le LCR doit être supérieur à 100 % et l'établissement assujéti dispose d'une période de transition pour atteindre ce niveau.

La Banque Postale respecte cet objectif au 31 décembre 2016.

Un calcul du LCR et de la réserve de liquidité est produit quotidiennement.

Le NSFR correspond au montant du financement stable disponible rapporté à celui du financement stable exigé. Ce ratio devrait, en permanence, être au moins égal à 100 %. Le NSFR devrait devenir une exigence minimale le 1^{er} janvier 2018. À ce jour, et dans le cadre des exercices réglementaires de liquidité réalisés pour la BCE, le ratio NSFR de La Banque Postale est supérieur à 100 %.

Le suivi de la liquidité court terme s'appuie également sur :

- des outils permettant à la direction de la trésorerie de suivre les positions infra-journalières en temps réel ;
- un calcul quotidien du gap de liquidité de la trésorerie ;
- des indicateurs avancés de crise de liquidité suivis chaque semaine et définis dans le plan de financement d'urgence de la Banque Postale ;
- des tests d'accès au marché biannuels permettant de vérifier l'accès au marché en différentes devises.

Suivi de la liquidité à long terme

La Banque Postale évalue son niveau de liquidité long terme par un gap de liquidité. Celui-ci comporte les projections de gaps statiques par échéance. Des limites définies sur les horizons de un, trois et cinq ans. Les hypothèses prises en compte correspondent à une approche stressée, résultant en une vision conservatrice de la position de liquidité du Groupe.

Les méthodologies d'évaluation d'impasse de liquidité sont déterminées en fonction des types d'actif (ou passifs) composant le bilan :

- encours échancés (écoulement contractuel corrigé ou non par un modèle) ;
- encours non échancés (écoulement conventionnel) ;
- profil de liquidité des actifs cessibles ;
- hors bilan (engagement et garanties de liquidité).

Les opérations sans échéance contractuelle (dont les dépôts et livrets de la clientèle) sont intégrées conformément aux conventions d'écoulement validées par le Comité ALM et par la DRG.

Les opérations hors bilan sont intégrées en prenant en compte des hypothèses de tirage.

Le caractère cessible de certaines opérations peut le cas échéant être pris en compte.

Réserve de liquidité

La réserve de liquidité a pour objectif de quantifier le montant de cash ainsi que la liquidité disponibles rapidement par la cession ou la mise en pension de titres afin de faire face à une crise de liquidité.

La réserve de liquidité est composée :

- du cash placé auprès de la Banque centrale (hors réserves obligatoires) ;
- des titres composant le coussin HQLA (*High Quality Liquid Asset*) constitué principalement de titres d'État, de *Covered Bonds*, et de titres d'entreprises satisfaisant aux critères de liquidité prudentiels ;

- des autres titres mobilisables auprès de la BCE (principalement des titres bancaires) affectés de la décote BCE.

Les crédits immobiliers cautionnés d'excellente qualité, mobilisables par la Société de financement de l'habitat du Groupe par l'émission de *Covered Bonds*, constitue également une source de liquidité importante (environ 10 milliards de collatéral potentiel au 31 décembre 2016, en plus des autres sources de financement habituellement utilisées par la Banque Postale).

Composition de la réserve de liquidité en titres au 31 décembre 2016

Réserve de liquidité (en millions d'euros)	31/12/2016
Cash et Banque centrale	11 248
Titres HQLA non grevés	13 925
Autres titres éligibles BCE	13 403
TOTAL	38 576

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, 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 ;
- un programme de 10 milliards d'euros d'EMTN pour l'émission d'Obligations de Financement de l'Habitat (OFH) ;
- un portefeuille de titres détenus jusqu'à l'échéance, principalement constitué d'obligations d'État, d'excellente qualité et rapidement mobilisables qui 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.

Les mouvements de taux envisagés affectent aussi bien les flux incertains des produits financiers que les résultats des opérations de la banque de détail, via les modèles comportementaux, en particulier les options implicites dont disposent les clients.

La supervision du risque de taux relève du comité ALM qui suit les indicateurs, anticipe leur évolution en fonction des orientations de la politique commerciale et de l'observation des comportements des clients.

Mesure du risque

Le risque de taux est piloté de manière à couvrir la sensibilité de la marge nette d'intérêt future de La Banque Postale sous contrainte du respect des indicateurs de sensibilité de la valeur.

Le risque de taux est mesuré par maturité, par type d'index pour les produits dépendant de taux variable ou révisable (Euribor, Inflation, Eonia etc.) en tenant compte de conventions d'écoulement probables, elles-mêmes fonctions des situations de marché.

Les méthodologies d'évaluation d'impasse et de sensibilité de taux sont déterminées en fonction des types d'actifs (ou passifs) composant le bilan :

- encours échancés (écoulement contractuel corrigé ou non par un modèle) ;
- encours non échancés (écoulement conventionnel) ;
- hors bilan (engagement et garanties de liquidité).

33.5 Risque de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de La Banque Postale affectées par les fluctuations des taux d'intérêt. La gestion du risque de taux comprend la gestion de la sensibilité de la marge nette d'intérêt (MNI).

Ce risque est suivi via des indicateurs de sensibilité des marges futures et de la valeur économique aux taux d'intérêt ainsi que via des scénarios permettant d'évaluer la capacité de l'établissement à résister à des chocs exogènes.

Les opérations sans échéance contractuelle (dont les dépôts et livrets de la clientèle) sont intégrées conformément aux conventions d'écoulement validées par le Comité ALM et par la direction des risques Groupe.

Les opérations hors bilan sont intégrées en prenant en compte des hypothèses de tirage.

33.6 Risque de marché

Les risques de marchés couvrent les risques de pertes engendrées par des variations défavorables de paramètres (taux, changes, spreads, volatilités, etc.) sur la valeur des instruments financiers au bilan ou engagements portés par La Banque Postale. Ils concernent essentiellement les actifs évalués à la juste valeur.

Le contrôle des risques de marché est de la responsabilité de la direction des risques financiers (DRF) au sein de la direction des risques Groupe, et en particulier du département risques de marché. Les missions de celle-ci s'articulent autour de quatre axes :

- les limites et autorisation ;
- la valorisation ;
- la mesure et le contrôle des risques ;
- le contrôle des processus.

Mesure du risque

La VaR

La VaR est un indicateur du risque de perte auquel la Banque est confrontée. Il donne une estimation de la perte maximale potentielle à un horizon donné avec une probabilité donnée. Toutefois, cet indicateur ne donne aucune information quant aux niveaux de pertes potentielles découlant d'événements peu fréquents.

Cet indicateur est calculé d'une part sur les portefeuilles de négociation et d'autre part sur certains portefeuilles bancaires. Une VaR globale comprenant l'ensemble des positions est également calculée.

La VaR est déclinée pour chacune des activités incluses dans le portefeuille de marché.

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). 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 risques du portefeuille de marché sont encadrés par des limites en VaR. Ces limites sont fixées par le Comité de pilotage des risques Groupe sur proposition éventuelle du Comité ALM.

Les scénarios de stress

Un scénario de stress consiste à simuler une situation extrême afin d'évaluer les conséquences financières sur le résultat ou les fonds propres de La Banque Postale. Le recours à ces scénarios est un outil d'analyse et de maîtrise pour mieux appréhender les risques de marchés. Les scénarios de crises envisagés affectent principalement le change, les courbes de taux, de spread de crédit, ainsi que les OPCVM en fonction de leur classe d'actif.

NOTE 34 Informations complémentaires sur les instruments financiers

34.1 Juste valeur des instruments financiers par catégorie

34.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers

34.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres

34.4 Instruments financiers de couverture

34.5 Reclassements d'actifs financiers

34.6 Compensation des instruments financiers

34.1 Juste valeur des instruments financiers par catégorie

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 :

	31/12/2016		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	78 784	82 504				78 784			
Prêts et créances sur les établissements de crédit	84 461	84 499				84 461			
Portefeuille de titres	54 799	57 876	12 079		18 760		22 271		1 689
Autres actifs financiers courants	1 716	1 716				1 690			26
Actifs non bancaires									
Autres actifs financiers non courants	480	480	185		219	76			
Créances clients et autres créances	3 886	3 886				3 886			
Autres actifs financiers courants	609	609	428		100	81			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 152	2 152	2 152						
PASSIFS									
Passifs bancaires									
Dettes envers les établissements de crédit	19 003	18 851						19 003	
Dettes envers la clientèle	175 669	178 639						175 669	
Dettes représentées par un titre et autres	17 785	17 702	344	5		1 277		10 994	5 165
Passifs non bancaires									
Emprunts obligataires et dettes financières	6 900	7 825	473	1 709				4 245	473
Dettes fournisseurs et autres dettes	4 693	4 693						4 693	

	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	
Dettes envers 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	

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 Postale :

- la juste valeur des découverts sur comptes à vue est présumée correspondre à l'encours comptable en raison de leur faible durée (obligation pour le client de redevenir créancier en moins d'un mois) ;
- la juste valeur des crédits est déterminée sur la base de modèles internes consistant à actualiser les flux futurs recouvrables 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.

31/12/2016

(en millions d'euros)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS DES ACTIVITÉS BANCAIRES			
Effets publics et valeurs assimilées	552	170	
Obligations et autres titres à RF	2 694	8 337	
Actions et autres titres à RV	44		
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	3 291	8 507	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		505	
Instruments dérivés de cours de change		23	
Instruments dérivés sur actions et indices		4	
Dérivés de transaction		532	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		1 560	
Instruments dérivés de couverture de juste valeur		1 560	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		18	
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie		18	
Effets publics et valeurs assimilées	7 491	35	
Obligations et autres titres à RF	9 794	220	
Actions et autres titres à RV	747	221	252
Titres de participation non consolidés			119
Actifs financiers disponibles à la vente	18 033	476	371
ACTIFS DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES			
Autres actifs financiers non courants		380	100
Créances clients et autres créances		3 886	
Autres actifs financiers courants		609	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	656	1 496	
PASSIFS DES ACTIVITÉS BANCAIRES			
Dettes représentées par un titre		5	
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option		5	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		501	
Instruments dérivés de cours de change		60	
Autres instruments dérivés		25	
Instruments dérivés de crédit		4	
Instruments dérivés sur actions et indices		5	
Instruments dérivés de transaction		596	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		879	
Instruments dérivés de cours de change		35	
Instruments dérivés de couverture		914	
PASSIFS DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES			
Emprunts obligataires et dettes financières		6 900	
Dettes fournisseurs et autres dettes		4 693	

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 9 millions d'euros (deux titres à revenus fixes dont les prix ne sont plus représentatifs d'un prix coté sur le marché actif).

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 6 millions d'euros (un titre à revenu fixe dont les transactions répondent désormais aux conditions de volume et de fréquence).

31/12/2015

(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	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		546	
Instruments dérivés de cours de change		2	
Instruments dérivés sur actions et indices		6	
Dérivés de transaction		555	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		1 126	
Instruments dérivés de couverture de juste valeur		1 126	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		102	
Instruments dérivés 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	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		559	
Instruments dérivés de cours de change		56	
Autres instruments dérivés		29	
Instruments dérivés de crédit		2	
Instruments dérivés sur actions et indices		8	
Instruments dérivés de transaction		653	
Instruments dérivés de taux d'intérêt		326	
Instruments dérivés 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	

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					429	429
Gains et pertes enregistrés en résultat					(1)	(1)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(2)	(2)
Achats					58	58
Ventes					(25)	(25)
Autres mouvements					(88)	(88)
CLÔTURE					371	371

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.

2016

(en millions d'euros)	Produits/ (Charges) d'intérêts	Variations de juste valeur				Gain/(Perte) net
		Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres	Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	
Prêts, créances et dettes	1 719			(181)		1 538
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	755					755
Actifs disponibles à la vente	150		171		208	529
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		(14)				(14)
Opérations de couverture	204	2				206
TOTAL	2 828	(12)	171	(181)	208	2 808

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

34.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Voir note 27.

Activités bancaires

Les instruments dérivés de couverture des activités bancaires (voir 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								
31/12/2015	1 126	310	102	16			1 228	326
31/12/2016	1 560	879	18				1 578	879
Dérivés de cours de change								
31/12/2015								
31/12/2016		35						35

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.

La valeur nette comptable et la juste valeur des titres reclassés au 1^{er} juillet 2008 sont devenues non significatives au 31 décembre 2016.

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

2016

	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Montants nets
(en millions d'euros)	A	B	C=A-B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E	F=C-D-E
Instruments financiers dérivés actifs	243		243	12	231	0
Instruments financiers dérivés passifs	12		12	12		0
Instruments dérivés actifs sur fonds dédiés						
Instruments dérivés passifs sur fonds dédiés						0

2015

	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Montants nets
(en millions d'euros)	A	B	C=A-B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E	F=C-D-E
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

La Poste a mis en place avec l'ensemble de ses contreparties de marché des conventions cadres 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

2016

	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Instruments reçus/ donnés en garantie	Montants nets
(en millions d'euros)	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	12 330		12 330	805	1 252		10 272
<i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i>	<i>2 110</i>		<i>2 110</i>	<i>805</i>	<i>1 252</i>		<i>52</i>
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	83 417	4 633	78 784	515	(27)	1 081	77 214
<i>Dont mises en pension</i>	<i>6 203</i>	<i>4 633</i>	<i>1 570</i>	<i>515</i>	<i>(27)</i>	<i>1 081</i>	
Comptes de régularisation et autres actifs	3 413		3 413	6			3 406
<i>Dont dépôts de garantie donnés</i>	<i>8</i>		<i>8</i>	<i>6</i>			<i>2</i>
Autres actifs non soumis à compensation	135 051		135 051				135 051
TOTAL ACTIF	234 210	4 633	229 577	1 327	1 226	1 081	225 944
PASSIFS							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	914		914	805	664		(556)
<i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i>	<i>1 510</i>		<i>1 510</i>	<i>805</i>	<i>664</i>		<i>40</i>
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	180 627	4 633	175 994	515	(15)	17 881	157 613
<i>Dont opérations de pension</i>	<i>23 042</i>	<i>4 633</i>	<i>18 409</i>	<i>515</i>	<i>(15)</i>	<i>17 881</i>	<i>27</i>
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	42 845		42 845				42 845
TOTAL PASSIF	224 386	4 633	219 754	1 321	650	17 881	199 902

2015

	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
<i>(en millions d'euros)</i>							
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>	<i>1 784</i>		<i>1 784</i>	<i>541</i>	<i>1 223</i>		<i>20</i>
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>	<i>7 606</i>	<i>3 924</i>	<i>3 682</i>	<i>118</i>	<i>37</i>	<i>3 526</i>	<i>1</i>
Comptes de régularisation et autres actifs	3 163		3 163	1			3 162
<i>Dont dépôts de garantie donnés</i>	<i>5</i>		<i>5</i>	<i>1</i>			<i>4</i>
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>	<i>979</i>		<i>979</i>	<i>541</i>	<i>405</i>		<i>33</i>
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>	<i>20 802</i>	<i>3 924</i>	<i>16 878</i>	<i>118</i>	<i>236</i>	<i>16 522</i>	<i>2</i>
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

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 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.

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 la 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 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Produits	594	543
Charges		
Créances	125	51
Dettes	251	134

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 4,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 (5,4 millions d'euros en 2015). Les dirigeants ne bénéficient d'aucun avantage postérieur à l'emploi spécifique.

Les principaux dirigeants du Groupe sont les membres du Comité exécutif, ainsi que les membres du Conseil d'administration (dont la rémunération est constituée de jetons de présence, pour l'essentiel reversés à l'État ou à la Caisse des Dépôts, et des salaires des représentants des salariés). Les jetons de présence versés en 2016 s'élèvent à 0,2 million d'euros (0,2 million d'euros en 2015).

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 2016 un total bilan d'environ 0,5 milliard d'euros. Ce fonds est consolidé en intégration globale.

36.2 Entités structurées non consolidées

Au 31 décembre 2016, le Groupe a identifié les deux familles suivantes d'entités structurées non consolidées : titrisation et gestion d'actifs.

Entités structurées avec intérêts financiers

Au 31 décembre 2016, les seules opérations significatives avec les entités structurées avec intérêts financiers au sein du Groupe sont représentées par des passifs financiers à la juste valeur par résultat pour 155 millions d'euros sur la gestion d'actifs et 17 millions d'euros de parts détenues dans un fond de titrisation. Les revenus tirés par le Groupe sur ces entités s'élèvent à 63,5 millions d'euros et sont principalement composés de frais de gestion. Aucune perte significative n'a été enregistrée au 31 décembre 2016.

L'exposition maximale au risque de perte est le 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 Asset Management 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.

Entités structurées sans liens financiers

Sont définis comme sponsor les fonds qui sont structurés par une société de gestion contrôlée par le Groupe, principalement par La Banque Postale Asset Management.

Les revenus tirés par le Groupe sur ces entités s'élèvent à 53,3 millions d'euros et sont principalement composés de frais de gestion.

NOTE 37 Engagements hors bilan et passifs éventuels

37.1 Engagements de location	37.4 Autres engagements reçus
37.2 Engagements des activités bancaires	37.5 Autres engagements
37.3 Autres engagements donnés	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 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Moins de 1 an	557	561
Entre 1 et 5 ans	1 183	1 155
Plus de 5 ans	633	625
TOTAL	2 374	2 342

Les loyers relatifs aux locations opérationnelles se sont élevés à 747 millions d'euros en 2016 (723 millions d'euros en 2015).

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 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
• en faveur d'établissements de crédit	450	137
• en faveur de la clientèle	19 637	17 132
Engagements de garantie		
• en faveur d'établissements de crédit	301	292
• en faveur de la clientèle ^(a)	2 234	2 775
Engagements sur titres à livrer	2 063	1 405
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
• reçus d'établissements de crédit ^(b)	1 807	1 472
• reçus de la clientèle	1 500	901
Engagements de garantie		
• reçus d'établissements de crédit	29 094	27 924
• reçus de la clientèle	7 858	10 279
Engagements sur titres à recevoir	340	387
Autres engagements donnés ^{(b) (c)}	8 253	7 346
Autres engagements reçus ^(d)	1 426	633

(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 (1 644 millions d'euros) et reçus (1 583 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 2016, 6 474 millions d'euros (5 692 millions d'euros en 2015) 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) Dont collatéral reçu sur titres pour 292 millions d'euros au 31 décembre 2016 (632 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Engagements relatifs au Crédit Logement

- La Banque Postale s'est engagée à maintenir les fonds propres de base du Crédit Logement à hauteur de sa quote-part au sein du capital de cette société, soit 6 %, afin que cette dernière respecte le ratio de solvabilité.
- La Banque Postale s'est engagée 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 La Banque Postale, s'élevait au 31 décembre 2016 à 289 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 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

Les appels de marge sur les titres mis en pension et les dérivés représentent un montant de 1,5 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

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 15 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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.

Ces options sont exerçables 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.

L'indemnisation potentielle serait égale à 100 % des dommages dans la limite de :

- pour l'acquisition de DPD Bulgarie : 417 milliers d'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 : 892 milliers d'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 milliers d'euros ou la somme des réclamations doit être supérieure à 50 milliers d'euros.

37.3.4 Actions de mécénat

La Poste s'est engagée à financer diverses actions de mécénat pour un montant total de 14 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 2016 à 69 millions d'euros, dont 58 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 2016.
- 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 2016.

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 2017 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2016 à 262 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 dont les montants ne peuvent être évalués avec précision, dans la mesure où ils dépendent de seuils de déclenchement et/ou de maximum.

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, dont la violation donnerait lieu au versement d'indemnités pour un montant total cumulé de 8,5 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 initialement fixée au 31 décembre 2008, a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2017.

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.

37.6 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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Caisses, Banques Centrales	2 732	1 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	12 079	10 704
Instruments dérivés de couverture	1 578	1 229
Actifs financiers disponibles à la vente	19 605	16 337
Prêts et créances sur les établissements de crédit	84 461	83 102
Prêts et créances sur la clientèle	78 784	73 628
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	138	178
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	22 271	24 158
Actifs d'impôts	155	216
Comptes de régularisation et autres actifs	3 207	2 968
Participations mises en équivalence	3 220	2 911
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	951	929
Montant net des écarts d'acquisition – Actif	143	174
Élimination titres	(4 052)	(4 052)
TOTAL	225 270	214 292

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	349	326
Instruments dérivés de couverture	914	326
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	19 003	15 741
Opérations avec la clientèle	175 669	171 384
Dettes représentées par un titre	10 484	9 055
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	1 051	704
Passifs d'impôts	262	140
Comptes de régularisation et passifs divers	4 728	4 877
Provisions techniques des entreprises d'assurance	2 231	2 009
Provisions	590	771
Dettes subordonnées	2 980	2 389
Intérêts minoritaires	74	243
Capitaux propres part du Groupe	6 141	5 295
Réserves consolidées et autres	5 446	4 614
Résultat part du groupe	695	681
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le résultat		
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le bilan	793	1 032
TOTAL	225 270	214 292

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	2 732		2 732
Portefeuille de titres	15 146	40 386	55 532
Créances sur les établissements de crédit	82 055	2 406	84 461
Prêts et créances sur la clientèle	11 659	67 125	78 784
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Actif	3	134	138
Éléments de passif par durée restant à courir			
Autres passifs financiers	107	1 156	1 263
Dettes envers les établissements de crédit	18 455	548	19 003
Dettes envers la clientèle	174 532	1 137	175 669
Dettes représentées par un titre	6 433	4 051	10 484
Dettes subordonnées	13	2 967	2 980
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Passif	2	1 049	1 051

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

39.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

39.3 Variation du besoin en fonds de roulement

39.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

39.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

39.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

39.7 Remboursements d'emprunts

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	2016	2015
Résultat net de l'ensemble consolidé		893	675
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		(185)	(210)
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		(4)	(15)
Plus ou moins values de cession (yc dilution)		(19)	7
Variations nettes des provisions		207	540
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	39.2	1 015	1 013
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		1 907	2 009
Coût de l'endettement financier net ^(a)		145	148
Charge d'impôt (yc impôts différés)		104	253
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		2 156	2 411

(a) Hors variation des gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur.

39.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2016	2015
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	945	1 002
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier		(2)
Dépréciations d'écart d'acquisition	69	13
TOTAL	1 015	1 013

39.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2016	2015
Variations des stocks et encours	13	10
Variations des créances d'exploitation	(148)	(244)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	3	291
TOTAL	(132)	57

39.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

(en millions d'euros)	2016	2015
Variations du portefeuille de titres des activités bancaires	(3 162)	718
Variations des prêts et créances des activités bancaires	(5 156)	(5 771)
Variations des créances sur les établissements de crédit des activités bancaires	4 998	3 837
Variations des autres actifs financiers courants des activités bancaires	(61)	(247)
Variations des dettes envers les établissements de crédit des activités bancaires	2 987	453
Variations des opérations avec la clientèle des activités bancaires	4 284	4 133
Variations des autres passifs financiers des activités bancaires	2 754	(704)
Variations des comptes de régularisation des activités bancaires	(46)	(229)
TOTAL	6 598	2 191

39.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2016	2015
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(350)	(334)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(834)	(671)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	44	11
TOTAL	(1 140)	(993)

39.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2016	2015
Emprunts obligataires		750
Emprunts auprès des établissements de crédit	7	3
Billets de trésorerie		286
Autres emprunts et dettes assimilées	1 071	756
TOTAL	1 078	1 795

39.7 Remboursements d'emprunts

(en millions d'euros)	2016	2015
Emprunts auprès des établissements de crédit	5	(4)
Bons La Poste	(2)	(2)
Billets de trésorerie	(16)	(555)
Emprunts sur location-financement	(30)	(15)
Autres emprunts et dettes assimilées	(794)	(24)
TOTAL	(837)	(600)

39.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2016	2015
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	3	295
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(64)	(354)
Autres	(7)	(12)
TOTAL	(68)	(72)

39.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	Note	2016	2015
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		1 812	1 950
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)		3 823	200
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(414)	(286)
Ouverture		5 220	1 863
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	23.2	2 732	1 812
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)	20.2	10 199	3 823
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	30.1	(698)	(414)
Clôture		12 233	5 220
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN		7 013	3 357
Dont incidence des variations de périmètre			2
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN hors incidence des variations de périmètre		7 013	3 355

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.

2016

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• société mère	0,6	16 %	0,6	27 %
• filiales intégrées globalement	2,7	70 %	1,4	64 %
	3,4	86 %	2,1	91 %
Services autres que la certification des comptes				
• société mère	0,3	8 %		
• filiales intégrées globalement	0,2	6 %	0,2	9 %
	0,5	14 %	0,2	9 %
TOTAL	3,9	100 %	2,3	100 %

2015

(en millions d'euros HT)	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 %		
• 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				
TOTAL	3,0	100 %	2,4	100 %

NOTE 41 Événements postérieurs à la clôture

GeoPost a acquis le 16 janvier 2017 une participation de 37,5 % dans BRT, un acteur majeur du marché de l'express en Italie.

NOTE 42 Périmètre de consolidation

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE							
LA POSTE 9, rue du Colonel-Pierre-Avia 75757 Paris Cedex 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
La Poste Silver	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tickeasy	France		100,00		100,00		IG
Financière AXEO	France		51,00		51,00		IG
Coordination AXEO	France		51,00		51,00		IG
AXEO Développement	France		51,00		51,00		IG
AXEO Pro Services	France		51,00		51,00		IG
AXEO Services	France		51,00		51,00		IG
AXEO Travaux	France		51,00		51,00		IG
Mil Services	France		51,00		51,00		IG
Organisme Formation Services	France		51,00		51,00		IG
Help Confort	France		51,00		51,00		IG
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	100,00	100,00	IG	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		IG	
Eurobussula LDA	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
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
Viapost Transport Management	France		100,00		100,00		IG
Mediapost Espagne	Espagne	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Mediapost Hit Mail	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Inbox Marketing	Roumanie	98,40	98,40	98,40	98,40	IG	IG
Interactions Marketing	Roumanie	90,00	90,00	90,00	90,00	IG	IG
Mobile Marketing	Roumanie	90,00	90,00	90,00	90,00	IG	IG
Cassiop	France		70,01		70,01		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
Alturing (ex-Telintrans)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sodexi	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
TD Express Services SARL	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Services	France	100,00	100,00	100,00	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	34,00	MEE	MEE
Stuart SAS	France	22,22	22,22	22,22	22,22	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		IG	
DTDC	Inde	42,53	43,17	42,53	43,17	MEE	MEE
DPD Laser Mauritius Ltd	Île Maurice	62,25	62,25	75,00	75,00	IG	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
Geopost Americas Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
Chronopost Food	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Calédonie Express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Biologistic SAS	France		100,00		100,00		IG
Pour de bon	France		46,76		46,76		MEE
CI Maroc	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
Tigers Global Logistics Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WDM Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	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 Trading Company Ltd	Chine		71,92		100,00		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	53,76	54,06	74,75	75,17	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
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
KDAG Holding Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Signet International Holding Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Signet International Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Albatross Logistics Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WLG Inc.	États-Unis	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (USA) Global Logistics Inc.	États-Unis	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Sous-groupe Biocair							
Biocair Australia PTY Ltd	Australie		100,00		100,00		IG
Biocair Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Forwarding Intern. Co Ltd	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Germany GmbH	Allemagne		100,00		100,00		IG
Biocair Asia Ltd	Hong Kong	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Intern. Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
Biocair South Africa Ltd	Afrique du Sud		100,00		100,00		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	100,00	50,00	100,00	MEE	IG
DPD Schweiz AG	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Croatia	Croatie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Czech Republic	République Tchèque	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
DPD iloxx eService GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Aschaffenburg	Allemagne	93,84	100,00	93,84	100,00	IG	IG
DPD Betriebsgesellschaft	Allemagne	93,84	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Vertriebsgesellschaft	Allemagne	93,84	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Delicom	Allemagne	93,84	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Armadillo Holding GmbH	Allemagne	50,00	100,00	50,00	100,00	MEE	IG
Tiramizoo GmbH	Allemagne	23,64	23,64	23,64	23,64	MEE	MEE
Deutscher Paket Dienst Altentreptow GmbH	Allemagne	100,00		100,00		IG	
ParcelLock GmbH	Allemagne		33,33		33,33		MEE
DPD Zeitfracht	Allemagne		100,00		100,00		IG
DPD Estonia	Estonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Hungaria	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
E-Radius Informatikal Szolqaltato LLC	Hongrie	30,00	100,00	30,00	100,00	MEE	IG
GP Caspian	Kazakhstan	50,00	100,00	50,00	100,00	MEE	IG
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 Systemi	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Armadillo Bizpak	Russie	50,00	100,00	50,00	100,00	MEE	IG
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
Yurtici Kargo Servisi AS	Turquie	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
DPD Ukraine	Ukraine	50,00	100,00	50,00	100,00	MEE	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
Sous-groupe GeoPost Espagne							
Seur GeoPost	Espagne	92,76	92,76	100,00	100,00	IG	IG
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	73,46	76,48	75,15	78,28	IG	IG
Seur España Operaciones	Espagne	73,46	76,48	100,00	100,00	IG	IG
Seur Gerencia de Riesgos	Espagne	73,46	76,48	100,00	100,00	IG	IG
Seur Integracion Logistica	Espagne	73,46	76,48	100,00	100,00	IG	IG
Barcino Pack	Espagne	32,69		44,50		MEE	
Transjaen	Espagne	73,46	76,48	100,00	100,00	IG	IG
Seur Internacional	Espagne	92,76		100,00		IG	
Red Logistica Navarra SA	Espagne	66,28	69,01	90,24	90,24	IG	IG
Someva, S.L.	Espagne		76,48		100,00		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	83,93	100,00	83,93	100,00	IG	IG
WN TPC (IG)	Grande-Bretagne	50,36	100,00	60,00	100,00	MEE	IG
Pie Mapping Software Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
Sous-groupe DPD France							
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		IG	
Sous-groupe Resto-In							
Resto-In	France	80,00	80,00	80,00	80,00	IG	IG
Eatingdesk	Belgique	80,00	80,00	100,00	100,00	IG	IG
Bloomsburys GmbH	Allemagne	80,00	80,00	100,00	100,00	IG	IG
Gourmet delivery	Espagne	80,00	80,00	100,00	100,00	IG	IG
Resto-In UK	Grande-Bretagne	80,00	80,00	100,00	100,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
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	CONJ	CONJ
SCI CRSF Métropole	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Asset Management	France	70,00	70,00	70,00	70,00	IG	IG
La Banque Postale Prévoyance	France	50,00	100,00	50,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Structured Asset Management	France	70,00		100,00		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	92,56	92,62	92,56	92,62	IG	IG
Tocqueville Finance	France	92,47	92,49	99,89	99,86	IG	IG
Fédéris	France	70,00		100,00		IG	
AEW	France		40,00		40,00		MEE
Easybourse	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Assurance Santé	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
La Banque Postale Assurances IARD	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
BPE	France	100,00	100,00	100,00	100,00	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							
Holding B-NUM	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DOCAPOST IOT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CGLIB	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Docapost Fast	France		100,00		100,00		IG
Applicam Participations	France		100,00		100,00		IG
Docapost Applicam	France		100,00		100,00		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
CNPT Docapost BPO	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
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
Doc@post	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Médiapost 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
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		100,00		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	100,00	90,00	100,00	IG	IG
Adverline	France	89,39	99,15	99,20	99,02	IG	IG
Société	France	89,39	99,15	100,00	100,00	IG	IG
Maison	France	89,39	99,15	100,00	100,00	IG	IG
Oxeva	France	62,60	69,43	70,03	70,03	IG	IG
Vertical Mail	France	89,39	99,15	100,00	100,00	IG	IG
SECTEUR RÉSEAU LA POSTE							
LP Télécom	France	51,00	51,00	51,00	51,00	MEE	MEE
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
SAS PI Invest	France		100,00		100,00		IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
SCI PI Bordeaux Tourville	France		100,00		100,00		IG
SCI Green Opale	France		100,00		100,00		IG
SC PYXIS	France		100,00		100,00		IG
SOBRE	France		47,50		47,50		MEE
SCCV PI Marseille Colbert	France		100,00		100,00		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 Énergies 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	46,00	20,00	46,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Croix Rousse	France	30,00	30,00	30,00	30,00	MEE	MEE
PI Energy 2	France	20,00	46,00	20,00	46,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Crepet	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Rennes Trigone	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Marseille Saint-Victor	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 ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

NOTE 43 Autres titres non consolidés hors France

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2016				31/12/2015
		Pourcentage de détention	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur nette
JLGP Participações Ltda ^(b)	Brésil	100 %	33 967		33 967	
Meyem ^(b)	Espagne	100 %	6 301		6 301	
Loalma Rias Bajas ^(b)	Espagne	100 %	5 255		5 255	
Lordtrans Transportes Urgentes ^(b)	Portugal	100 %	3 609		3 609	
Logaldis Coruna ^(b)	Espagne	100 %	2 945		2 945	
Promarsa ^(b)	Espagne	100 %	2 200		2 200	
Logalty	Espagne	10 %	1 568	(400)	1 168	683
Livelihoods	Luxembourg	3 %	1 000		1 000	1 000
PSM ^(b)	Espagne	100 %	965		965	
Transibur ^(b)	Espagne	100 %	686		686	
Seres Mexique	Mexique	100 %	586	(33)	553	545
Mediapost Vietnam	Vietnam	36 %	361	(50)	311	290
Guardrisk Insurance	Afrique du Sud	100 %	276		276	182
Seres Colombie	Colombie	100 %	662	(474)	188	177
Metrica	Bulgarie	60 %	101		101	101
DPD Deutscher Paket Dienst Management	Allemagne	100 %	77		77	77
Seres Argentine	Argentine	90 %	455	(397)	58	43
Cargo Pool Gmbh	Allemagne	5 %	39		39	39
ALAI	Espagne	15 %	39		39	
LBP AM Dept Funds	Luxembourg	100 %	31		31	31
Platin Gmbh 1378	Allemagne	100 %	28		28	
Platin Gmbh 1379	Allemagne	100 %	28		28	
Geopost Iberica	Allemagne	100 %	27		27	27
CIDES	Espagne	10 %	25		25	25
Tigers Myanmar	Birmanie	100 %	24		24	
BBVA	Espagne	ns	22		22	
Kombiverkehr Deutsche Gesellschaft	Allemagne	ns	16		16	16
Applicam Tunisie	Tunisie	95 %	10		10	
Banco Santander	Espagne	ns	12		12	
Divers	Portugal	ns	11		11	11
Bancaja	Espagne	ns	9		9	
IDP	Espagne	10 %	6		6	6
Divers	Portugal	ns	5		5	
Divers	Espagne	ns	4		4	
Interattica ^(a)	Grèce	100 %	20 657	(20 657)		
Guangzhou DPD Co ^(a)	Chine	100 %	7 950	(7 950)		
MPIE Limited	Grande-Bretagne	100 %	876	(876)		1 022
Seres Équateur	Équateur	100 %	71	(71)		71

(a) Sociétés en cours de liquidation.

(b) Sociétés acquises fin 2016 et qui seront consolidées en 2017.

(c) Sociétés consolidées en 2016.

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2016				31/12/2015
		Pourcentage de détention	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur nette
Visa Europe	Grande-Bretagne					103 649
Someva ^(c)	Espagne					8 944
Red 30 Trans ^(c)	Espagne					7 660
Barcino Pack ^(c)	Espagne					4 500
Vifedis ^(c)	Espagne					2 084
Parcel lock ^(c)	Allemagne					1 357
Turgallum Gestion de Transp. ^(c)	Espagne					24
Divers	Espagne					3
TOTAL			90 904	(30 908)	59 996	132 567

(a) Sociétés en cours de liquidation.

(b) Sociétés acquises fin 2016 et qui seront consolidées en 2017.

(c) Sociétés consolidées en 2016.

20.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés (exercice clos le 31 décembre 2016)

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 2016, 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 1^{er} mars 2017

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier
Associé

Jacques Lévi
Associé

20.2 Comptes sociaux

20.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2016 (Conseil d'administration du 23 février 2017)

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	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis		10 785	10 906
Chiffre d'affaires Numérique		6	5
Chiffre d'affaires Réseau La Poste		1 067	1 101
Chiffre d'affaires Immobilier		24	19
Chiffre d'affaires	Note 1	11 882	12 031
Autres produits d'exploitation		2 399	2 436
Produits d'exploitation		14 281	14 467
Achats		(399)	(415)
Autres charges externes	Note 2	(4 080)	(3 901)
Impôts, taxes et versements assimilés	Note 3	(766)	(781)
Charges de personnel	Note 4	(8 883)	(9 083)
Dotations aux amortissements et provisions	Note 5	(517)	(555)
Charges d'exploitation		(14 644)	(14 735)
Résultat d'exploitation		(363)	(268)
Résultat financier	Note 6	456	431
Résultat courant		93	163
Résultat exceptionnel	Note 7	5	(1)
Résultat avant impôt		98	162
Impôt sur les bénéfices	Note 8	183	185
RÉSULTAT NET		281	347

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2016			31/12/2015
		Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	Note 9	1 137	(850)	287	271
Terrains et constructions		320	(171)	148	153
Autres immobilisations corporelles		3 513	(2 782)	731	790
Immobilisations corporelles	Note 10	3 833	(2 953)	880	942
Immobilisations financières	Note 11	11 462	(15)	11 447	11 280
Actif immobilisé		16 432	(3 818)	12 614	12 493
Stocks et encours	Note 12	79	(3)	76	88
Créances clients et comptes rattachés		1 602	(31)	1 571	1 633
Autres créances		1 098	-	1 098	928
Créances d'exploitation	Note 13	2 699	(31)	2 668	2 561
Débiteurs divers	Note 15	205	(29)	176	92
Comptes de régularisation	Note 16	44	-	44	58
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	Note 17	2 690	-	2 690	3 186
Actif circulant		5 717	(62)	5 655	5 985
TOTAL GÉNÉRAL		22 150	(3 880)	18 270	18 478

Passif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2016	31/12/2015
Capital social		3 800	3 800
Primes liées au capital		900	900
Réserves		521	503
Report à nouveau		435	276
Résultat de l'exercice		281	347
Capitaux propres	Note 19	5 937	5 826
Provisions réglementées	Note 20	82	102
Provisions pour risques et charges	Note 20	2 117	1 958
Emprunts		6 212	6 552
Emprunts et dettes financières divers		334	414
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		9	17
Dettes financières	Note 21	6 555	6 983
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 149	1 122
Dettes fiscales et sociales		1 335	1 342
Autres dettes d'exploitation		492	427
Dettes d'exploitation	Note 13	2 976	2 891
Créditeurs divers	Note 15	435	509
Comptes de régularisation	Note 16	168	209
Dettes		10 134	10 592
TOTAL GÉNÉRAL		18 270	18 478

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net		281	347
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
• Plus ou moins-values de cessions		10	20
• Variations nettes des provisions	Note 26	139	220
• Variation CICE sur provision	Note 26	(7)	(4)
• Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	Note 26	314	312
• Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		-	-
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôts		738	895
• Coût de l'endettement		20	26
• Impôts		(183)	(185)
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôts		574	736
• Variation du besoin en fonds de roulement	Note 27	52	(90)
• Produits de CICE de la période		(310)	(316)
• Impôts payés		253	544
• Monétisation CICE		154	-
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		723	874
• Acquisition d'actifs incorporels et corporels	Note 28	(290)	(272)
• Acquisition d'actifs financiers		(843)	(803)
• Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels	Note 29	5	8
• Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers	Note 29	673	736
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(455)	(331)
• Augmentation de capital		-	-
• Dividendes versés		(171)	(171)
• Intérêts financiers versés		(19)	(21)
• Émissions d'emprunts	Note 30	470	1 036
• Remboursements d'emprunts	Note 31	(809)	(557)
• Autres flux liés aux opérations de financement		(66)	(63)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(594)	224
VARIATION DE TRÉSORERIE		(326)	767
• Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice		2 784	2 017
• Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	Note 32	2 458	2 784

Spécificités de 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

I. Accord de l'Arcep sur l'augmentation des tarifs 2016

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1^{er} janvier 2016 suite aux avis favorables de l'Arcep rendus en juillet et en septembre 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, relative à l'encadrement tarifaire pluriannuel pour la période 2015-2018.

II. Emprunt

La Poste a procédé, le 17 février 2016, au remboursement de la ligne de l'emprunt obligataire arrivée à échéance de 500 millions d'euros.

La ligne de 200 millions de livres sterling, valorisée à 328 millions d'euros, a également été remboursée à l'échéance, le 19 décembre 2016.

La Poste a en outre émis, le 1^{er} décembre 2016, 500 millions de dollars américains de titres subordonnés.

III. 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. Ce regroupement des sièges a débuté en 2016 et a conduit La Poste à changer de siège social au 1^{er} juillet 2016.

La mise en œuvre de ce projet a occasionné des coûts liés notamment à des périodes de vacance de locaux faisant l'objet de baux non résiliables, et à des frais de remise en état de certains sites. Au 31 décembre 2016, la provision comptabilisée à ce titre demeure pour un montant de 11 millions d'euros.

IV. Intéressement

L'accord d'intéressement pour la période 2015-2017 a fait l'objet d'un avenant signé le 26 juin 2016.

V. Cession de créance de CICE

La Poste, en tant que tête de groupe d'intégration fiscale, a cédé en date du 19 décembre 2016 sa créance de CICE 2014 de 154 millions d'euros à un établissement de crédit, qui en est devenu propriétaire. La créance cédée ne peut plus être imputée sur l'impôt.

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, règlement modifié par les règlements 2015-06 et 2016-07 homologués par arrêtés ministériels des 4 décembre 2015 et 26 décembre 2016.

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, Prêt-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. Les modalités de l'intégration fiscale sont précisées en note 8.

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 L. 1 du Code des postes et communications électroniques effectuées par le prestataire en France du service universel postal tel que désigné à l'article L. 2 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

L'article 344 *quindecies* de l'annexe III au Code général des impôts modifié par le décret n° 2016-1810 du 21 décembre 2016 fixe le taux des abattements des bases d'imposition directe dont bénéficie La Poste au titre de sa mission d'aménagement du territoire. Cet abattement est fixé pour 2016 à 85 % des bases d'imposition pour la cotisation foncière des entreprises (CFE) due au titre de la contribution économique territoriale (CET) et à 86 % de la valeur ajoutée retenue 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 règles de dépréciation des immobilisations incorporelles sont précisées dans le paragraphe G ci-dessous.

Frais de recherche et développement

Les frais de développement sont enregistrés en charges à l'exception 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 une durée comprise entre trois et cinq 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 : six 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 un an : dépréciation à 100 % de la valeur de la créance ;
- antériorité comprise entre trois mois et un 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/créiteurs divers et comptes de régularisation

Les comptes de débiteurs et créiteurs 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 le régime de droit commun. Il s'agit d'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 » (voir 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'arrêté. 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'arrêté 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, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 356 000 000 et dont le siège social est situé 9, rue du Colonel-Pierre-Avia, 75015 Paris, constitue la maison mère.

Notes annexes aux comptes sociaux

Notes sur le résultat 390

Note 1	Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	390
Note 2	Autres charges externes	393
Note 3	Impôts et taxes	394
Note 4	Charges de personnel	394
Note 5	Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations	395
Note 6	Résultat financier	395
Note 7	Résultat exceptionnel	396
Note 8	Impôts sur les bénéfices	396

Notes sur le bilan 397

Note 9	Immobilisations incorporelles	397
Note 10	Immobilisations corporelles	398
Note 11	Immobilisations financières	399
Note 12	Stocks et encours de production	400
Note 13	Créances et dettes d'exploitation	401
Note 14	Produits à recevoir et charges à payer	402
Note 15	Débiteurs et créditeurs divers	403
Note 16	Comptes de régularisation	403
Note 17	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	404
Note 18	Dépréciations d'actifs	405
Note 19	Capitaux propres	406

Note 20	Provisions pour risques et charges	406

Note 21	Dettes financières	408

Note 22	Informations concernant les transactions avec les parties liées	409

Engagements hors bilan 410

Note 23	Instruments financiers dérivés	410

Note 24	Engagements envers le personnel	410

Note 25	Autres engagements hors bilan	413

Notes sur le tableau des flux de trésorerie 415

Note 26	Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges	415

Note 27	Variation du besoin en fonds de roulement	415

Note 28	Décassements sur acquisitions d'immobilisations	415

Note 29	Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations	416

Note 30	Émissions d'emprunts	416

Note 31	Remboursements d'emprunts	416

Note 32	Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	416

Note 33	Tableau des filiales et participations	417

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**1.2** Chiffre d'affaires de la branche Numérique**1.3** Chiffre d'affaires de la branche Réseau La Poste**1.4** Chiffre d'affaires de l'activité immobilière**1.5** Autres produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	10 785	10 906
Chiffre d'affaires Numérique	6	5
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	1 067	1 101
Chiffre d'affaires Immobilier	24	19
TOTAL	11 882	12 031

Au 31 décembre 2016, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

- France/ventes nationales : 96,2 % ;
- Zone Union européenne : 3,0 % ;
- Autres : 0,8 %.

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2015.

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 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires Services-Courrier	9 107	9 286
Chiffre d'affaires Colis	1 678	1 620
TOTAL	10 785	10 906

- La décomposition du chiffre d'affaires Services-Courrier par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Correspondance	6 095	6 253
Publicité (marketing direct et IP ^[a])	1 186	1 233
Presse	411	430
International	625	575
Autres produits du courrier	790	795
TOTAL	9 107	9 286

[a] IP : imprimés publicitaires.

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 4 587 millions d'euros (contre 4 671 millions d'euros à fin décembre 2015) ;
- du courrier égrené (particuliers) pour 1 508 millions d'euros (contre 1 582 millions d'euros à fin décembre 2015).

Le chiffre d'affaires du Courrier international se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Affranchissement guichet	100	97
Frais terminaux	232	207
Autres produits du Courrier international	293	271
TOTAL	625	575

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 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
BtoC (Business to Consumer)	1 184	1 118
CtoC (Consumer to Consumer)	432	448
Autres	62	54
TOTAL	1 678	1 620

1.2 Chiffre d'affaires de la branche Numérique

Le chiffre d'affaires de la branche Numérique est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires Numérique	6	5
TOTAL	6	5

1.3 Chiffre d'affaires de la branche Réseau La Poste

Le chiffre d'affaires du Réseau La Poste est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	1 067	1 101
TOTAL	1 067	1 101

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 996 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 1 033 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires Immobilier	24	19
TOTAL	24	19

Le chiffre d'affaires Immobilier se compose essentiellement des prestations effectuées par La Poste pour ses filiales immobilières.

1.5 Autres produits d'exploitation

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Contribution presse	119	133
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	2 031	2 046
Production immobilisée	67	62
Prestations réalisées avec les filiales	70	66
Autres produits d'exploitation	111	129
TOTAL	2 399	2 436

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 de 2012 à 2015.

Pour l'année 2016, la loi de finances n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 a ramené le montant de cette contribution annuelle à 119 millions d'euros (contre 130 millions d'euros 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 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Coûts de personnel des « services financiers »	866	884
Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste »	1 165	1 162
TOTAL	2 031	2 046

Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Prestations facturées aux filiales	23	20
Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel	4	3
Management fees facturés aux filiales de premier rang	44	43
Dont La Banque Postale	25	25
TOTAL	70	66

NOTE 2 Autres charges externes

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Services extérieurs	1 710	1 534
Transport	696	660
Prestations du Courrier international	202	194
Locations	961	989
Entretiens et réparations	270	269
Frais de télécommunications	75	75
Déplacements, missions	117	117
Charges d'opérations avec la clientèle	49	63
TOTAL	4 080	3 901

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (803 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (262 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 803 millions d'euros) et les locations de véhicules (140 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (654 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 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Taxes sur les salaires	491	498
Versement de transport	79	79
Impôts locaux	30	38
Versement libératoire taxe d'apprentissage	48	54
Cotisations F.N.A.L.	29	29
Participation à la formation professionnelle	34	33
Participation à l'effort de construction	29	29
Autres impôts et taxes	26	21
TOTAL	766	781

Le poste « impôts locaux » comprend essentiellement la contribution économique territoriale (29 millions d'euros).

NOTE 4 Charges de personnel

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Traitements, primes et indemnités	6 460	6 558
Cotisations de retraite fonctionnaires	916	1 009
Cotisations sociales	1 500	1 503
Prestations d'actions sociales	198	203
Autres charges de personnel	126	131
Crédit impôt compétitivité emploi	(317)	(321)
TOTAL	8 883	9 083

L'évolution des charges de personnel (- 204 millions d'euros, hors CICE) provient notamment de :

- la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (- 98 millions d'euros) ;
- la diminution constatée sur les cotisations de retraite fonctionnaires (- 93 millions d'euros) en raison de la baisse conjuguée de l'effectif fonctionnaire et du taux de cotisation libératoire (35,1 % en 2016, contre 36,5 % en 2015).

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 317 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	31/12/2016	31/12/2015
TOTAL	197 398	204 421

NOTE 5 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dotations aux amortissements	314	321
Dotations sur charges à répartir	1	1
Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs	(2)	(14)
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	203	247
TOTAL	517	555

- 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)	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net de change	1	-
Résultat net des prêts, emprunts et autres titres immobilisés	65	17
Revenus des participations	371	377
Autres produits et charges financières	20	37
TOTAL	456	431

Le résultat financier au 31 décembre 2016 est principalement constitué :

- du résultat net des emprunts après couverture de - 107 millions d'euros, des produits d'intérêts des prêts aux filiales et des titres subordonnés à durée indéterminée, de respectivement 112 millions d'euros et 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 (11 millions d'euros) et d'une plus-value réalisée sur la vente d'OPCVM (6 millions d'euros).

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
La Banque Postale	318	305
GeoPost	53	67
Poste Immo	-	5
TOTAL	371	377

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Résultat des cessions d'immobilisations	(10)	(20)
Dotations nettes sur dépréciations d'immeubles	-	9
Dotations nettes aux amortissements dérogatoires	20	10
Produits et charges exceptionnels divers	(5)	-
TOTAL	5	(1)

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Impôts d'intégration fiscale	-	-
Produits d'intégration fiscale	184	360
Autres	(1)	(175)
TOTAL	183	185

Au 31 décembre 2016, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste s'élève à 52 millions d'euros.

Le produit d'intégration fiscale, soit 184 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 2016, à 187 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 103 filiales au 31 décembre 2016 (contre 105 au 31 décembre 2015).

Le taux d'IS français est de 34,43 % au titre de l'exercice 2016.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Éléments entraînant un allègement de la dette future d'impôt		
Différences temporaires	1 669	1 448
Dont :		
• Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite	1 333	1 215
• Provisions non déductibles	200	98
• Swaps et assimilés	6	26
• Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)	130	109
TOTAL	1 669	1 448
Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt		
Poste Immo – Apport en sursis d'imposition	295	348
Divers	82	102
TOTAL	377	450

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

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2015	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2016
Frais de recherche et développement	101	2	(9)	20	113
Concessions, brevets et droits similaires	59	-	(1)	(1)	58
Logiciels	768	27	(5)	45	835
Droits au bail	14	-	(1)	-	13
Fonds de commerce	3	-	-	-	3
Immobilisations incorporelles en cours	80	100	(1)	(64)	115
TOTAL	1 025	129	(17)	-	1 137

La colonne « reclassements » correspond aux immobilisations mises en service au cours de l'exercice.

9.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2015	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2016
Frais de recherche et développement	84	13	(9)	-	88
Concessions, brevets et droits similaires	44	7	-	(1)	50
Logiciels	612	89	(4)	1	697
Droit au bail	12	-	-	-	13
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	752	109	(13)	-	848
Dépréciation de fonds de commerce	2	-	-	-	2
TOTAL	754	109	(13)	-	850

Les frais de recherche et développement passés en charges sur l'exercice 2016 s'élèvent à 20 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

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2015	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2016
Terrains	89	-	(4)	-	85
Constructions	231	-	(3)	7	235
Terrains et constructions	320	-	(7)	7	320
Installations techniques, matériel et outillage	1 357	32	(16)	11	1 384
Matériel de transport	101	10	(10)	-	101
Matériel informatique	470	26	(30)	-	466
Autres immobilisations corporelles	1 540	49	(67)	22	1 544
Immobilisations corporelles en cours	16	42	-	(40)	18
Autres immobilisations corporelles	3 484	159	(123)	(7)	3 513
TOTAL	3 804	159	(130)	-	3 833

10.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2015	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2016
Constructions	167	6	(2)	-	170
Installations techniques, matériel et outillage	1 104	75	(16)	1	1 164
Matériel de transport	80	7	(9)	-	78
Matériel informatique	412	28	(30)	(1)	410
Autres immobilisations corporelles	1 098	94	(62)	-	1 130
Autres immobilisations corporelles	2 861	210	(119)	-	2 952
Dépréciations des terrains et constructions	2	-	(1)	-	1
TOTAL	2 863	210	(120)	-	2 953

NOTE 11 Immobilisations financières

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2015	Augmentation	Diminution	31/12/2016
Titres de participation	7 081	19	(1)	7 099
Dépréciations sur titres de participation	(1)	-	-	(1)
Titres de participation nets	7 080	19	(1)	7 098
Prêts intragroupe	3 340	812	(666)	3 486
Autres prêts	70	-	(3)	67
Dépréciations sur prêts	(18)	-	5	(14)
Prêts nets	3 391	812	(664)	3 539
Autres immobilisations financières	808	5	(4)	809
Dépréciations sur autres immobilisations financières	-	-	-	-
Autres immobilisations financières nettes	808	5	(4)	809
TOTAL	11 280	836	(669)	11 447

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'augmentation de capital de La Poste Silver, souscrite intégralement par La Poste, pour un montant de 10 millions d'euros ;

- l'augmentation de capital de La Poste Telecom, souscrite par La Poste à hauteur de 5,6 millions d'euros ;
- l'augmentation de capital de Toit et Joie, souscrite par La Poste à hauteur de 3 millions d'euros.
- La dépréciation des titres de participation concerne uniquement la filiale Sofrepost.

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 2016 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Augmentation (octroi de prêts)	Diminution (remboursement de prêts)
GeoPost	510	375
Sofipost	119	62
Véhiposte GIE	-	85
Véhiposte SAS	118	73
Variation des ICNE ^[a]	66	70
TOTAL	812	666

[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 2016 s'élèvent à 3,2 millions d'euros.

La répartition des prêts et autres immobilisations financières par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	Échéance			31/12/2015
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Titres de participation	7 099	-	-	7 099	7 081
Prêts bruts	3 553	961	1 117	1 476	3 410
Autres immobilisations financières	809	3	6	800	808
TOTAL	11 462	964	1 123	9 375	11 299

NOTE 12 Stocks et encours de production

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015
	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	65	(1)	64	65
Stocks de produits finis et intermédiaires	14	(2)	12	23
TOTAL	79	(3)	76	88

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 :

(en millions d'euros)	31/12/2016	Échéance			31/12/2015
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Créances clients et comptes rattachés	1 042	1 042	-	-	1 063
Dépréciation des créances clients	(31)	(31)	-	-	(33)
Créances sur opérations du courrier international	560	560	-	-	603
Créances clients et comptes rattachés	1 571	1 571	-	-	1 633
Créances sociales et fiscales	1 004	416	588	-	823
Autres créances d'exploitation	94	94	-	-	105
Autres créances	1 098	510	588	-	928
TOTAL	2 668	2 080	588	-	2 561

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 629 millions d'euros.

13.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	Échéance			31/12/2015
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	806	806	-	-	758
Dettes sur opérations du courrier international	343	343	-	-	364
Dettes fiscales et sociales	1 335	1 335	-	-	1 342
Autres dettes d'exploitation	492	492	-	-	427
TOTAL	2 976	2 976	-	-	2 891

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

(en millions d'euros)	Note	31/12/2016		31/12/2015	
		Produits à recevoir	Solde bilan	Produits à recevoir	Solde bilan
Prêts intragroupe	11	66	3 486	70	3 340
Autres immobilisations financières	11	3	809	3	808
Créances clients et comptes rattachés	13	48	1 042	107	1 063
Autres créances courrier international	13	498	560	558	603
Créances sociales et fiscales	13	186	1 004	158	823
Autres créances d'exploitation	13	53	94	78	105
TOTAL		854		974	

14.2 Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2016		31/12/2015	
		Charges à payer	Solde bilan	Charges à payer	Solde bilan
Dettes financières	21	113	6 555	132	6 983
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	586	806	536	758
Autres dettes courrier international	13	308	343	345	364
Dettes fiscales et sociales	13	804	1 335	845	1 342
Autres dettes d'exploitation	13	235	492	156	427
TOTAL		2 046		2 014	

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (270 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2016, contre 285 millions d'euros au 31 décembre 2015).

NOTE 15 Débiteurs et créditeurs divers

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016		31/12/2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Comptes courants	128	345	32	416
Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale	30	40	43	40
Autres débiteurs/créditeurs divers	47	50	46	53
TOTAL	205	435	121	509

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 31 millions d'euros ;
- et de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts à hauteur de 6 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (44 millions d'euros en 2016, contre 45 millions d'euros en 2015) 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 1 million d'euros et de XPansion 2 FPCI pour 3 millions d'euros.

NOTE 16 Comptes de régularisation

16.1 Actif

16.2 Passif

16.1 Actif

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Écart de conversion – actif ^(a)	6	20
Charges constatées d'avance	29	30
Autres opérations	9	8
TOTAL	44	58

(a) Les écarts de conversion concernent principalement les emprunts ; en effet, les emprunts en devises sont adossés 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 15 millions d'euros (contre 18 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 14 millions d'euros (12 millions d'euros au 31 décembre 2015), correspondant majoritairement aux loyers immobiliers facturés d'avance.

16.2 Passif

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Écart de conversion – passif ^(a)	7	60
Produits constatés d'avance	161	149
TOTAL	168	209

(a) Les écarts de conversion concernent principalement les emprunts ; en effet, les emprunts en devises sont adossés 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 17 millions d'euros (contre 21 millions au 31 décembre 2015) ;
- de produits constatés d'avance d'exploitation pour 145 millions d'euros (contre 128 millions d'euros au 31 décembre 2015).

NOTE 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Valeurs mobilières de placement	755	1 203
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	-	-
Valeurs mobilières de placement	755	1 203
Disponibilités	1 931	1 979
Caisse	4	4
TOTAL	2 690	3 186

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 2016, elles sont constituées :
 - de SICAV et/ou FCP pour 655 millions d'euros ;
 - et d'obligations pour 100 millions d'euros.
- Le montant des plus-values latentes constatées au 31 décembre 2016 sur les lignes de VMP (OPCVM uniquement) s'élève à 1,5 million d'euros (contre 7 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Les disponibilités se composent de comptes bancaires, valeurs à encaisser et placements de trésorerie.

Au 31 décembre 2016, l'encours des comptes/dépôts à terme est de 1 765 millions d'euros (- 234 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015).

Par ailleurs, les placements sur des comptes à vue rémunérés s'élèvent à 115 millions d'euros au 31 décembre 2016 (- 265 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015).

NOTE 18 Dépréciations d'actifs

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2016 :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2015	Dotations 2016	Reprises 2016		Reclassements	Montants au 31/12/2016
			utilisées	non utilisées		
Immobilisations incorporelles	2	-	-	-	-	2
Immobilisations corporelles	2	-	(1)	-	-	1
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	4	-	(1)	-	-	3
Titres de participation	1	-	-	-	-	1
Prêts	18	-	(5)	-	-	14
Dépréciations des immobilisations financières	19	-	(5)	-	-	15
Stocks et encours	2	3	(2)	-	-	3
Créances clients et comptes rattachés	33	15	(6)	(12)	-	31
Débiteurs divers	29	2	(2)	(1)	-	29
Dépréciations des actifs circulants	64	20	(10)	(13)	-	62
TOTAL	87	20	(15)	(13)	-	80

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 :

(en millions d'euros)	Dotations			Reprises		
	Résultat d'exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat d'exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Immobilisations corporelles et incorporelles	-	-	-	-	-	(1)
Prêts	-	-	-	-	(5)	-
Stocks et encours	3	-	-	(2)	-	-
Créances clients et comptes rattachés	15	-	-	(18)	-	-
Débiteurs divers	2	-	-	(2)	-	-
TOTAL	20	-	-	(22)	(5)	(1)
TOTAL GÉNÉRAL		20			(28)	

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 31/12/2014	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
Affectation du résultat			17	159	(176)	-
Distribution de dividendes					(171)	(171)
Résultat de la période					281	281
SITUATION AU 31/12/2016	3 800	900	521	435	281	5 937

Au 31 décembre 2016, 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 2016, 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 31/12/2015	Dotations 2016	Reprises 2016		Montants au 31/12/2016
			utilisées	non utilisées	
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	985	413	(358)	-	1 040
IDR des contractuels	230	63	-	-	293
Congés de longue maladie et de longue durée/ congrés bonifiés/CET	364	15	(12)	-	367
Risques juridiques	62	5	-	(4)	62
Remise en état	25	-	(1)	(2)	22
Litiges sociaux	177	156	(16)	(97)	220
Sinistres	19	11	(8)	(2)	20
Autres provisions pour risques et charges	97	70	(61)	(12)	93
TOTAL	1 958	733	(456)	(117)	2 117
Amortissements dérogatoires	102	6	(26)	-	82

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 2016 est le suivant :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2016	Période N+1	Période N+2	Période N+3	Période N+4	Période N+5
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	1 040	392	307	186	97	58
IDR des contractuels	293	10	5	6	6	266
Congés de longue maladie et de longue durée/ congrés bonifiés/CET	367	184	93	79	9	2
Risques juridiques	62	55	7	-	-	-
Remise en état	22	10	5	4	2	1
Litiges sociaux	220	62	93	62	2	1
Sinistres	20	3	12	1	2	2
Autres provisions pour risques et charges	93	22	20	43	8	-
TOTAL	2 117	739	542	380	126	329

Les dotations et reprises de la période se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Dotations			Reprises		
	Résultat d'exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat d'exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	413	-	-	(358)	-	-
IDR des contractuels	63	-	-	-	-	-
Congés de longue maladie et de longue durée/ congrés bonifiés/CET	15	-	-	(12)	-	-
Risques juridiques	5	-	-	(5)	-	-
Remise en état	-	-	-	(2)	-	-
Litiges sociaux	156	-	-	(113)	-	-
Sinistres	11	-	-	(10)	-	-
Autres provisions pour risques et charges	68	2	-	(73)	-	-
Total	731	2	-	(573)	-	-
TOTAL GÉNÉRAL	733			(573)		
Amortissements dérogatoires	-	-	6	-	-	(26)

NOTE 21 Dettes financières

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts obligataires hors ICNE	5 650	6 441
Autres emprunts hors ICNE	470	-
Intérêts courus non échus	92	111
Emprunts	6 212	6 552
Bons La Poste hors ICNE	57	59
Intérêts courus non échus	21	21
Bons La Poste	78	81
Dépôts et cautionnements reçus	255	317
Emprunts court terme	-	16
Comptes bancaires et valeurs à décaisser	9	17
TOTAL	6 555	6 983

La variation des emprunts est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice (cf. faits marquants).

L'échéancier des dettes financières (hors comptes bancaires et valeurs à décaisser) se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts obligataires hors ICNE	600	791	2 300	1 900	2 750	3 750	5 650	6 441
Autres emprunts hors ICNE	-	-	-	-	470	-	470	-
Bons La Poste hors ICNE	57	59	-	-	-	-	57	59
Dépôts et cautionnements reçus	231	293	24	24	-	-	255	317
Emprunts court terme hors ICNE	-	16	-	-	-	-	-	16
Intérêts courus non échus	113	132	-	-	-	-	113	132
TOTAL	1 002	1 292	2 324	1 924	3 220	3 750	6 546	6 966

La variation des emprunts, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2015	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	31/12/2016
EMPRUNTS	6 441	470	791	-	6 120

La ventilation des emprunts par nature de taux au 31 décembre 2016 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	%
Emprunts à taux fixe	6 120	100 %	(1 520)	4 600	75,2 %
Emprunts à taux variable	-	-	1 520	1 520	24,8 %
TOTAL DES EMPRUNTS	6 120	100 %	-	6 120	100 %

La répartition des emprunts par devise au 31 décembre 2016 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	%
Euro	5 650	92 %	470	6 120	100 %
Dollar américain	470	8 %	(470)	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	6 120	100 %	-	6 120	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 9 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2016, contre 10 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2015.

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 231 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 293 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Emprunts court terme

En 2016, La Poste n'a procédé à aucune nouvelle émission de billets de trésorerie. Les derniers billets de trésorerie émis par La Poste en 2015 sont arrivés à échéance début janvier 2016 pour 16 millions d'euros.

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 et des Finances, 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 la Caisse des Dépôts et Consignations

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire de La Poste du 6 avril 2011 d'augmenter le capital de La Poste de 2,7 milliards d'euros, la Caisse des Dépôts et Consignations détient 26,32 % du capital de 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 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)	31/12/2016		31/12/2015	
	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur
Opérations de couverture	1 990	239	2 311	301
Opérations en position ouverte isolée	580	(8)	1 870	(9)
TOTAL	2 570	231	4 181	293

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 2016, la provision s'élève à 8 millions d'euros (contre 6 millions d'euros au 31 décembre 2015).

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 2016, ces opérations sont réalisées exclusivement avec La Banque Postale.

NOTE 24 Engagements envers le personnel

24.1 Méthodes d'évaluation

24.2 Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel

24.3 Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

24.4 Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités

24.5 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste

24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel

24.7 Autres avantages long terme

24.8 Compte personnel de 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	
	2016	2015	2016	2015
Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités			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 2016, 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)	0,24 %	1,68 %

Taux d'inflation

Le taux d'inflation utilisé pour l'évaluation des engagements envers le personnel au 31 décembre 2016 est de 2 % (taux identique au 31 décembre 2015).

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 (EPNFRPL), 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'EPNFRPL 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

Les engagements relatifs à d'autres avantages versés postérieurement à l'emploi sont :

- des prestations d'action sociale accordées aux retraités fonctionnaires ;
- une prime de fidélité accordée aux retraités qui domicilient leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale.

Évaluation de l'engagement

Le montant total des engagements relatifs aux avantages postérieurement à l'emploi est estimé à 294 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 529 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 293 millions d'euros au 31 décembre 2016 (230 millions au 31 décembre 2015).

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 1 024 millions d'euros au 31 décembre 2016 (917 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Cette provision correspond aux personnes qui ont adhéré au dispositif à la date de clôture.

Les principales caractéristiques de ce dispositif, fixées en février 2016 pour l'année 2016 et prolongées jusqu'au 30 juin 2018 en décembre 2016, 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 10 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 10 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 maximal 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 2016 à l'ensemble des personnels de La Poste remplissant les conditions ci-dessus.

En 2016, une modalité de TPAS dédié à l'économie sociale et solidaire est reconduite 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 2016 :

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.

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 16 millions d'euros au 31 décembre 2016 (68 millions d'euros au 31 décembre 2015).

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 367 millions d'euros au 31 décembre 2016 (364 millions d'euros au 31 décembre 2015). Ces provisions correspondent aux personnes bénéficiaires, à la date de clôture, d'un des dispositifs d'absences rémunérées, décrits ci-dessus.

24.8 Compte personnel de 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 2016 et le contrat a été 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, non utilisée au 31 décembre 2016.
- 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 2016.

- 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 2016, 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 reçues par La Poste dans le cadre de son activité courante s'élève au 31 décembre 2016 à 58 millions d'euros.
- Le montant des promesses de ventes d'immeubles pour des opérations devant se dénouer sur l'exercice à venir s'élève à 1 million d'euros.
- Le montant des engagements reçus par La Poste de ses filiales au titre des locations immobilières (Poste Immo, La Banque Postale) s'élève à 32 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 1 665 millions d'euros dont 1 286 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 379 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 375 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 147 millions d'euros.

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés : 7 millions d'euros.

Crédit-bail : néant.

Engagements d'investissement : Le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2016 est de 65 millions d'euros.

Engagements donnés au titre de dons et d'actions de mécénat :

- En juin 2016, La Poste s'est engagée à verser des fonds à la Fondation d'entreprise La Poste, pour un montant total égal à 5 millions d'euros, sur la période allant de 2017 à 2021. Au 31 décembre, cet engagement s'élève à 5 millions d'euros.
- Les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat s'établissent à 9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Notes sur le tableau des flux de trésorerie

NOTE 26 Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dotations – Reprises du résultat d'exploitation	471	568
Variation CICE sur provision	(7)	(4)
Dotations – Reprises du résultat financier	(2)	(17)
Dotations – Reprises du résultat exceptionnel	(16)	(19)
TOTAL	446	528

NOTE 27 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Variation des stocks et encours	13	10
Variation des créances d'exploitation	(15)	(150)
Variation des dettes d'exploitation	22	110
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	31	(60)
TOTAL	52	(90)

NOTE 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(129)	(117)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(161)	(170)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	(1)	15
TOTAL	(291)	(272)

NOTE 29 Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Immobilisations incorporelles et corporelles	5	8
Immobilisations financières	673	736
Titres	-	-
TOTAL	679	744

NOTE 30 Émissions d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts obligataires	-	750
Bons La Poste	-	-
Billets de trésorerie	-	286
Autres emprunts et dettes assimilés	470	-
TOTAL	470	1 036

NOTE 31 Remboursements d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts obligataires	(791)	-
Bons La Poste	(2)	(2)
Billets de trésorerie	(16)	(555)
Autres emprunts et dettes assimilés	-	-
TOTAL	(809)	(557)

NOTE 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	2 690	3 186
Comptes bancaires créditeurs	(10)	(18)
Comptes courants filiales	(222)	(384)
TOTAL	2 458	2 784

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 31/12/2016	Résultat au 31/12/2016	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 26, rue Guynemer 92130 Issy-les-Moulineaux				702	1 273	100 %	1 240	1 240	1 234	-	81	71	53
Sofipost 111, boulevard Brune 75670 Paris Cedex 14				64	209	100 %	263	263	340	-	9	15	-
La Banque Postale 115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06				4 046	1 789	100 %	4 052	4 052	803	-	4 968	564	318
Poste Immo 35-39, boulevard Romain- Rolland 75014 Paris				1 471	9	100 %	1 493	1 493	1 475	-	118	(6)	-
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	2 962	(210)		51	50		437	-	823	(32)	-		
TOTAL				7 099	7 098		4 289	-	5 999	612	371		

20.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2016)

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 2016, 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 chiffrages 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 1^{er} mars 2017

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associé

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier
Associé

Jacques Lévi
Associé

20.3 Politique de distribution de dividendes

Le dividende qui sera distribué en 2017 au titre de l'année 2016 sera décidé par le Conseil d'administration qui le soumettra à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Au titre des exercices 2015, 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 peuvent être 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'élèvent à 566 millions d'euros au 31 décembre 2016 (494 millions d'euros au 31 décembre 2015), 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 d'un renvoi après cassation. Les risques liés à ce contentieux sont couverts par La Banque Postale dans les comptes 2016 par une

provision d'un montant de 33 millions d'euros (comptabilisée en « Provisions pour autres litiges »). L'audience devant la Cour d'Appel de renvoi de Paris a eu lieu en novembre 2016, le délibéré est prévu pour le mois de mai 2017 ;

- 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 devant la Cour d'appel de Paris, les audiences de plaidoiries sont fixées en mars 2017. 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 eu au cours des 12 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

Informations complémentaires

21.1	Capital social	424
21.2	Acte constitutif et statuts	426

21.1 Capital social

21.1.1 Montant du capital émis au 31 décembre 2016

Le capital social de la Société au 31 décembre 2016 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 répartis en 500 millions d'actions ordinaires, d'une valeur nominale de deux euros par action.

Le capital social a ensuite été augmenté en 2011 par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 par élévation du nominal des actions, via une incorporation de réserves à hauteur d'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.

Une nouvelle opération d'augmentation de capital a enfin été décidée le 6 avril 2011 à hauteur de 2,7 milliards d'euros (1,8 milliard d'euros de valeur nominale et 0,9 milliard d'euros de prime d'émission) réalisée en deux étapes :

- 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 de 2,1 milliards d'euros, dont 1,4 milliard d'euros de nominal et 0,7 milliard d'euros de prime d'émission, a été libéré en deux fois, dont une première tranche de 1 050 000 000 euros le 6 avril 2011 et la seconde tranche de 1 050 000 000 euros le 11 mai 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 %, d'une valeur de 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.

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° 2014-948 du 20 août 2014 relatives 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 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'administrateur de la Société coïncide avec celui des administrateurs représentants du personnel au Conseil d'administration.

Par dérogation à l'article 13 des statuts, la durée du mandat des administrateurs désignés le 21 décembre 2015 a été 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'administrateur élu 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 télécommunications 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 scrutateur 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'actionnariat 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.

22

Contrats importants



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.

23

Informations
provenant de tiers,
déclarations
d'experts
et déclarations
d'intérêts



Néant.

24

Documents
accessibles
au public

Tous les documents mis à la disposition du public dans les conditions légales peuvent être consultés au siège du Groupe La Poste, 9, rue du Colonel-Pierre-Avia, 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 dix derniers exercices sont également disponibles sur ce site (accès par la rubrique « Finances » puis « Publications »).

25

Informations sur les participations



Le Groupe La Poste ne détient pas de participations non consolidées susceptibles 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.

A

Annexes

Rapport du Président sur le gouvernement
d'entreprise, les procédures
de contrôle interne et de gestion des risques
au titre de l'année 2016 441

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 477

Glossaire 481

Informations relatives au Crédit d'Impôt
Compétitivité Emploi 485

Tables de concordance 487

A1

Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2016

	Introduction	442
1.	Gouvernement d'entreprise	442
2.	Management des risques	452
	Annexe	468



Introduction

Conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-3 du Code monétaire et financier, modifié, ainsi qu'aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié, 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 2016.

Le Président-Directeur Général 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 21 février 2017 puis approuvé par le Conseil d'administration de La Poste le 23 février 2017.

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 adopté par le Conseil d'administration de La Poste en février 2011 a été modifié par délibération en date du 28 juillet 2016. 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 dispositions législatives et réglementaires spéciales qui lui sont applicables.

Ces spécificités résultent du statut d'entreprise 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.

Ainsi, 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 résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général.
- Les conditions de nomination des administrateurs et mandataires dirigeants sociaux sont dérogatoires et fixées par la loi.
- La composition du Conseil d'administration 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, l'article 1-2 de la loi du 2 juillet 1990 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 éventuellement au titre de l'actionnariat des personnels.
- 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 (article 14 des statuts). Le Président-Directeur Général est nommé, sur proposition du Conseil d'administration, par décret et révoqué par décret.

(1) Le Code Afep-Medef est consultable sur les sites internet de ces organisations.

- La composition du Conseil d'administration est fixée conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 et du titre II de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, reprises à l'article 13 des statuts :
 - un tiers de représentants des salariés ;
 - deux tiers de représentants des actionnaires nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires, de manière à refléter leur détention du capital et leur permettant de détenir ensemble la majorité des droits de vote au sein du Conseil, sous réserve de deux membres pouvant être nommés par décret.
- 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 approuvés par le ministre en charge de l'économie (article 3-I du décret du 9 août 1953, modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012) et 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 de cinq ans des mandats des membres du Conseil d'administration de La Poste est prévue par l'article 13 des statuts et se rapproche de la durée de quatre ans requise par le Code Afep-medef. Le renouvellement du Conseil d'administration est organisé en bloc. L'article 1-2 de 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.

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 présent 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 ⁽¹⁾ :

- douze administrateurs, dont l'État, 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 d'administration s'établit comme suit au 31 décembre 2016 :

- **Administrateurs :**
 - **Sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts et Consignations, nommé par l'Assemblée Générale du 21 décembre 2015 :**
 - Philippe Wahl, Président-Directeur Général de La Poste ;

- Sur proposition de l'État, nommés par l'Assemblée Générale du 21 décembre 2015 :

- l'État, représenté par Bertrand Walckenaer, directeur de Participations « Services & Finances » à l'Agence des participations de l'État, qui a été nommé par arrêté en remplacement d'Antoine Saintoyant le 11 mars 2016,
- Martin Ajdari, Directeur général des médias et des industries culturelles au sein du ministère de la Culture,
- Marie-Pierre de Baillencourt, Directeur général adjoint de DCNS Group,
- Marie-Caroline Bonnet-Galzy, conseiller d'État en service extraordinaire,
- Philippe Lemoine, Président du Forum d'action modernités et de la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING),
- Françoise Malrieu, administrateur de société,
- Sophie Mantel, chef de service, adjointe au Directeur du budget ;

(1) L'annexe « Biographies et mandats des administrateurs » au présent rapport détaille les informations relatives aux membres du Conseil d'administration.

- Sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations, nommés par l'Assemblée Générale du 21 décembre 2015 :

- La Caisse des Dépôts et Consignation, représentée par Pierre-René Lemas, directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations,
- Franck Silvent, Directeur du pôle « Finances, stratégie et participations » du groupe Caisse des Dépôts et Consignations ;

- Sur proposition de l'État, nommée par cooptation sur décision du Conseil d'administration du 23 février 2016 :

- Corinne Lejbowicz, Directeur général de PrestaShop, en remplacement de Christian Martin ⁽¹⁾ ;

- Sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations, nommée par cooptation sur décision du Conseil d'administration du 10 novembre 2016 :

- Nathalie Gilly, Directrice des services bancaires de la Caisse des Dépôts et Consignations, en remplacement d'Odile Renaud-Basso ;

- Administrateurs nommés par décret du 18 décembre 2015 :

- Hélène Carnet, représentant les usagers : Vice-Présidente nationale de Familles Rurales,
- Jacques Péliard, 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 Services-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.

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 ;
- 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.

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

(1) Christian Martin a démissionné le 3 février 2016.

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 (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

Le Comité d'audit est présidé par M. Silvent et comprend Mme Mantel, Mme Jonon, Mme Gilly (en remplacement de Mme Renaud-Basso depuis le 10 novembre 2016), M. Lautridou et M. Walckenaer (en remplacement de M. Saintoyant depuis le 11 mars 2016).

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, 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 cinq fois en 2016 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 84 %.

Au cours de l'année 2016, 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 :

- le risque représenté, pour La Banque Postale, par les nouveaux acteurs des métiers de la finance ;
- la situation des fonds propres de La Banque Postale ;
- le reporting fiscal pays par pays ;
- la gestion des risques de crédit par La Banque Postale ;
- les évolutions normatives comptables.

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

Le Comité stratégique et des investissements est présidé par Mme Malrieu et comprend M. Bard, M. Blanchot, M. Dumans, M. Renaud, Mme Lejbowicz (depuis le 23 février 2016), Mme Gilly (en remplacement de Mme Renaud-Basso depuis le 10 novembre 2016), M. Silvent et M. Walckenaer (en remplacement de M. Saintoyant depuis le 11 mars 2016).

Activité

Le Comité stratégique et des investissements s'est réuni à neuf reprises au cours de la période considérée ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 74 %.

Au cours de l'année 2016, le Comité a essentiellement travaillé sur des projets d'acquisition portés par GeoPost, La Banque Postale et Poste Immo ainsi que sur des investissements portés par Véhiposte.

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 de la politique de 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

Le nouveau Comité est présidé par Mme de Bailliencourt, et comprend Mme Carnet, Mme Jonon, M. Adjari, M. Lemoine, Mme Rivard ainsi que Mme Gilly (en remplacement de Mme Renaud-Basso depuis le 10 novembre 2016).

Activité

Le Comité qualité et développement durable s'est réuni deux fois au cours de la période considérée ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 77 %.

Au cours de l'année 2016, le Comité a notamment examiné :

- la politique de responsabilité sociétale du Groupe ;
- les indicateurs de qualité perçue par les clients ;
- le traitement des réclamations.

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 ⁽¹⁾ 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

Le Comité est présidé par M. Lemoine et comprend M. Bard, M. Silvent, M. Lemas et M. Walckenaer (en remplacement de M. Saintoyant depuis le 11 mars 2016)..

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 70 %.

Au cours de l'année 2016, le Comité a notamment examiné l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, la feuille de route et la rémunération du Président-Directeur Général, la gestion des postes clés et des hauts potentiels, l'impact de l'ordonnance du 20 août 2014 sur la gestion des jetons de présence.

1.4. Activités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. 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 2016

Il s'est réuni à douze reprises. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 83 %. Deux séminaires stratégiques d'une journée ont également été organisés pendant l'année.

Le Conseil d'administration s'est notamment prononcé sur :

- les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- le budget 2017 ;
- des projets d'acquisitions portés par GeoPost, Post Immo et La Banque Postale ;
- le rapport des ressources humaines du Groupe ;
- l'affectation du résultat ;
- la feuille de route et la rémunération du Président-Directeur Général ;
- le rapport de situation comparée entre hommes et femmes ;
- le contrat de présence postale territoriale.

(1) Se reporter au chapitre 15 et 16, section 16.4.4 du présent document de référence.

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. Depuis 2010, le processus annuel d'évaluation est piloté par le Comité des rémunérations et de la gouvernance et son Président 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 2015 du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés a été réalisée début 2016 par le biais d'un questionnaire détaillé envoyé à chaque administrateur ayant siégé sur tout ou partie de l'année 2015. Vingt-et-un

questionnaires ont été envoyés par mail et courrier le 11 février 2016. Quatorze questionnaires ont été effectivement retournés complétés (dont huit 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 ou de la situation constatées : séminaires stratégiques, participation d'un administrateur salarié supplémentaire au Comité d'audit, bon suivi des dossiers d'acquisition après leur passage en Conseil d'administration. Des progrès sont souhaités dans les domaines suivants : traitement des questions liées aux ressources humaines et suivi des risques.

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, 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) Se reporter au chapitre 14, section 14.3 du présent document de référence.

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 personnel 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.

1.6.5. Rémunération

Les règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux et les éléments de rémunération correspondants sont indiqués au chapitre 15, section 15.1 du présent 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'achat 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 scrutateur 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.

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 le Groupe, l'atteinte de ses objectifs ou sur le respect de ses valeurs.

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.

(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.

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 ;
- veille à l'existence de plans de maîtrise des risques majeurs et suit leur mise en œuvre ;
- 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.

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** propose la stratégie de management des risques applicables au Groupe, suit les risques majeurs du 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 secrétaire général du Groupe et son action a pour objet de réaliser un contrôle collectif de cohérence du dispositif de management des risques. Il s'est réuni à quatre reprises en 2016, notamment pour coordonner l'application de la démarche de management des risques, examiner la cartographie des risques majeurs du Groupe, les

cartographies sectorielles des risques 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 »

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 du contrat d'objectif de son Directeur général.

Au niveau national, la direction des risques et du contrôle interne est chargée de coordonner la gestion des risques et le contrôle interne. Elle dépend de la direction du système d'excellence de la branche.

Dans les 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.

À l'échelon territorial, et en fonction des spécificités locales, les directions « Services-Courrier-Colis » peuvent intégrer dans leurs effectifs les fonctions suivantes :

- 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, à 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.

Cette organisation est sujette à évolution en raison du déploiement du système d'excellence de la branche.

2.2.2.2. La branche « GeoPost »

Les principes de décentralisation et de responsabilisation ont été retenus par GeoPost dans la mise en place de son dispositif de contrôle interne. Ainsi, chacun des Directeurs généraux des filiales est responsable de la mise en place d'un dispositif pertinent, fiable et 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.

L'organisation et le management des risques de GeoPost sont intégrés au pilotage relevant de son Comité de Direction générale.

Le Comité de direction générale et les instances légales de la Société ont défini des principes conformes aux réglementations applicables dans chaque pays, ces principes organisant la gouvernance de chaque filiale.

Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est assuré par le Comité d'audit et des comptes du Conseil d'administration de GeoPost.

2.2.2.3. La Banque Postale

Le Directoire de La Banque Postale s'attache à fournir à son Conseil de surveillance l'assurance raisonnable de la maîtrise de ses risques. Il veille également à ce qu'une vision claire des risques et de leurs évolutions soit partagée avec le Conseil de surveillance.

Le Comité des risques, un des Comités spécialisés 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, organisent et pilotent le management des risques de La Banque Postale de la façon suivante :

- **le Comité des risques**, afin d'apprécier la qualité du contrôle interne, examine les 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 autres 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 et procède à l'examen de la cohérence de la politique et des pratiques de rémunération. Enfin, plus généralement, il 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**, au regard de l'évolution des indicateurs de mesure des risques et des enseignements tirés du contrôle des risques, définit la politique de maîtrise des risques de la banque et valide les dispositifs de maîtrise des risques de crédit, de marché et opérationnels, ainsi que les limites opérationnelles. Par ailleurs, c'est également l'instance où sont approuvés les principaux engagements au-delà des dispositifs délégués en vigueur, où sont examinées les zones de risques les plus sensibles ainsi que leur niveau de couverture et où sont analysées les menaces pouvant affecter la structure du bilan, les résultats ou les ratios de gestion ;
- **le Comité de coordination du contrôle interne et de la déontologie** examine la couverture du plan de contrôle permanent et du programme de l'Inspection générale. Il suit les reportings sur les sujets liés aux fraudes, à la conformité, à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, aux sanctions financières, à la protection de la clientèle, à la déontologie et aux principaux litiges. C'est également l'instance dans laquelle sont évaluées l'application des règles et leur conformité avec les évolutions réglementaires, l'actualisation de la liste des « personnels sensibles », et dans laquelle sont instruits les cas de conflits d'intérêts majeurs. La validation des documents de référence sur le contrôle interne, sur la conformité et sur la déontologie intervient dans ce Comité.

Le dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques est piloté par deux directions directement rattachées au Directoire de La Banque Postale :

- 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 ⁽¹⁾ de l'arrêté du 3 novembre 2014. Elle assure également la coordination de l'ensemble des contrôles de deuxième niveau ;
- la **direction des risques du groupe La Banque Postale** 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, valide la politique de gestion des risques et de contrôle permanent des risques de chaque entité, et s'assure 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 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. Il 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.

Trois lignes de défense structurent le dispositif global de maîtrise des risques de La Banque Postale :

- les métiers opérationnels sont responsables de la déclinaison du dispositif de gestion des risques qu'ils ont préalablement définis en liaison avec la direction des risques du groupe La Banque Postale ;
- la direction des risques du groupe La Banque Postale est garante de l'existence d'un cadre général favorable et homogène pour définir et faire évoluer les dispositifs de maîtrise des risques ;
- les 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) sont chargées de donner une mesure indépendante de l'efficacité de la maîtrise des risques mise en œuvre.

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 sont couvertes par son dispositif de maîtrise des risques. La maîtrise des activités externalisées entre également dans le périmètre de ce dispositif.

La responsabilité liée à l'externalisation de certaines prestations incombe à la direction ou à la filiale qui est en charge de l'activité. Ces prestations doivent faire l'objet de contrats respectant les normes édictées par le groupe La Banque Postale.

2.2.2.4. Le Réseau La Poste

Au niveau national, la direction de la maîtrise des risques opérationnels est en charge de la maîtrise de l'ensemble des risques opérationnels de la branche « Réseau La Poste », qu'ils soient bancaires ou non bancaires. La direction de l'audit, du contrôle et des enquêtes a, au titre du contrôle interne permanent, pour mission de promouvoir et de développer le dispositif de contrôle interne 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 des risques est constituée :

- des Directeurs des risques opérationnels en directions exécutives ;
- des Directeurs des ressources et de l'appui à la transformation, au sein des directions régionales, lesquels assurent la fonction de « Risk Manager » délégué.

La filière du contrôle permanent des activités non bancaires, quant à elle, comprend :

- des responsables de la maîtrise des risques ;
- des animateurs de la maîtrise des risques ;
- des chargés du contrôle permanent des risques.

Cette filière est positionnée en directions d'appui et de soutien territoriales de la branche.

Au niveau local, chaque manager a la responsabilité de la maîtrise des risques liés aux activités relevant de son périmètre, assure les contrôles de premier niveau et met en œuvre les éventuels plans d'action correctifs.

Le périmètre du dispositif de contrôle interne englobe tous les points de contact notamment tous les bureaux de poste ainsi que les fonctions supports.

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 » est organisé et est piloté par les instances nationales et territoriales de direction et de management des risques.

2.2.2.5. La branche Numérique

La branche « Numérique » a une double mission : l'accélération de la transformation digitale du Groupe La Poste, d'une part, en garantissant une « expérience client » continue entre le physique et le numérique pour tous ses services et en développant, d'autre part, de nouvelles activités en particulier dans le domaine de la confiance des échanges numériques.

La branche « Numérique » est organisée en quatre pôles :

- le pôle de « **l'expérience client** » élabore la stratégie marketing digitale et gère l'activité du commerce en ligne du Groupe ;
- le pôle du **système d'information** pilote les infrastructures techniques des offres de la branche ;
- le pôle **Docapost** encadre l'ensemble des entités de la filiale du même nom et est en outre chargé de conduire les stratégies de l'offre « Digiposte » et du projet de transformation interne ;

- le pôle **Mediapost Communication** pilote l'ensemble des entités de la filiale du même nom, l'innovation de la branche et la structure « Start'inPost » qui est l'accélérateur de croissance des jeunes pousses du Groupe La Poste.

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, pôles 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.

Le Directeur des risques et du contrôle interne de Docapost travaille en étroite collaboration avec le secrétariat général de la branche et apporte son expertise aux managers de ses différentes entités.

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 quatre des cinq branches – Services-Courrier-Colis, GeoPost et Réseau – 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, réalise 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, définies par l'IIA (*Institute of Internal Auditors*).

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.

En 2016, conformément aux décisions prises par le Président-Directeur Général du Groupe La Poste, la direction de l'audit et des risques du Groupe, en collaboration avec les autres directions d'audit au sein du Groupe, s'est attachée à élaborer un plan pluriannuel couvrant la période 2017-2020, orienté vers une couverture exhaustive des univers d'audit.

2.3.3. Activités

Les 180 missions réalisées en 2016 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 2016 à 140, 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 Président-Directeur Général.

L'audit de Groupe a pour sa part mené 37 missions en 2016 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.

Le Directeur de l'audit et des risques du Groupe rend compte de ses conclusions et recommandations soit aux dirigeants, soit au Comité restreint présidé par le secrétaire général du Groupe et composé du Directeur de l'audit, du responsable de la mission, du ou des membres du Comex concernés par le thème de la mission ou de leurs représentants et de tout autre Directeur concerné par le sujet, soit au Comité exécutif du Groupe suivant l'importance des missions au niveau du Groupe. Il 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 réseau, 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 2016.

2.4.1. Dispositifs de contrôle interne permanent et de gestion des risques du Groupe

2.4.1.1. Le dispositif de contrôle interne

Au niveau du Groupe

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 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 interbranches 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'action et d'échanger sur les bonnes pratiques.

Ressources humaines

La direction des ressources humaines du Groupe est garante des valeurs, principes et règles qui fondent la responsabilité sociale du Groupe La Poste. À ce titre, elle a pour mission générale d'assurer le pilotage stratégique en matière de ressources humaines pour Le Groupe La Poste.

Dans le domaine de la conformité réglementaire, la direction des ressources humaines du Groupe définit les principes de gestion des ressources humaines et la politique contractuelle, assure la gestion des évolutions législatives et réglementaires en lien avec les organismes externes et des réglementations propres au Groupe. Elle est le représentant de ce dernier sur le plan politique et réglementaire auprès des instances et organismes externes du domaine des ressources humaines.

La direction des ressources humaines du Groupe détermine le cadre commun (politiques, règles, procédures) à l'intérieur duquel les branches déclinent ces politiques au sein de leur périmètre et définissent les modalités de mise en œuvre des évolutions législatives et réglementaires ainsi que des accords nationaux ou locaux qui sont de leur ressort.

La direction des ressources humaines du Groupe s'est également dotée d'un dispositif de pilotage interne des différents chantiers ouverts dans le cadre de l'accord sur la qualité de vie au travail, permettant d'obtenir une vision consolidée du déploiement effectif des mesures décidées au sein des branches et concourant à la couverture des risques majeurs du domaine « ressources humaines ».

Conformité juridique

La direction juridique et de la conformité du Groupe et l'ensemble des juristes du Groupe concourent, par leur activité quotidienne en matière de conseil et de veille à la sécurité juridique des entités du Groupe et de leurs dirigeants, gage d'un déploiement pérenne et réussi de leurs projets. Elle pilote en outre le dispositif de conformité du Groupe. Ce dispositif repose notamment sur :

- un réseau de référents au sein des directions des branches et des filiales du Groupe ;
- un système d'information juridique intégrant notamment des outils de suivi et de reporting ;
- l'élaboration et l'actualisation périodique de référentiels ;
- le suivi du traitement des alertes internes ;
- des formations s'adressant aux opérationnels confrontés à des problématiques juridiques récurrentes.

En particulier, dans le cadre du programme de conformité au droit de la concurrence renforcé, la direction juridique et de la conformité du Groupe coordonne et pilote les actions de manière à satisfaire aux engagements pris auprès de l'Autorité de la Concurrence.

Elle construit en outre avec le déontologue du Groupe le programme de conformité anti-corruption afin de répondre aux exigences de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite Sapin II) relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Elle engage par ailleurs, à travers le correspondant informatique et libertés qui lui est désormais rattaché, les travaux de mise en œuvre du règlement général sur la protection des données personnelles en vue de son entrée en vigueur en mai 2018.

Sécurité

La politique de sécurité du Groupe est définie par la direction de la sécurité globale du Groupe. Cette direction en évalue la mise en œuvre et propose les mesures à déployer pour préserver La Poste et ses patrimoines humains, matériels et immatériels. Elle fournit une vue exhaustive du degré de couverture des plans d'action de lutte contre les menaces. En matière de sécurité informatique, la supervision et la surveillance en continu de la sécurité des infrastructures informatiques du Groupe La Poste sont assurées par le Service de lutte contre la cybercriminalité (SLCC).

La direction de la sécurité globale du Groupe pilote le dispositif de veille et de partage d'expérience sur les types de fraude et supervise les travaux transversaux en matière d'usurpation d'identité et de maîtrise des prestataires informatiques indésirables.

Les branches du Groupe sont responsables de la gestion opérationnelle des fraudes, la direction de la sécurité globale du Groupe animant et coordonnant transversalement ces entités en vue de définir des politiques communes au Groupe.

Achats

La direction des achats du Groupe, rattachée à la direction financière et du développement du Groupe, pilote la gouvernance du processus d'achat. Elle est garante du développement et de l'application d'un socle de règles relatives à ce processus et de principes communs en matière de gestion des compétences, de référentiels, de pilotage, de système d'information, de développement responsable et de contrôle interne.

Le dispositif de délégation de signature permet de s'assurer d'une remontée des dossiers significatifs au bon niveau managérial avec une revue préalable du dossier.

Par ailleurs, les dossiers significatifs sont soumis à la Commission des Achats de La Poste ⁽¹⁾ (CALP) qui rend notamment des avis consultatifs sur les marchés et avenants qui lui sont soumis, au regard du respect des règles de passation des marchés de La Poste et de la solidité juridique du dispositif contractuel et du bien-fondé du choix de l'offre (principe du « mieux-disant »).

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.

(1) La CALP a été créée par décision du Conseil d'administration de La Poste du 15 avril 2010, cette instance consultative et indépendante est placée auprès du Président-Directeur Général.

Au niveau des branches

« 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, le plan de maîtrise des activités des entités est élaboré à l'issue du processus d'identification des risques. Chaque entité est responsable du suivi de ce plan.

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 régulièrement 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

Le contrôle des activités des filiales opérationnelles de GeoPost est organisé dans le respect des délégations de pouvoir en place et selon les règles édictées par la Direction générale du groupe GeoPost.

Le pilotage des dispositifs de contrôle interne de premier niveau 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 formalisé et communiqué aux responsables concernés pour mise en œuvre.

Dans le cadre de son plan d'audit annuel, la direction de l'audit de GeoPost examine les dispositifs de gouvernance et de contrôle interne des filiales et évalue notamment leur conformité aux lois et règlements en s'appuyant sur l'expertise de la direction juridique.

Le dispositif de lutte anti-fraude est coordonné par la direction de la sécurité de GeoPost, chaque filiale disposant d'une organisation identifiée ainsi que d'un plan d'action en matière de sécurité. Les objectifs de ce plan 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 cohérence avec la réglementation locale. Par ailleurs, GeoPost a mis en place un système d'alerte en lien avec la mise en œuvre et la diffusion de son code de conduite.

La Banque Postale

Le contrôle interne des activités bancaires de La Banque Postale est régi par le Code monétaire et financier et par l'arrêté relatif au contrôle interne du 3 novembre 2014. Deux types de contrôle permanent sont en place :

- les contrôles effectués par les agents et leurs responsables dans le cadre de leurs activités opérationnelles ;
- les contrôles réalisés par des agents dédiés n'exerçant pas d'activité opérationnelle.

Les contrôles périodiques sont mis en œuvre par l'Inspection générale.

La Banque Postale est également soumise aux dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers pour les opérations liées aux services d'investissement. Ces dispositions sont déclinées en règles internes validées par le Directoire de La Banque Postale.

Par ailleurs, les activités bancaires et celles liées aux services d'investissement sont encadrés par des dispositifs visant à se prémunir des risques de non-conformité vis-à-vis de la protection de sa clientèle, d'une part, et à lutter contre la fraude, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ainsi que la corruption, d'autre part.

Concernant les risques de non-conformité liés à la protection de la clientèle, le dispositif reposant sur l'élaboration des cartographies des risques est complété par une étape d'animation et de validation par la direction de la conformité et du contrôle permanent et son pilotage relève de la filière « conformité à la protection de la clientèle ».

Les actions de lutte anti-fraude sont coordonnées par la direction des risques du groupe La Banque Postale, 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 projet d'amélioration des performances des organisations et des outils a été confié à la direction de la sécurité des opérations financières depuis la fin de l'année 2016.

La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) est pilotée par la direction de la sécurité des opérations financières, laquelle est rattachée à la direction de la conformité et du contrôle permanent. Le Directeur de la conformité et du contrôle permanent est le responsable de ce dispositif.

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. Depuis 2015, l'efficacité de leurs contrôles est renforcée grâce à un recueil pédagogique élaboré par la direction du contrôle permanent de La Banque Postale en coordination avec la branche « Réseau La Poste » ;

- les contrôleurs opérationnels bancaires assurent les contrôles de deuxième niveau en bureaux de poste sous la responsabilité hiérarchique des directeurs des contrôles territoriaux et le pilotage fonctionnel de la direction du contrôle permanent. Les guides de contrôle conçus par La Banque Postale sont mis à jour trois fois par an et comportent des grilles se rapportant à chacun des thèmes ou opérations retenus en rapport avec l'appréciation des risques. Une fiche destinée à tracer l'ensemble des mesures correctives prises par les directeurs d'établissement à la suite des dysfonctionnements relevés est également mise à leur disposition.

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 responsables du contrôle interne bancaire assurant les contrôles de deuxième niveau.

Dans les centres d'affaires spécialisés sur la clientèle des entreprises et des collectivités locales, les contrôles de premier niveau sont assurés par les directeurs des centres d'affaires sur la base d'un plan de contrôle élaboré par la direction des entreprises et du développement des territoires. 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.

Réseau La Poste

La branche « Réseau La Poste » oriente prioritairement son dispositif de contrôle interne permanent en fonction de la maîtrise des risques opérationnels liés aux activités des bureaux de poste et s'articule comme suit :

- les directeurs de secteur, 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.

En complément, des contrôles spécifiques sont mis en place dans les domaines ou activités transverses des directions d'appui et de soutien territoriales, des centres de services de ressources humaines et des services comptables de la branche.

La direction de l'audit, du contrôle et des enquêtes, la direction de la maîtrise des risques opérationnels, la direction de la sûreté et la direction de la comptabilité travaillent en étroite synergie 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.

En outre, la branche « Réseau La Poste » a dédié un service national d'enquête à la détection des actes de malveillance ayant pour origine la fraude interne.

Branche « Numérique »

Le directeur des risques et du contrôle interne du pôle Docapost accompagne chacun des pôles dans la mise en œuvre d'un plan de maîtrise des activités et des risques, comprenant une cartographie des risques, un plan de couverture des risques recouvrant des plans d'action et un plan de contrôle.

Dans chacune des instances des différents pôles, des points réguliers sont effectués sur les sujets de la gestion des risques et du contrôle interne, en particulier dans le cadre du Comité d'investissement et du Comité de croissance externe dont le rôle est de piloter et de contrôler l'ensemble des étapes qui précèdent les acquisitions de sociétés.

En matière de lutte anti-fraude, la branche « Numérique » veille à l'application de la réglementation pour l'ensemble de ses activités et observe une stricte séparation des tâches sur les sujets sensibles, notamment en intégrant des contrôles bloquants dans ses progiciels de gestion.

2.4.1.2. Le dispositif de gestion des risques

— Au niveau du Groupe

Le dispositif général

Ce dispositif repose sur l'élaboration annuelle de la cartographie des risques majeurs du Groupe et de cartographies propres aux branches et à certains domaines transverses.

La cartographie des risques majeurs comporte :

- 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.

Depuis 2016, afin de mieux placer en perspective dans un contexte où l'évolution en cours de l'environnement géopolitique, économique, social et technique rend plus que jamais nécessaire la transformation prévue dans le plan stratégique à 2020, les risques majeurs pesant sur l'avenir à court, moyen et long termes du Groupe La Poste ont été répartis en trois catégories :

- les risques externes liés à l'environnement stratégique dans lequel le Groupe exerce chacune de ses grandes activités (les menaces stratégiques susceptibles de remettre en cause son modèle économique) ;

- les risques externes et internes pesant sur la mise en œuvre des grands axes du plan stratégique du Groupe ;
- les risques opérationnels *stricto sensu* qui, s'ils se matérialisaient à un certain niveau d'intensité, auraient des conséquences majeures sur les finances, l'image ou la situation juridique du Groupe et de ses dirigeants.

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'action 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 exécutif puis 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 présent document de référence.

La gestion de crise

La gestion des crises transverses du Groupe est assurée par la direction de la sécurité globale du Groupe. Elle anime la cellule de crise nationale (et internationale) et fait le lien avec les autorités publiques nationales (ministères de l'Intérieur, de la Santé, de la Défense...). Des exercices coordonnés permettant de maintenir en conditions opérationnelles le cadre défini pour l'ensemble du Groupe sont organisés à cet effet.

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 de l'audit et 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.

Les risques liés au changement climatique

Pour son activité de transport de courriers et de marchandises, La Poste a mis en place une stratégie bas-carbone et s'est fixée l'objectif de diminuer de 15 % les émissions de gaz à effet de serre de ses activités de transport entre 2013 et 2020. Cet objectif s'inscrit dans un objectif global du secteur porté à l'échelle internationale par l'organisation « *International Post Corporation* », et qui est validé par l'initiative « *Science Based Targets* ».

Trois risques financiers liés aux effets du changement climatique ont été identifiés :

- La volatilité du coût des énergies :

Étant donné l'importance de la facture énergétique de La Poste par rapport à son chiffre d'affaires, ce risque est à relativiser. Toutefois, La Poste a développé une stratégie d'approvisionnement et de production d'énergies alternatives afin de se désensibiliser d'un risque de renchérissement des énergies fossiles. Ainsi elle s'approvisionne intégralement avec une électricité d'origine renouvelable pour les 12 000 immeubles gérés par son pôle immobilier. Elle produit également 5 gigawattheures par an d'électricité à partir de 46 centrales photovoltaïques installées sur ses infrastructures industrielles. Enfin, elle poursuit un programme de recherche et d'expérimentation sur la production solaire et le stockage d'hydrogène afin d'alimenter des véhicules de distribution, en sus de son parc de véhicules électriques.

- Les taxes ou marchés carbone existants et en projet :

La Poste a mis en place, dès 2012, un programme de compensation carbone sur l'ensemble de ses offres « courrier », « colis », « express » et numériques afin d'intégrer, dans une démarche responsable et volontaire, un coût interne des émissions carbone. De plus, dans le cadre de sa stratégie bas-carbone et de son plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », deux programmes prioritaires communs transverses à l'ensemble des activités du Groupe ont été lancés dès 2015. Ils visent à développer la sobriété et l'efficacité énergétique sur les domaines des bâtiments, des transports et des activités numériques.

- Les conséquences d'événements météorologiques violents (ouragans, inondations, sécheresse...) ou de long terme (élévation des températures, érosion, montée du niveau des eaux...) peuvent être à l'origine de difficultés pour nos activités de logistique et de livraison. Des plans de continuité d'activité prévoient la mise en œuvre de mesures exceptionnelles pour réduire l'impact de ces perturbations au fonctionnement normal de l'entreprise.

S'agissant de l'activité bancaire du Groupe, La Banque Postale prend en compte les nouvelles obligations liées à l'article 173 de la loi de transition énergétique.

Ainsi dans le cadre de la politique d'Investissement Socialement Responsable (ISR) de La Banque Postale, les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) sont intégrés dans sa politique, qu'il s'agisse d'investissements pour compte de tiers (à hauteur de 55 % de ses actifs sous gestion pour compte de tiers, couvrant un montant de près de 100 milliards d'euros à fin 2016) ou pour compte propre. La Banque Postale analyse ainsi la qualité ESG de ses portefeuilles d'investissement pour compte propre, tous les semestres, en adaptant la méthodologie ISR développée par sa filiale de gestion d'actifs La Banque Postale Asset Management.

La Banque Postale tient également compte des risques financiers liés au changement climatique dans ses portefeuilles d'investissement. En utilisant une démarche développée par les équipes ISR de La Banque Postale Asset Management, elle mesure depuis 2015 l'empreinte carbone de ses portefeuilles d'investissement, pour compte propre et pour compte de tiers. Ces indicateurs permettent de contrôler le niveau d'exposition de la banque au risque climatique, en particulier en identifiant les plus grands émetteurs de gaz à effet de serre qui ont la nécessité d'améliorer leurs pratiques dans le cadre de la transition énergétique, ainsi que les entreprises encore fortement dépendantes de certaines ressources fossiles.

Au niveau des branches

Services-Courrier-Colis

L'identification des risques nationaux est réalisée lors d'entretiens individuels avec chacun des membres du Comité exécutif 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 exécutif, en tant que propriétaire de risque, est responsable de la conception et du suivi de son plan de couverture.

Les plans de maîtrise des risques de chacune des entités sont communiqués à la direction du management des risques et de la qualité. L'efficacité de ces plans en tant qu'outil de pilotage est évaluée par le contrôle général et l'audit interne.

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.

Les dispositions prises pour contrôler les risques de marché identifiés doivent être présentées par chaque filiale.

Le Comité de direction des filiales a la responsabilité d'actualiser et de communiquer annuellement, dans un cadre méthodologique défini, ses risques auprès de la Direction générale de GeoPost.

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

L'identification des risques majeurs de la branche « Réseau La Poste » a été réalisée en capitalisant sur les résultats d'audit et en s'appuyant sur l'expertise des directeurs fonctionnels, des directeurs exécutifs et des directeurs régionaux.

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'action. 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 sont en place depuis 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 pôle sont intégrés dans leur dispositif de pilotage et sont suivis au sein de leurs instances 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.

Depuis 2016, la politique de documentation professionnelle du Groupe La Poste pose un cadre de référence commun à l'ensemble du Groupe pour la maîtrise de sa documentation professionnelle. Elle définit un socle de principes, précise le périmètre documentaire concerné et le champ d'application de ces principes ainsi que les modalités de coordination du dispositif. 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 extranet 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, notamment au travers de la cartographie des risques et du suivi des plans de maîtrise.

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.

Pour 2016, deux autoévaluations complémentaires ont été mises en œuvre afin de mesurer la maîtrise de la conformité au droit de la concurrence et le déploiement du plan de prévention de la corruption.

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

- En 2016, le référentiel de contrôle interne a été industrialisé et est désormais disponible depuis un site extranet collaboratif. Cette étape importante a permis d'élargir le périmètre d'accessibilité du référentiel à l'ensemble des entités du Groupe La Poste. Par ailleurs, les travaux de complétude du référentiel se sont poursuivis avec notamment l'intégration d'activités de contrôle sur de nouveaux domaines. Enfin, une simplification des outils nécessaires au manager pour s'assurer la maîtrise de son dispositif a été initiée.
- La direction des ressources humaines du Groupe a engagé le projet « Bien dans son Travail » pour promouvoir la santé des postiers, autour de cinq axes : la prévention des risques liés aux postures pénibles, le soutien renforcé aux postiers confrontés aux incivilités dans le cadre de leur travail, les relations de travail et l'expression des postiers, la création de nouveaux parcours professionnels adaptés à la santé des postiers et une attention particulière aux collaborateurs en situation d'absence.
- La direction juridique et de la conformité, en coordination avec la direction de la régulation et des affaires institutionnelles et européennes et conformément aux engagements pris par le Groupe à l'égard de l'Autorité de la concurrence, pilote et déploie le dispositif de conformité au droit de la concurrence du Groupe. La direction juridique et de la conformité accompagne, par ailleurs, les branches d'activité du Groupe dans leurs travaux de renforcement de leur dispositif dans ce même domaine.
- La direction juridique et de la conformité participe, en collaboration avec le déontologue du Groupe, à la mise en œuvre de la loi Sapin II dont l'application a été largement préparée et anticipée.
- Le Groupe La Poste a engagé et poursuivra en 2017 le déploiement d'un plan de prévention de la corruption auprès de l'ensemble de ses entités en prévision de l'entrée en vigueur de la loi Sapin II.
- Renouvelée le 1^{er} mars 2016, la convention liant le ministère de l'Intérieur et Le Groupe La Poste a été renforcée par un volet portant sur l'anticipation des menaces et la planification des parades à construire. Le Groupe La Poste, le ministère de la Défense et la région Bretagne ont fondé en juillet 2016 le « Pôle d'Excellence Cyber » en vue de structurer la formation, la recherche et le développement économique dans les domaines de la cyberdéfense et de la cybersécurité.
- Les Chartes relatives à l'accès et à l'utilisation des ressources informatiques ainsi qu'aux fonctions informatiques et techniques du Groupe La Poste ont été actualisées et simplifiées. Intégrées au règlement intérieur de La Poste, elles sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2017.
- La branche « **Services-Courrier-Colis** » a mis en œuvre une nouvelle gouvernance correspondant à sa réorganisation en unités d'affaires et directions de métier. Elle a notamment constitué un nouveau Comité exécutif, décliné son projet stratégique « Ambition 2020 : vers le monde des services », et conçu et déployé un système d'excellence qui intègre le management des risques et met en place un nouveau modèle managérial.

- Dans la continuité de son élaboration en 2015, **GeoPost** a déployé un programme de conformité au droit de la concurrence tout au long de l'exercice 2016. Il a notamment permis de former les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs du périmètre français et de sensibiliser les dirigeants des autres pays sur les réglementations à respecter dans ce domaine.
- La direction du contrôle permanent de **La Banque Postale** a renforcé son pilotage du contrôle dans le Réseau La Poste en prenant la responsabilité hiérarchique sur les contrôleurs bancaires. Les fonctions de gestion de risques et de contrôle interne permanent ont été séparées dans les directions du siège et sont désormais animées par la direction des risques du groupe La Banque Postale et la direction du contrôle permanent.
- La branche « **Réseau La Poste** » a revu l'organisation de son dispositif de contrôle interne en créant deux nouvelles directions :
 - la direction de l'audit, du contrôle et des enquêtes est rattachée au Directeur de la performance et des supports ;
 - la direction de la maîtrise des risques opérationnels dépend quant à elle du Directeur de l'organisation, des risques et de l'expérience « client ».

Cette nouvelle organisation est plus cohérente avec celle de La Banque Postale.

- Enfin, la branche « **Numérique** », et en particulier son pôle Docapost, se sont attachés à préciser la dimension « management des risques » dans le cadre de sa méthode d'intégration, notamment pour ce qui est de ses trois dernières filiales acquises. Par ailleurs, elle s'est attachée à déployer le plan d'action du Groupe La Poste en matière de respect du droit de la concurrence.

2.4.1.6. Perspectives

- En 2017, des travaux d'ajustement du dispositif de contrôle interne des directions transverses et de support seront conduits après une démarche d'identification et d'évaluation des impacts des changements organisationnels liés au déploiement du projet « servir le développement » du Groupe.
- La direction financière et du développement du Groupe a engagé des travaux à la fin de l'année 2016, ayant pour objectif le renforcement de la politique de couverture du risque de change, notamment concernant les investissements du Groupe à l'étranger.
- Le déploiement du système d'excellence de la branche « **Services-Courrier-Colis** » sera l'opportunité d'améliorer les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne dans les établissements en s'appuyant notamment sur les standards managériaux mis en avant par ce système.
- Les axes prioritaires retenus par **GeoPost** pour 2017 portent sur le contrôle du respect des engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence et l'amélioration de la couverture des risques en matière de gouvernance pour les sociétés nouvellement acquises.

- **La Banque Postale** mobilisera l'ensemble de sa filière « risques » et « contrôle permanent », tant dans le cadre de la gestion de projet que dans la production des indicateurs, afin de mettre en place la norme IFRS 9 – instruments financiers (applicable au 1^{er} janvier 2018) et intégrer au mieux ses impacts sur l'ensemble du système de provisionnement de la Banque.

- En 2017, La branche « **Réseau La Poste** » poursuivra la réorganisation de son dispositif de contrôle interne en renforçant notamment l'indépendance des corps de contrôle permanent par un rattachement hiérarchique des fonctions de responsable de la maîtrise des risques et d'animateurs de la maîtrise des risques à la direction de l'audit, du contrôle et des enquêtes.

La branche développera également son dispositif de management des risques au niveau des directions régionales en mettant en place des fonctions dédiées de « *Risk Managers* ».

- Enfin, la branche « **Numérique** » poursuivra les travaux engagés en vue de renforcer la diffusion de la culture « risques » dans l'ensemble des pôles composant la branche ainsi que le déploiement des plans d'action du Groupe La Poste liés au respect du droit de la concurrence et à la prévention de la corruption.

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 coordonner les travaux sur la stratégie du Groupe, de définir et de mettre en œuvre la politique comptable, fiscale, financière et des achats. Par ailleurs, elle assure l'animation du Comité des investissements du Groupe.

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 en matière comptable et fiscale. 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 niveaux destinés à fiabiliser l'information comptable et financière produite ;
- la direction du contrôle financier du Groupe assure le pilotage financier 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 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 avis financier sur les projets de croissance externe supérieurs à 10 millions d'euros au Comité d'investissement du Groupe et assure les prestations de fusion-acquisition pour les 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 celui-ci, assure sa supervision en lien avec les branches et la direction des systèmes d'information du Groupe, et gère les référentiels d'organisation et financiers du Groupe ;
- la direction de la communication financière veille au respect par le Groupe de ses obligations en matière de transparence, en tant qu'émetteur obligataire, de communication financière et, en lien avec la direction juridique et de la conformité du Groupe, de celles en relation avec la directive et la réglementation « abus de marché » ;
- la direction de la stratégie, prospective et innovation du Groupe anime la réflexion stratégique et la prospective du Groupe, contribue à la définition des stratégies élaborées par les branches en veillant à leur cohérence avec les axes stratégiques du Groupe et coordonne transversalement les dispositifs d'innovation du Groupe ;
- la direction des achats du Groupe définit et met en œuvre la gouvernance de la fonction « achats », définit les stratégies « achats » pour La Poste SA et pour le Groupe ainsi que les règles et principes communs aux achats du Groupe ;
- le secrétaire général de la direction financière et du développement accompagne l'ensemble de la direction dans les tâches administratives et de gestion des ressources humaines et assure notamment 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. Il pilote par ailleurs des dossiers transverses pour le compte du Directeur financier et du développement.

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 s'assurer que :

- 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 du domaine comptable repose notamment sur une analyse détaillée de ses 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 R.E.C.I.F. (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.

2.4.2.2.2. 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 reçus 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 services 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

- En 2016, la branche « **Services-Courrier-Colis** » a opéré une refonte des contrôles opérationnels sur les cinq cycles comptables pré-identifiés (fournisseurs, immobilisations, clients, personnel, flux financiers). Une instance de pilotage réunissant les acteurs du contrôle interne a été mise en place et des actions de formation au contrôle interne ont été dispensées aux acteurs comptables ainsi qu'aux partenaires de la filière comptable.

- 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.

- La direction financière de la branche « **Numérique** » est en charge du pilotage de son information comptable et financière et met en œuvre les procédures appropriées en liaison avec la direction financière et du développement du Groupe.
- 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 contrôle de premier et de second niveaux et suit leur exécution. Le contrôle interne 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 cycle 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.

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). Il 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 d'abord membre du cabinet du ministre des Finances, avant de devenir 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.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (entités 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.

Mandats 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.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

Marie-Pierre de Baillencourt est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Elle 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 Baillencourt a passé l'essentiel de sa carrière à des postes à dimension opérationnelle et internationale. Marie-Pierre de Baillencourt 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 Baillencourt 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 Baillencourt est titulaire d'un doctorat de Géopolitique de l'Université Paris-Sorbonne et d'Affaires Internationales de *John Hopkins University*. Elle occupe également plusieurs postes d'administrateur indépendant au sein d'entreprises françaises.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste et Présidente du Comité « qualité et développement durable »

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (entités non cotées)

- Gérante de MPBC Conseil
- Directeur général adjoint Développement de DCNS Group
- Membre et Président du Conseil d'administration de DCNS Coopération
- Président du Conseil d'administration de DCNS Australia

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- 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
- Membre du Comité de nomination-rémunération de La Banque Postale
- Membre du Comité d'audit de La Banque Postale
- 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

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. De juin 2014 à juin 2016, Marie-Caroline Bonnet-Galzy fut Commissaire générale à l'égalité des territoires (CGET). Elle est désormais conseiller d'État.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (entités non cotées)

- Administrateur de la Fondation AG2R La Mondiale

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de la Fondation La Mondiale
- Administrateur de Réseau Ferré de France
- Membre du Conseil de surveillance de la Société du Grand Paris
- Administrateur du Conseil de surveillance de la SNCF

Hélène Carnet est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 décembre 2015. Elle est née en 1952. 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. Elle participe, en 2015, à la mise en place de la Charte de la laïcité entre la CNAF et ses partenaires sociaux.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (entités 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.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

Nathalie Gilly est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 10 novembre 2016. Née en 1965. Diplômée de Sciences-Po Paris et titulaire d'un diplôme d'études supérieures comptables et financières (DESCF), Nathalie Gilly a été consultante au sein du cabinet PricewaterhouseCoopers entre 1987 et 1994. Rejoignant la Caisse des Dépôts et Consignations, elle occupe de multiples responsabilités à l'audit interne et à la direction du Bancaire Réglementée jusqu'en 2007. Adjointe au Directeur des services bancaires, elle est nommée Directrice des services bancaires en 2010. En 2016, elle devient Directrice de l'audit du Groupe de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de La Banque Postale (Collectivités Locales)

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 Île-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).

Mandats 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.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

Corinne Lejbowicz est membre du Conseil d'administration depuis le 23 février 2014. Née en 1960, elle 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 Numéricable. 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 moteur 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.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (entités non cotées)

- Administrateur de Lengow
- Administrateur d'Agriconomie
- Directeur général et administrateur de Prestashop

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Educlaver (démission le 18 février 2016)
- Administrateur de Filae

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 (1996-1998) 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 (entités 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

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil des investisseurs d'InfraMed.

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 (entités 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 de 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 (entités 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

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'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.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (entités non cotées)

- Administrateur de la Française des Jeux
- Administrateur de PMU
- Administrateur de l'Institut Pasteur
- Administrateur de DCNS
- Administrateur de la SNCF Mobilités

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.

Mandats 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 Champagne-Ardenne, il prend la direction d'un centre courrier jusqu'en 2007, année où il demande sa mutation en région Île-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 Supérieurs 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 cofondateur en 2009 de l'Observatoire du nanomonde.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

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. 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 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.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

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 (entités non cotées)

- Administrateur de Bpifrance Participations
- Administrateur de Bpifrance 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 de 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 skiables
- Vice-Président du Conseil de surveillance du Domaine skiable de Griffe
- Vice-Président du Conseil de surveillance du Domaine skiable 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-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)

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 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
- 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

Bertrand Walckenaer est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 11 mars 2016. Né en 1980, diplômé de l'Institut national agronomique de Paris Grignon et de l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts, ingénieur des ponts, des eaux et forêts, il est chargé d'affaires aéronautiques civiles à la Direction générale du Trésor entre 2007 et 2009. Après avoir été gestionnaire logisticien à l'hôpital de Pouma (Cameroun) pendant un an, il devient, en octobre 2010, rapporteur du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) à la Direction générale du Trésor, puis Chef de bureau des investissements, de la lutte contre la criminalité financière et des sanctions (MULTICOM 3) entre août 2012 et juin 2014. Jusqu'en février 2016, il est Directeur adjoint du cabinet du secrétaire d'État chargé du Commerce extérieur, de la Promotion du tourisme et des Français à l'étranger. Bertrand Walckenaer est nommé Directeur de Participations Services & Finances à l'Agence des participations de l'État en février 2016.

Mandats en cours au sein du Groupe La Poste

- Administrateur de La Poste

Mandats en cours en dehors du Groupe La Poste (entités non cotées)

- Bpifrance Participations et Investissements

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 2016)

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 2016.

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 ce 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 du contrôle interne relatif 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 1^{er} mars 2017

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier
Associé

Jacques Lévi
Associé

A3

Glossaire

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

Business to Business – Se dit d'une relation d'entreprise à entreprise.

BtoC

Business to Consumer – 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 quartiers prioritaires de la politique de la ville 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

Consumer to Consumer – 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 CO₂ 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). Pratiquée 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.

Facteur-guichetier

Facteur qui, à la fois, réalise l'ensemble des prestations de son métier (distribution du courrier, services de proximité) et tient le guichet du bureau de poste. Il assure ainsi une prise en charge complète de l'offre de services de La Poste (Courrier, Colis, Chronopost, La Banque Postale et vente de recharges prépayées de La Poste Mobile).

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 *hubs*, est organisé en « toile d'araignée » : le groupage de toutes les expéditions express collectées le jour se fait dans un *hub*, 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 *hub*.

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

International Post Corporation : 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).

La Poste agences communale et intercommunale

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).

La Poste Relais (rural/urbain)

Point de contact géré par un commerçant, proposant l'essentiel des services postaux sur une plage horaire étendue. Il contribue au maintien des commerces en zone rurale. En zone urbaine, implanté dans des lieux à fort trafic, gares et supermarchés, il place les services postaux les plus utilisés sur le chemin quotidien d'un grand nombre de citoyens.

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

Mobile Virtual Network Operator – 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 (CSSPCE) 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 la 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 bureau de poste, maison de services au public (MSAP), La Poste agences communale et intercommunale, La Poste Relais (chez un commerçant ou chez un partenaire de l'Économie sociale et solidaire en milieu rural ou urbain), services délivrés par le facteur-guichetier, espace de *co-working* 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.

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 téléphonie, internet, sport.

Think tank

Institution à but non lucratif, regroupant des experts et qui produit des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques.

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 *tracking* (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.

Vépiciste

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.

A4

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 220 572 collaborateurs ^[1] en France, dont 81 % 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 310 millions pour La Poste en 2016, (318 millions d'euros pour La Poste en 2015 et 323 millions d'euros en 2014 ^[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 : plus de 900 millions d'euros réalisés en 2016 au niveau du Groupe hors banque (dont 291 millions d'euros d'investissements au niveau de La Poste maison mère), et près de 1 100 millions d'euros prévus pour 2017 au niveau du Groupe hors banque (dont 337 millions d'euros au niveau de La Poste maison mère) pour soutenir le développement des branches (Services-Courrier-Colis, GeoPost, Réseau La Poste, Numérique) ;
- de financer la formation des employés, nécessaire pour accompagner le développement de nouveaux services (offre bancaire à destination d'une clientèle professionnelle, nouveaux services de proximité des facteurs...). Ainsi, La Poste met en œuvre entre 2015 et 2020 un programme de 50 000 parcours qualifiants avec certification interne pour développer les compétences clés et favoriser les projets professionnels des postiers: après 6 600 parcours démarrés en 2015, on en dénombre près de 12 600 autres en 2016, soit près de 19 300 parcours qualifiants engagés fin 2016.

La Poste met aussi en œuvre un programme de formation au numérique avec une offre « Tous numériques ! » déployée 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 : à fin 2016 plus de 60 000 postiers ont suivi au moins l'une de ces formations au numérique.

Enfin, en 2016, pour la quatrième année consécutive, près de huit collaborateurs sur dix ont bénéficié d'au moins une formation leur permettant d'acquérir et de maintenir les compétences nécessaires à l'accomplissement de leur mission et de leur projet professionnel (contre cinq sur dix en 2012) et neuf collaborateurs sur dix ont bénéficié d'une formation durant les deux dernières années. Le plan stratégique du Groupe La Poste a pour ambition que 100 % des postiers reçoivent une formation sur deux ans, ce qui porte les dépenses de formation à 45 millions d'euros par an, destinées à accompagner la transformation complète de la structure d'emplois et des métiers de La Poste ;

- de maintenir son engagement en termes d'emploi : le CICE permet à La Poste d'atténuer les conséquences sur l'emploi de la baisse de son chiffre d'affaires. Ainsi, après avoir effectué plus de 15 000 recrutements de collaborateurs en CDI sur la période 2012-2014, l'entreprise a de nouveau recruté près de 3 600 nouveaux collaborateurs en CDI en 2015 et près de 4 500 en 2016.

^[1] Rapport social 2016, effectif en personnes physiques au 31 décembre 2016.

^[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	5-6
Chapitre 2	Contrôleurs légaux des comptes	Chapitre 2	7-9
Chapitre 3	Informations financières sélectionnées	Chapitre 3/3.3	14-16
Chapitre 4	Facteurs de risque	Chapitre 9	119-133
Chapitre 5	Informations concernant l'émetteur		
5.1	Histoire et évolution de la Société	Chapitre 3/3.2 Chapitre 4	13-14 17-18
5.2	Investissements	Chapitre 10/10.5.1.2	166-168
Chapitre 6	Aperçu des activités	Chapitre 5	
6.1	Principales activités	Chapitre 5/5.1 à 5.7	20-80
6.2	Principaux marchés	Chapitre 5/5.1 à 5.6	20-67
6.3	Événements exceptionnels	Chapitre 5/5.9	104
6.4	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers	Chapitre 5/5.10	104
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	Chapitre 5/5.1 à 5.6	20-80
Chapitre 7	Organigramme	Chapitre 6	
Chapitre 8	Propriétés immobilières, usines équipements		
8.1	Les actifs du Groupe	Chapitre 7	111-113
8.2	Environnement et développement durable	Chapitre 5/5.8	81-104
Chapitre 9	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1	Situation financière	Chapitre 10/10.1 et 10.2 – 10.4 et 10.5	136-150/163-173
9.2	Résultat d'exploitation	Chapitre 10/10.3	151-162
Chapitre 10	Trésorerie et capitaux	Chapitre 11	177-178
Chapitre 11	Recherche et développement, brevets et licences	Chapitre 8	115-118
Chapitre 12	Informations sur les tendances	Chapitre 12	179-180
Chapitre 13	Prévisions ou estimations du bénéfice	Chapitre 13	181-182
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	184-203
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	210-211
Chapitre 15	Rémunération et avantages		
15.1	Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux	Chapitre 15/15.1	214-216
15.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages	Chapitre 15/15.2	217

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	184-185
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	185-202
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	Chapitre 16/16.4	223-225
16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	Chapitre 16/16.6	226-229
Chapitre 17 Salariés		
17.1 Nombre de salariés et répartition par type d'activité et par site	Chapitre 17/17.1 – 17.11	232-254
17.2 Participation au capital social de l'émetteur et stock-options	Chapitre 17/17.9	250
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	256
18.2 Existence de droits de vote différents des actionnaires	Chapitre 18/18.1	256
18.3 Contrôle de l'émetteur	Chapitre 18/18.2	256
18.4 Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	Chapitre 18/18.3	256
Chapitre 19 Opérations avec des apparentés	Chapitre 19	
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	262-379
20.2 Informations financières pro forma	Néant	
20.3 États financiers	Chapitre 20/20.1 et 20.2	262-377/380-417
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	Chapitre 20/20.1 et 20.2	378-379/418-419
20.5 Date des dernières informations financières	Chapitre 20	262
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	Néant	
20.7 Politique de distribution de dividendes	Chapitre 20/20.3	420
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chapitre 20/20.4	420
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Chapitre 20/20.5	421
Chapitre 21 Informations complémentaires		
21.1 Capital social	Chapitre 21/21.1	424-425
21.2 Acte constitutif et statuts	Chapitre 21/21.2	426-429
Chapitre 22 Contrats importants	Chapitre 22	431-432
Chapitre 23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	Chapitre 23	433-434
Chapitre 24 Documents accessibles au public	Chapitre 24	435-436
Chapitre 25 Informations sur les participations	Chapitre 25	437-438

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	380-417
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 20.2	418-419
• Comptes consolidés	Chapitre 20.1	262-377
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 20.1	378-379
Attestation du responsable du document	Chapitre 1	6
• Honoraires des commissaires aux comptes	Chapitre 20.1	367
• 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	441-475
• Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société La Poste	Annexe 2	477-480

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	135-176
Activité en matière de recherche et développement	Chapitre 8	115-118
Facteurs de risque	Chapitre 9	119-133
Organes d'administration, de surveillance et Direction générale	Chapitre 14	183-211
Rémunération des mandataires sociaux	Chapitre 15	213-217
Informations sociales	Chapitre 17	231-254
Informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité, engagements sociétaux en faveur du développement durable et rapport afférent des commissaires aux comptes	Chapitre 5.8/Chapitre 17	81-104/231-254

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 5.8) et 17.

Intitulé des indicateurs	Thématique Grenelle 2	Sections du document de référence	Page
INFORMATIONS SOCIALES	I-1	Chapitre 17	231-254
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. 17.10.1 à 17.10.3	232/233 251-252
Les embauches et licenciements	I-a-ii	17.1/17.2 /17.10.4	232/234 /253
Les rémunérations et leur évolution	I-a-iii	17.4.2/17.7	239/244
Organisation du travail	I-b		
Organisation du temps de travail	I-b-i	17.2	235
Absentéisme	II-1-b-i	17.2/17.10.4	235/253
Relations sociales	I-c		
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	I-c-i	17.8.2	246-250
Le bilan des accords collectifs	I-c-ii	17.8.2.2	248
Santé et sécurité	I-d		
Les conditions de santé et de sécurité au travail	I-d-i	17.5	240-242
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	240-242
Accidents du travail, fréquence et gravité et maladies professionnelles	II-1-d-i	17.5.3/17.10.4	241-242/253
Formation	I-e		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	I-e-i	17.3.2	236-238
Nombre total d'heures de formation	I-e-ii	17.3.2.3/17.10.4	237/253
Égalité de traitement	I-f		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	I-f-i	17.4.2./17.10.4	239/253
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	I-f-ii	17.4.1	238
Politique de lutte contre les discriminations	I-f-iii	17.4	238-240
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	I-2	Chapitre 5.8	81-104
Politique générale en matière environnementale	I-2-a ; II-2-a		
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 à 5.8.3	81-91
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	I-2-a-ii	5.8.1 à 5.8.3	81-91
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	I-2-a-iii	5.8.4.2	91-97
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	II-2-a-i	5.8.4.2	91-97
Pollution	I-2-b		
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	5.8.4.2	92-93
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	I-2-b-iii	5.8.4.2	92-93

Intitulé des indicateurs	Thématique Grenelle 2	Sections du document de référence	Page
Economie circulaire	I-2-c		
Prévention et gestion des déchets	I-2-c-i	5.8.4.2	93-94
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	I-2-c-i	5.8.4.2	93-94
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	I-2-c-i	5.8.4.2	94
Utilisation durable des ressources	I-2-c-ii		
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	I-2-c-ii-1	5.8.4.2	94-97
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	I-2-c-ii-2	5.8.4.2	94-97
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	I-2-c-ii-3	5.8.2.5/5.8.4.2	89/94-95
L'utilisation des sols	II-2-c-i	5.8.4.2	97
Changement climatique	I-2-d ; II-2-d		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment pour les biens et services qu'elle produit	I-2-d-i	5.8.4.2	96
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	II-2-d-1	5.8.4.2	96
Protection de la biodiversité	I-2-e		
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	I-2-e-i	5.8.4.2	97
INFORMATIONS SOCIÉTALES	I-3	Chapitre 5.8	81-104
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	I-3-a		
En matière d'emploi et de développement régional	I-3-a-i	5.8.1.4/5.8.4.3	87/97
Sur les populations riveraines ou locales	I-3-a-ii	5.8.1.4/5.8.2.1 à 5.8.2.4/5.8.4.3	86/87-89/98
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		
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	I-3-b-i	5.8.1.2-5.8.1.3/5.8.2/5.8.4.3	82-85/87/98
Les actions de partenariat ou de mécénat	I-3-b-ii	5.8.1.2/5.8.4.3	82/98
Sous-traitance et fournisseurs	I-3-c ; II-3-c		
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	I-3-c-i	5.8.2.3/5.8.4.3	88/98
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	5.8.2.3/5.8.4.3	89/98
Loyauté des pratiques	II-3-d		
Les actions engagées pour prévenir la corruption	II-3-d-i	5.8.3.1/5.8.4.3	90/99
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	II-3-d-ii	5.8.4.3	99
Droits de l'Homme	II-3-e	5.8.1.1/5.8.1.3/5.8.4.3	81/84/99

Conception et réalisation :  **Donnelley**
Financial Solutions

Crédits photo : Alex Cretey Systemans, Laurent Desmoulin, Arnaud Février,
Getty Images, Vincent Harbulot – Erolf, Médiathèque du Groupe La Poste,
Olivier Panier des Touches – Dolce Vita, Vincent Prieur, Hubert Raguet, Thinkstock.

Impression :
Document imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement.

Direction financière du Groupe La Poste
9 rue du Colonel Pierre Avia – 75757 Paris Cedex 15
Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00 – www.legroupe.laposte.fr



LE GROUPE LA POSTE

DIRECTION FINANCIÈRE
9 RUE DU COLONEL PIERRE AVIA – 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 : 9 RUE DU COLONEL PIERRE AVIA – 75015 PARIS